

SCIENTIA RERUM POLITICARUM

Pszichológia a közszolgálatban II.



Szerkesztette:
FARKAS JOHANNA
HALLER JÓZSEF

Dialog Campus

PSZICHOLÓGIA A KÖZSZOLGÁLATBAN II.

SCIENTIA RERUM POLITICARUM

Sorozatszerkesztők

Kiss György és Kis Norbert

PSZICHOLOGIA A KÖZSZOLGÁLATBAN II.

Szerkesztette
Farkas Johanna és Haller József

A mű a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001
„A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés”
elnevezésű kiemelt projekt keretében jelent meg.

Szerzők

Berde Csaba
Bolgár Judit
Borbély Zsuzsanna
Farkas Johanna
Fekete Márta
Haller József
Hegedűs Judit
Ivaskevics Krisztián
Kiss Paszkál
Malét-Szabó Erika
Molnár Rita
Tegyei Andrea Cecília
Visontai-Szabó Katalin

Szakmai lektorok

Hunyady György
Klein Sándor

© A szerzők, 2020
© A szerkesztők, 2020
© A kiadó, 2020

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

Előszó	9
1. A hatékony közszolgálati szervezet (<i>Farkas Johanna</i>)	11
Irodalomjegyzék	13
2. A kommunikáció alapjai és a vezetői kommunikáció (<i>Fekete Márta</i>)	15
2.1. A nyelv és a kommunikáció kialakulása	15
2.2. Néhány alapfogalom	17
2.2.1. Az interperszonális kommunikáció alapfogalmai	18
2.2.2. A társadalmi kommunikáció néhány alapfogalma	19
2.3. A kommunikáció csatornái	19
2.3.1. A verbális csatorna	20
2.3.2. A nonverbális csatorna	22
2.4. A kommunikáció helye a szervezetben és a vezetői kommunikáció	25
Összefoglalás	27
Irodalomjegyzék	27
3. Ügyfélszolgálati pszichológia (<i>Borbély Zsuzsanna – Tegye Andrea Cecília</i>)	29
3.1. Kliensközpontúság	31
3.2. Az asszertivitás	32
3.2.1. Passzív, agresszív vagy asszertív?	34
3.2.2. Asszertivitás az ügyfélszolgálatban	35
3.3. Nehéz helyzetek kezelése	36
3.3.1. A konfliktusról általában	36
3.3.2. A konfliktusok kezelése	37
3.3.3. Nehéz helyzetek megoldási módjai	40
Összefoglalás	41
Irodalomjegyzék	42
4. Pedagógiai alapismeretek (<i>Hegedűs Judit</i>)	43
4.1. A pedagógia mint tudomány	43
4.2. A pedagógia alapfogalmai	44
4.3. A nevelési modellek	46
4.4. Nevelési módszerek	48
4.4.1. A szokásformálás módszerei	50
4.4.2. A magatartási-tevékenységi modellek közvetítésének módszerei	51
4.4.3. A meggyőződésformálás módszerei	51
4.5. Az iskola mint szocializációs színtér	52
4.5.1. Az oktatási rendszer funkciói	52

4.5.2.	Az oktatás mint kompetenciafejlesztés	53
4.5.3.	Oktatásszervezési módok és oktatási módszerek	53
4.5.4.	Pedagógiai értékelés	55
	Összefoglalás	58
	Irodalomjegyzék	58
5.	Devianciák – A pszichopatológia alapjai (<i>Haller József</i>)	61
5.1.	A fogalmak tisztázása	61
5.2.	Pszichopatológia és mentális zavar	63
5.2.1.	A mentális zavarok rendszerei	63
5.2.2.	A mentális zavar fogalma és diagnózisa	64
5.2.3.	A mentális zavarok gyakorisága	65
5.3.	Mentális zavarok és a közszolgálat	66
5.3.1.	Mentális zavar, „örültség” és „veszélyesség”	66
5.3.2.	A mentális zavarok legfontosabb csoportjai	67
5.3.3.	A mentális zavarok kezelése	70
5.3.4.	Közszolgálati dolgozókat fenyegető veszélyek	71
	Összefoglalás	72
	Irodalomjegyzék	72
6.	Mentálhigiéné és vezetői mentálhigiéné (<i>Malét-Szabó Erika</i>)	75
6.1.	Paradigmaváltások az egészség felfogásában	75
6.1.1.	Az egészség fogalma	75
6.1.2.	A klasszikus orvostudománytól az egészségpszichológiáig	76
6.1.3.	Az egészségfejlesztés fogalma	77
6.2.	Az egészség és a munka egymásra hatása	78
6.3.	Stresszelmények, krízisek és következményeik	79
6.3.1.	Stresszorok és krízisek munkával, munkahellyel való kapcsolata	79
6.3.2.	Megküzdési módok és azok ártó-védő-moderáló tényezői	81
6.3.3.	A kiégés	82
6.3.4.	Pszichoterror – negatív társas kapcsolati hatás	83
6.4.	A vezetők szerepe a szervezet „egészségi állapotában”	84
6.4.1.	A vezetőket érő munkahelyi stresszhatások jellegzetességei	84
6.4.2.	A „szívós” vezető	85
	Összefoglalás	87
	Irodalomjegyzék	87
7.	Vezetői egyéniség (<i>Berde Csaba</i>)	89
7.1.	Vezetési alapfogalmak	89
7.2.	Vezetési feladatok	92
7.3.	Vezetői szerepek	94
7.4.	A vezetési stílus	97
7.4.1.	A vezető személyisége	98
7.4.2.	A beosztott szakképzettsége	98
7.4.3.	A szituáció	99

7.4.4. A szervezet jellege, tevékenysége, hierarchizáltsága	99
7.4.5. A vezető és a beosztottak kapcsolata	99
Összefoglalás	102
Irodalomjegyzék	102
8. Neuroleadership (<i>Molnár Rita</i>)	105
8.1. A neuroleadership jelentése és tudományos megalapozottsága	105
8.2. Elméleti háttér	106
8.2.1. A tükroneuronok szerepe	106
8.2.2. Az agy plaszticitásának felismerése	106
8.2.3. A jutalmazási rendszer mélyebb megértése	106
8.3. Az érzelmek és a motiváció szerepe	107
8.3.1. Az érzelmek szerepe	107
8.3.2. A motiváció neurális alapjai	108
8.4. Neuroleadership a mindennapokban	109
Összefoglalás	112
Irodalomjegyzék	113
9. Érzelmileg intelligens vezető és szervezet (<i>Tegyei Andrea Cecília</i>)	115
9.1. Az érzelmi intelligencia fogalma és modelljei	116
9.2. Érzelmileg intelligencia a kutatások tükrében	118
9.3. Az érzelmi intelligencia és a kompetenciák jelentősége a munkahelyen	119
9.4. Az érzelmi intelligencia fejleszthetősége	122
9.5. Az érzelmileg fejlett közszolgálati szervezet és vezető	124
Összefoglalás	126
Irodalomjegyzék	127
10. Vezetés- és szervezetpszichológia (<i>Bolgár Judit</i>)	129
10.1. A vezetés fogalma, definíciók	130
10.2. A szervezet jellemzői	131
10.2.1. A szervezet és társadalmi környezete	131
10.2.2. A szervezeti kultúráról	132
10.3. Vezetés és szervezet	139
10.3.1. Max Weber és az „ideális bürokrácia”	139
10.3.2. A termelékenység centrikus modell és ennek továbbfejlesztése	141
10.3.3. A human relations irányzat	142
10.3.4. A szervezetfejlesztés irányzata és módszere	144
10.4. Szervezeti struktúrák és formák	146
10.4.1. Szervezeti struktúrák	146
10.4.2. Néhány tipikus szervezeti struktúra	146
Irodalomjegyzék	149
11. A döntés pszichológiája (<i>Kiss Paszkál</i>)	151
11.1. A gazdaságpszichológia nézőpontja, története, témái	151
11.1.1. Alapítók, szemléletadók	153
11.1.2. Aktuális témák, kutatások	155

11.2. A racionális döntés pszichológiai folyamatai, korlátai	155
11.2.1. A racionális döntés és korlátai	155
11.2.2. Heurisztikák	157
11.2.3. A perspektíva szerepe valószínűségi döntéseknél	158
11.2.4. Motiváció a döntésre	159
11.3. Gazdasági aktivitás, interakciók	161
11.3.1. Munka és motiváció	161
11.3.2. Társas interakciók elemzése	162
Összefoglalás	165
Irodalomjegyzék	165
12. Jogi pszichológia (<i>Visontai-Szabó Katalin</i>)	167
12.1. A jog és a pszichológia kapcsolata	167
12.1.1. Pszichológia a jogban	170
12.1.2. A jog pszichológiája	171
12.2. Pszichológia és alkotmányjog	172
12.3. Pszichológia és büntetőjog	173
12.4. Pszichológia és családjog	176
Összefoglalás	177
Irodalomjegyzék	178
13. Politikai pszichológia (<i>Kiss Paszkál</i>)	179
13.1. A politikai pszichológia története, sajátos nézőpontja	179
13.1.1. Európai gyökerek	180
13.1.2. Egy jellegzetesen amerikai tudomány születik	180
13.1.3. A politikai ideológia mint aktuális kutatási téma	181
13.2. A politikai közvélemény, a választói magatartás pszichológiája	183
13.2.1. A politikai vezetés társadalmi legitimitációja	183
13.2.2. A választói magatartás pszichológiája	184
13.3. A politikai döntések pszichológiai mechanizmusai	187
13.3.1. A politikai vezető	187
13.3.2. Döntéshozó csoportok, intézményes döntések	188
13.3.3. Egy példa a politológiai és pszichológiai elemzés összekapcsolódására: a külpolitikai döntés esete	189
Összefoglalás	190
Irodalomjegyzék	190

Előszó

A *Pszichológia a közszolgálatban I.* című könyvhöz hasonlóan ezzel a második kötettel is az a célunk, hogy a közszolgálati gyakorlatban hasznosítható pszichológiai tudást adjunk át. Alapvető törekvésünk, hogy amellet, hogy a hallgatók fontos ismereteket szereznek tanulmányaik során, ezeket később a munkájukban is alkalmazni tudják. A szerkesztők ennek megfelelően alakították ki a könyv szerkezetét. A könyvsorozat első részében az egyén és a csoport pszichológiáját vettük górcső alá, míg a második kötet speciálisan a közszolgálathoz kapcsolódó pszichológiai tudásanyagba nyújt tudományos igényű betekintést.

Technikai útmutató a könyv használatához

- A szövegbe illesztett keretes szövegek – Ivaskevics Krisztián írásai – az érdeklődés felkeltését szolgálják, és lehetőséget teremtenek a téma átgondolására.
- A fejezetek összefoglalása tágabb összefüggések felismerését, megértését, az ismeretek integrált egységbe ágyazását szolgálják.
- A fejezetek végén található *Irodalomjegyzék* pedig segítheti az olvasót igény szerint a témakörben való alaposabb elmélyedésben.

Vákát oldal

1. A hatékony közszolgálati szervezet

Farkas Johanna

Önmagában az ismeret nehezen hasznosul a gyakorlatban; a megszerzett tudást a megfelelő közegbe ágyazva, feldolgozva, elmélyítve lehet csak alkalmazhatóvá tenni. Ez igaz nemcsak az egyén, de a szervezetek fejlődésére is. Ha az egyén fejlődési igénye nem találkozik a szervezet vagy adott esetben a társadalom fejlődési igényével, a közszolgálatra jellemző fejlesztési törekvések sem tudnak megvalósulni. Brown (2005) szerint társadalmi szempontból hét feltételnek kell teljesülnie a képességek hatékony hasznosulása érdekében (CSATH 2012). Ezeket a közszolgálati szervezetekre vonatkozóan a következőképpen fogalmazhatjuk meg:

- A kormány, a munkáltatók és a szakszervezetek egymás közti *konszenzusra* törekednek a munkavállalók tudásának, képességeinek magasabb szintre emelése tekintetében.
- A hozzáadott *értéktanteremtéssel, innovatív szemlélettel* rendelkező közszolgálati szervezetek képesek az új lehetőségeket megtalálni és kiaknázni.
- A munkavállalók megfelelő képzésével, *továbbképzésével* szakmai tudásuk elmélyül, s ezt a gyakorlatban kamatoztathatják. (Ez valósul meg a Nemzeti Köszolgálati Egyetem Vezető- és Továbbképzési Központ szervezésében a képzések, szakirányú továbbképzések, valamint a közigazgatási vizsgák tekintetében.)
- Megfelelő *gazdaságfejlesztési célok* megvalósítása a hatékony közszolgálat érdekében.
- Az egyetemeken, kutatóintézetekben folytatott *alap-, illetve alkalmazott kutatások* akkor tudják támogatni a közszolgálatot, ha azok alkalmazható ismeretekkel szolgálnak.
- A közszolgálati szervezetek kultúrájának szerves elemét kell képeznie az *együttműködési hajlandóságnak*, hogy a szakterületek hatékonyan tudjanak egy-egy cél, ügy érdekében fellépni.
- Az, hogy a *hátrányos helyzetűek* is kibontakoztathassák képességeiket, a közszolgálatban dolgozóktól toleranciát és megfelelő hozzáállást igényel.

A közszolgálati struktúra szervezetirendszerének kardinális elemét alkotják azok az emberek, akik tervezik, végrehajtják, ellenőrzik és irányítják a közszolgálati feladatokat. „Nélkülük nem működhet a közszolgálat, felkészültségük, munkájuk minősége és elkötelezettségük alapvető hatással van a közszolgálat eredményességére és hatékonyságára” (SZABÓ–SZAKÁCS 2016, 27.).

A személyi állomány felkészültsége tehát döntő jelentőségű a közszolgálatban: a munkavállalók motivációi, erőfeszítései, döntései, együttműködésre való készségük mind meghatározza a szervezeti teljesítményt (BAKACSI 2004). Emellett a közszolgálati feladatokat

ellátó dolgozóknak és vezetőknek széles körű pszichológiai tudásra van szükségük (BÁBA–BERDE 2010). Ez a könyv szándékaink szerint – ahogy az első rész (HALLER–FARKAS 2018) is – kellő alapossággal és speciálisan a közszolgálatban jelentkező kihívások bemutatása mentén segíti a pszichológiai folyamatok megértését. A közszolgálati feladatokat ellátó szervezetek számára a társadalomtudományoknak és különösen a pszichológiának kettős iránya van. (FARKAS 2018). Egyfelől egyfajta „szervezeti önismeret” szükségeltetik, mivel ezeket a szervezeteket a társadalom hozta létre és tartja fenn azért, hogy a köz javát szolgálják; másfelől ezeknek a szervezeteknek a működése visszahat a társadalomra. Éppen ezért rendkívüli jelentőséget rejthet magában a szociálpszichológiai, valamint a munka- és szervezetpszichológiai ismeretek megléte. A pszichológia ezen ágai ugyanis természetüknél fogva éppúgy megkövetelik a tudományos alaposságot, az akár számokra és így gazdasági mutatókra is lebontható ismeretek megszerzését, mint azt, hogy minden körülmények között a pusztá számokká soha le nem redukálható embert tegyék meg vizsgálataik központi tárgyává.

A könyv fejezetei ezért egyfajta hierarchiába is szerveződnek. Fekete Márta által írt *A kommunikáció alapjai és a vezetői kommunikáció* című fejezetben a kommunikáció fogalmainak bevezetésére és a kommunikáció modelljeinek bemutatására kerül sor, amelyek az emberi kapcsolatoknak mintegy alapjai.

Az *Ügyfélszolgálati pszichológia* című fejezet – amelyet Borbély Zsuzsanna és Tegye Andrea Cecília írt – a közszolgálati pszichológia specifikus területeit tárgyalja. Olyan témaköröket érint, mint az ügyfelek tulajdonságai, a kliensközpontúság, az asszertivitás, a konfliktusok. Ezek a témakörök átmenetet képeznek az alapoó ismeretek és a szakmai törzsanyag, illetve a differenciált szakmai ismeretek között, pszichológiai megközelítésben.

Hegedűs Judit *Pedagógiai alafogalmak* című fejezete olyan pedagógiai ismereteket tartalmaz, amelyek a közszolgálatban előforduló képzések, meetingek, tárgyalások során alkalmazhatók.

A devianciák – a pszichopatológia alapjai Haller József professzor úr írása, amely kiemeli, hogy az egészségpszichológiai problémák két szempontból is jelentősek a közszolgálatban: egyrészt ez a fajta munka kockázatot jelent a mentális egészségre, másrészt az ügyfelek mentális egészsége kihívásként jelentkezhet munkavégzés közben.

A mentális egészség témakörét tárgyalja a *Mentálhigiéné és vezetői mentálhigiéné* című fejezet, amelyet Malét-Szabó Erika írt.

Berde Csaba professzor úr *A vezetői egyéniség* című fejezetben a vezetői szerepek jelentőségét hangsúlyozza, a vezetési stílus szerepét írja le, kiemelve a szituációk, a szervezet, a vezető és a beosztottak közötti kapcsolat komplex vizsgálatának szükségességét.

Molnár Rita *Neuroleadership* című fejezete egy új, hazánkban kevésbé ismert területre kalauzolja az olvasót. A modern képalkotó eljárásokon alapuló kutatások eredményeire alapozva hangsúlyozza, milyen fontos a közszolgálatban is, hogy a vezető tudatosan végezze a munkáját a döntéshozatal, a problémamegoldás, az érzelmszabályozás, a másokkal való együttműködés, a változások kezelése terén.

Az *Érzelmileg intelligens vezető és szervezet* című fejezetben Tegye Andrea Cecília az érzelmi intelligencia alafogalmainak bemutatását követően az érzelmi kompetenciák fontosságára, fejlesztési lehetőségeire hívja fel a figyelmet és ad ajánlásokat.

Bolgár Judit professzor asszony a *Vezetés- és szervezetpszichológia* című fejezetben az alapvető fogalmak tárgyalását követően hangsúlyozza a szervezeti kultúra jelentőségét,

amely reprezentálja a szervezet tagjainak értékeit, attitűdjeit, szokásait, hiedelmeit, véleményeit. Ezenkívül a szervezeti struktúrákból fakadó vezetési formákat és azok jellegzetességeit részletezi, amelyek segíthetik a mindennapi vezetési folyamatok gördülékenyebbé válását.

Visontai-Szabó Katalin egy személyben ötvözi a jogászt és a pszichológust, ezért a *Jogi pszichológia* című fejezetet a hazai kutatók egyik leghitelesebb alakjaként jegyezheti. A közel százéves tudományág leginkább kutatott kérdéseit fejtegeti (például a traumatizálódott szemtanúk emlékezete, tanúvallomások megbízhatósága), továbbá azt, hogy mennyiben nyújt stabil keretet a pszichológia a jogtudományban, illetve vizsgálja a jogpszichológiatudományban betöltött szerepét is.

Kiss Paszkál két fejezetet írt, mindkettőt viszonylag fiatal tudományágról: *A döntés pszichológiája* című fejezet fókuszában a közgazdaság és a pszichológia határán megjelenő fogyasztó és értékteremtő ember áll, a *Politikai pszichológia* című fejezet pedig a politikai közvélemény, a választói magatartás, valamint a politikai vezetők személyes jellemzőinek pszichológiai hatásmechanizmusait tárgyalja.

Irodalomjegyzék

- BÁBA É. – BERDE Cs. (2010): *Az idő – a XXI. század erőforrásáról vezetőknél*. Budapest, Szaktudás Kiadó Ház.
- BAKACSI Gy. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, Aula.
- CSATH M. (2012): A humán tőke mint versenyképességi tényező. In POÓR J. – KAROLINY M. – BERDE Cs. – TAKÁCS S. szerk.: *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment*. Budapest, CompLex. 37–53.
- DOBÁK M. – ANTAL Zs. (2010): *Vezetés és szervezés – Szervezetek kialakítása és működtetése*. Budapest, Aula.
- FARKAS J. (2018): Pszichológia és közszolgálat. In HALLER J. – FARKAS J. szerk.: *Pszichológia a közszolgálatban I*. Budapest, Dialóg Campus. 13–22.
- HALLER J. – FARKAS J. szerk. (2018): *Pszichológia a közszolgálatban I*. Budapest, Dialóg Campus.
- LEE, F. – PETERSON, C. – TIEDENS, L. Z. (2004): Mea Culpa: Predicting Stock Prices from Organizational Attributions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 30, No. 12. 1636–1649. DOI: <https://doi.org/10.1177/0146167204266654>
- SZABÓ Sz. – SZAKÁCS G. (2016): *Közzszolgálati stratégiai emberierőforrás-menedzsment*. Budapest, NKE.

Vákát oldal

2. A kommunikáció alapjai és a vezetői kommunikáció

Fekete Márta

A kommunikáció közlésfolyamat, tájékoztatás, információk átadása, cseréje, hírközlés megfelelő eszközök vagy jelek segítségével (MOLNÁR 2001). *A kommunikációnak aktivitása, irányultsága, célja, szándéka van. Átszővi a mindennapjainkat, emberi kapcsolatainkat, legegyszerűbb megnyilvánulásainkat.*

Paul Watzlawick osztrák-amerikai pszichológus, filozófus, a kommunikációelmélet egyik jeles képviselője azt mondja, hogy *lehetetlen nem kommunikálni* (WATZLAWICK – BEAVIN-BAVELAS – JACKSON 1967). Ez még akkor is így van, ha adott esetben minden erőnkkel azon vagyunk, hogy ne kommunikáljunk. Ugyanis a nem kommunikálás szándéka is kommunikál, annak is van üzenetértéke. Mint ahogy annak is, ahogyan leülünk, felállunk, felöltözünk, s a hajunkat hordjuk: meg sem kell szólalnunk, a másik ember máris egy sor információra tehet szert velünk kapcsolatban, ha kellően figyelmes. A kommunikációelmélet egyik axiómája tehát ez: nem tudunk nem kommunikálni. Az emberi interakciókban megbúvó kommunikatív tartalmak tudatos észlelése és feltérképezése, a folyamatos önképzés e téren hasznára válik az embernek mind szakmai, mind személyes életében. Ezért – stílszerűen – nem lehet a kommunikáció mellett szó nélkül elmenni.

Ebben a fejezetben a kommunikáció sokszínűségének bemutatására teszünk kísérletet. Szó lesz a kommunikatív képességről, a nyelvről, a beszédfejlődés kialakulásáról, a verbális és a nonverbális jelzések használatának megtanulásáról néhány fontos kommunikációelméleti modellről és a kommunikáció szerepéről a szervezetben, a vezetői viselkedésben.

2.1. A nyelv és a kommunikáció kialakulása

Descartes mutatott rá arra, hogy a nyelv használata és elsajátításának képessége az, ami az embert megkülönbözteti más fajoktól (PLÉH 2010). Míg az állati nyelvhasználatot valamilyen külső inger váltja ki (vagyis *reflex*), addig az emberi nyelv alkalmazását nem kizárólag külső ingerek vezérlik, hanem a beszélő szándéka. Az emberi nyelv *produktív* és *kreatív*. Ezen jellemzők részben egymást erősítik: a gondolatok nyelvi megformálásának gyakorlatilag nincsen gátja, s mivel a nyelvi megformáltság újabb és újabb nyelvtani szerkezetek használatával jön létre, ezért a mondatformálás végtelen kreativitása is adott (újabb és újabb szavak hozzáadásával és nyelvtani szerkezetek konstruálásával végtelen számú variációját gyárthatjuk egy rövid kijelentésnek). Nyelvileg semmi akadályja ennek, csupán a memóriánk szabhat gátat a „végtelennek”. Ez a nyelvi karakter, vagyis a *produktivitás*, a *kreativitás* és *rugalmasság* együttese az, amely lehetővé teszi a nyelv számára, hogy időben, térben

és a közölt tényeket tekintve korlátlan jelentéseket közvetítsen. Ez az embert kiemeli a többi, jeleket használó faj közül (OLÁH–BUGÁN 2000).

Az egymással kapcsolódás szavakon és a testbeszédén keresztül már egészen kicsi korunktól átszövi lényünket és mindennapjainkat. Az újszülöttek elnyújtott, tagolatlan hangokkal üzennek, amelyek azt a benyomást keltik a környezetükben, mintha panaszkodnának: éhségről, fájdalomról, kellemetlen érzésről. Konkrét tartalmat ezek a megnyilvánulások nem hordoznak – a csecsemő egész testével válaszol egy kialakult helyzetre. Jelentést ezeknek az üzeneteknek a környezet ad. Ebben az úgynevezett *preverbális szakaszban* a gügyögés a főszereplő, ehhez később társul némi párbeszédszerűség is: a csecsemő reagál édesanyja közléseire, megtanulja átvenni és átadni a „szót”. Ez a csecsemő kommunikatív aktivitása a környezete felé. Egyéves kor táján kezdenek formálódni az első szavak, ekkor a gyermekek 8–15 szóval dolgoznak, bár ennél lényegesen többet értenek meg. A lányok általában gyorsabbak a nyelvelsajátításban a fiúknál, de általánosságban elmondható, hogy másfél-két éves kor körül egyfajta *szótári robbanás* következik be, amely korszakban a gyerek szókincse átlagosan napi 10 szóval gyarapodik (OLÁH–BUGÁN 2001). A második életév vége felé ér el arra a pontra a gyermek, hogy a beszéd a kapcsolatteremtés eszköze lesz. Innentől kezdve ütemesen fejlődik a beszéd képessége, a gyermek lassan arra is nyitottá válik, hogy kommunikációja segítségével saját tevékenységébe másokat bevonjon, egyre bonyolultabb összefüggéseket megértsen (MÉREI–BINÉT 1998).

Fontos kiemelni, hogy a *gyermek utánzással tanul*, aktív szókincs elsajátítását illetően is. Ha a nyelvelsajátítás folyamatában nem jó minőségű útravalót kap, ha a vele beszélgető egyén beszédképessége elmarad az övétől, vagy elszigetelt környezetben nevelkedik, úgy jelentős elmaradások tapasztalhatók majd a nyelvelsajátítás folyamatában és a nyelvhasználat minőségében.

Jura és Losa esete

Lurija és Judovics kísérlete arra irányult, hogy felmérjék, a környezettel való aktív kapcsolat és interakció nélkül van-e nyelvi fejlődés. Jura és Losa egyipetéjű ikerpár volt, ötévesen kerültek a pszichológus páros rendelkezésére, mivel jelentős nyelvi elmaradással küzdöttek. Kétféle nyelvet használtak, az egyiket a külvilággal való kapcsolattartáshoz, a másikat pedig kizárólag egymás között (ez utóbbi az ikrek körében nem ritka jelenség, *kriptofáziának* hívja a tudomány). Egyik nyelv sem volt szókincsben gazdag, s messze elmaradt az ötéves gyerekek esetében kívánatos szinttől. A két tudós úgy vélte, az ikerpár nyelvi elmaradottsága elszigeteltségüknek köszönhető. Ezt bizonyítandó egy éven keresztül vizsgálták Jurát és Losát. Elsőként szétválasztották őket óvodai csoportjukban. Jurát külön logopédushoz járatják – ő elmaradottabb volt beszédfejlődésében –, ezzel azt vizsgálták, ha a beszédhiba öröklött, a korrigálás következtében Jurának jelentős mértékben kell javulnia. Az egy év elteltével az ikrek beszédhibája jelentősen csökkent, Jura nyelvhasználata 61, Losáé pedig 31%-ban felelt meg a kívánt nívónak. Jura értelmi és nyelvi képességei magasabb színvonalra jutottak Losáénál, köszönhetően a logopédusi munkának. Mivel az ikerpár a szétválasztásuktól kezdve ugrásszerű fejlődést mutatott nyelvi és értelmi képességeik területén, elmondható, hogy visszamaradásuk elszigeteltségüknek volt köszönhető. Fontos tanulsága a kísérletnek, hogy a gyermeki nyelvfejlődés csak a környezettel szoros és stabil interakcióban, integráltan, a társas kötődést erősítve valósulhat meg (MÉREI–BINÉT 1998).

A kommunikáció fejlődése alatt sokáig csak a nyelv épülését értették a tudósok, pedig ma már tudjuk, hogy jóval a konvencionális nyelvelsajátítás elindulása előtt, néhány hetes korban megkezdődik a nemverbális csatornák hasznosítási lehetőségeinek feltérképezése a csecsemőknél: a hanghordozással, hanglejtéssel történő „manipuláció”, a mimikai kommunikáció kipróbálása. Elkerülhetetlen tehát, hogy a nyelvi és kommunikációs készségek fejlődésének taglalásánál tegyünk egy kis kitérőt, s beszéljünk a nonverbális csatornák kialakulásáról is.

Az anya és a gyermek interakciója eleinte olyan egyszerű testi válaszokon keresztül zajlik, mint a bőr hőmérséklete, nedvessége, finommozgások jellege, ritmusa. Aztán szépen lassan bővül a csecsemő által használt nonverbális csatornák sora: bekapcsolódik a használatba a tekintet, a mimika, a vokális csatorna, a hallás élesedésével az ennek nyomán adott reakciók. Az anyákon kívül természetesen az apáknak vagy más családtagoknak a kommunikációs aktusba történő bekapcsolódása is döntő jelentőségű: az érzelemtől fűtött, élénk gesztusokkal és mimikával fűszerezett kommunikáció gyorsítja a csecsemő beszédtanulásának folyamatát.

A korai kommunikáció nagy hatással van az egyén későbbi kommunikatív képességeire, személyiségfejlődésére (BUDA 2012).

2.2. Néhány alapfogalom

A sikeres kommunikációhoz nem elegendő elsajátítani az adott nyelv nyelvtani struktúráit, kielégítő nagyságú szókincset, fontos ismerni a nyelvi kifejezésrendszerek funkcióit, alkalmazási lehetőségeiket. A nyelv lehet leíró, információt közlő, cselekvést, érzelmeket közvetítő. Amikor beszédbe elegyedünk valakivel, öntudatlanul is alkalmazzuk a *társalgás rejtett szabályait*. Grice nyelvfilozófus szerint a *társalgás során* a következőkre kell törekednünk:

- *menyiség elve* alapján: az épp szükséges ismeretek közlésére (légy kellően informatív!);
- *minőség elve* alapján: hiteles információátadásra, igazmondásra (légy őszinte!);
- *relevancia elve* alapján: a témához illeszkedő információk közlésére (maradj a tárgynál!);
- *világos fogalmazás elve* alapján: világos, érthető fogalmazásra (légy világos és érthető!).

Ha társalgás közben ezek valamelyike sérül, az jelzésértékű lehet a fogadó fél számára a közlő aktuális állapotáról vagy részvételi hajlandóságáról a kommunikációs aktusban (OLÁH–BUGÁN 2000).

2.2.1. Az interperszonális kommunikáció alapfogalmai

Az interperszonális kommunikáció néhány fontosabb fogalma: a *tartalom*, a *kód*, a *sztituáció*, a *kontextus*, a *kommunikáló személyisége*, a *címzett* és a *valóság értelmezése* (BUDA 1988).

- *Tartalom*: az üzenet tárgya. Utalhat a környezetre, egy elmúlt vagy bekövetkező eseményre, a kommunikációs folyamatra, a közlőre/befogadóra. Minősített tartalmak azok, amelyek meghatározott szabályok követésével mennek végbe (például papi áldás, rendőri kihallgatás, színházi jelenet). A Grice-féle elvekből következően a tartalom lehet:
 - *redundáns* (ismétlő, bőbeszédű) vagy a *szükséges ismeretekre szorítkozó*,
 - *hamis* (hiányos) vagy *igaz* (pontos),
 - a *témába nem illeszkedő* vagy *adekvát* (megfelelő, lényegét tükröző),
 - *nehezen érthető* vagy *világos*.
- *Kód*: jel, jelrendszer. A tartalom részben függ a kódtól, amelyben megfogalmazódik. Ezekben szövegeződik meg az átadandó üzenet. Az „emberi kommunikáció legalapvetőbb [...] és egyben legegyszerűsebb jelrendszere a nyelv” (MOLNÁR 2001, 10.), de beszélhetünk nonverbális kommunikációs kódokról is.
- *Sztituáció*: helyzet, beszédhelyzet, amelyben az üzenetváltás megvalósul. Az interakcióban részt vevő egyének alakítják ki. Függ a kommunikálók viszonyától, ahol és ahogyan létrejön a diskurzus (hely, környezet, intimitás vagy nyilvánosság).
- *Kontextus*: jóval túlmutat a sztituáció jelentésén – az a mögöttes tartalom, amely az üzenetet körbeveszi, jelentését módosít(hat)ja. A kommunikációs aktus a sztituációtól jóformán sosem választható el, és a kontextustól is csak igen ritkán (BUDA 1988). A kontextus ismerete megváltoztathatja az üzenet minőségét (MOLNÁR 2001).
- *A kommunikáló személyisége*: adó. Több változóban járul hozzá a kommunikációs aktus milyenségéhez, amelyet többek között befolyásolhat a személyben kialakult kép, a kommunikációs helyzet, a címzett, a kommunikáció célja. A céllal kapcsolatban Buda azt mondja, hogy „a mindennapi élet kommunikációs folyamatán belül vannak állandóan jelen lévő célrétegek, célszintek [...]. Ilyen a kontroll biztosításának célja a [...] partner felett, ilyen az *impressziókeltés*” (BUDA 1988, 61.).
- *Címzett, befogadó*: esetében is fontos az a kép, amelyet a kommunikáció helyzetéről, a kommunikációs partnerről, a tartalomról ápol. Befogadói oldalról döntő jelentőségű lehet a *nyelvi kompetencia*, amellyel a címzett operál, vagyis, hogy képes-e megérteni a mondandót, s érdemben reagálni rá. A közös kód megléte szintén elengedhetetlen, annak használati szabályaiban egyetértés szükséges a kommunikáló felek között. A kommunikációs aktus aktivitásáról árulkodik, hogy a befogadóból az információváltás egy pontján kommunikátor válik, s így tovább.
- *Valóságértelmezés*: minden egyén szubjektív valóságészleléssel rendelkezik. Mead, akinek a nevéhez a *szimbolikus interakcionista nézőpont* megalkotását kapcsoljuk, azt mondja, hogy az „emberek annak megfelelően viszonyulnak másokhoz és az őket körülvevő tárgyakhoz, ahogyan azokról gondolkodnak” (GRIFFIN 2003, 55.). Vagyis ha például a *kutya* szóra gondolunk, az egyik egyén számára kedves, puha, játékos szőrgombolyagot jelent, míg a másiknak egy vicsorgó, vérengző vadállatot jelenthet, aki megkergette kiskorában. A szimbolikus interakcionizmus szerint a szavak tehát önmagukban nem bírnak jelentéssel, mögöttes tartalommal

az azokat használók töltik meg. Minden ember ezzel a szubjektív valóság-tartalommal operál kommunikáció közben is. „Hétköznapiasítva” ezt a jelenséget arról van szó, hogy előfordulhat, hogy valaki nem ért bennünket, de ennek nem biztos, hogy rosszindulat, értelmi elmaradás vagy egyéb akadályoztatás az oka, „pusztán” az, hogy „nem egy nyelvet beszélünk”. A kommunikáció során feladat (lehet), hogy a valóságainkat közelítsük egymáshoz, és azokból egy közösen konstruált valóságot hozzunk létre, amelyben mindketten kényelmesen mozgunk.

2.2.2. A társadalmi kommunikáció néhány alapfogalma

Az interperszonális kommunikáció elválaszthatatlan a társadalmi kommunikáció rendszerétől. Idetartoznak például a *normák, szabályok*, amelyeknek egy interakcióban meg kell felelni. A normák skálája a „lehet”-től a „szabad”-on keresztül a „kötelező”-ig terjed, annak megfelelően, hogy egy bizonyos helyzet milyen viselkedést követel tőlünk. A legtöbb ember törekszik a normák követésére; tudja, hogy be nem tartásuk szankcióval jár. *A normakövető magatartás az egyén szocializációja során alakul ki*, s mintegy külső, objektív faktorként van jelen az egyén megnyilvánulásaiban. „[A] normák sajátos csoportokba, fűrtökbe rendeződve megszabják az emberi magatartást úgy, hogy meghatározzák, milyen helyzetben és milyen viszonylatban kinek hogyan kell viselkednie” (BUDA 1988, 67.).

A társadalmi keretrendszerben a normákon kívül különféle *szerepek* is jelen vannak. Ezek a következők:

- *Pervazív szerepek*: viselkedésünk egészére kiható jellegzetességünk: életkor, nem.
- *Családi szerepek*: a családban betöltött státusz: gyermek, anya, apa. A családban elfoglalt helyünk a személyiségben lenyomatot képez.
- *Foglalkozási (organizációs) szerepek*: a különféle rendszerekben elfoglalt helyek, amelyekhez sajátos értelmezések tartoznak (orvos, pap, kőműves).
- *Szituációs szerepek*: azok a szerepek, amelyeket egyes helyzetekben felvesszünk. Ilyen például: vendég egy étteremben, ügyfél egy bankban, páciens egy orvosi váróban.
- *Privát szerepek*: ezeket a szerepeket önként vesszük magunkra: például barát, szerető.

A társadalmi viszonyrendszer szempontjából a szerepek megjelennek a szubkultúrában, a családi miliőben, a lakóhelyi közösségben, valamint egyéb társadalmi helyzetekben. Ezek mindegyike meghatározza a kívánatos normákat, s ennek eredményeként a kommunikációs kontextust is (BUDA 1988).

2.3. A kommunikáció csatornái

Amikor kommunikálunk, az összes csatornánk működésbe lép. Egy üzenet értelmezése a legbiztonságosabban úgy valósulhat meg, ha az összes jel együttállását igyekszünk egyszerre megfejteni. Az alábbiakban a közvetlen emberi kommunikáció két alapvető csatornáját, a verbális és a nonverbális csatornákat és azok jellegzetességeit mutatjuk be.

2.3.1. A verbális csatorna

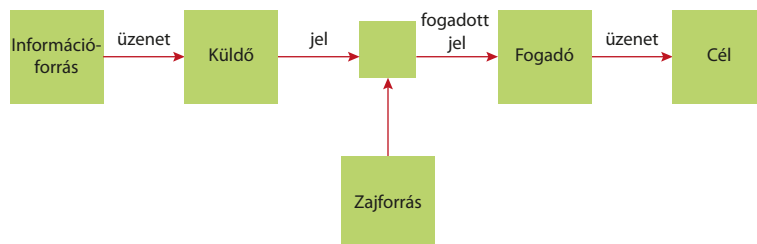
Elöljáróban fontos kiemelni, hogy a *verbális* szó jelentése bár szóbeli, alatta mégsem kizárólag a szóban elhangzó üzeneteket értjük, hanem az írásos üzeneteket is, vagyis a leveleket, e-maileket, SMS-eket is akár. A *verbális kommunikáció kódrendszere a nyelv, amely kulturális termék*, egy képesség – Noam Chomsky szerint – „velünk született és neurológiailag determinált” (BUDA 1988, 83.). A társadalom különböző rétegeiben és szerepeiben, nem azonos mennyiségű kódjelet használunk. Általánosságban elmondható, hogy a magasabb társadalmi rétegben helyet foglaló egyének több szót használnak, ezáltal árnyaltabban képesek megfogalmazni mondandójukat. A nyelvi kulturáltság nagymértékben függ az egyén elsődleges szocializációjától, s nagymértékben befolyásolja a karrierjét (továbbtanulási, munkahelyi elhelyezkedési lehetőségeit). A különféle szervezetek, közösségek szintén eltérő szókinccskészlettel operálnak. Elég, ha a különböző nyelvi dialektusokra, argóra, szaknyelvre gondolunk. Buda szerint (BUDA 1988) a városi és falusi közösségek közti nyelvi különbség nemcsak a szókinccs, dialektus tekintetében figyelhető meg, hanem a nemverbális jelek használatában is, amely a kisvárosi emberek esetében intenzívebb, kifejezőbb.

A társadalmi kommunikációval kapcsolatban utaltunk a *nyelv normatív szabályozottságára*. Minél inkább közösséget vállalunk egy csoporttal, annál szívesebben és aktívabban vesszük át annak előírásait. Az egyén személyes kapcsolataiban hasonló szabályszerűségekre lelhetünk. Az interperszonális kommunikációval kapcsolatban említett valóságértelmezés jelentősége a verbális kommunikáció esetében az, hogy ha a velünk interakcióba kerülő egyén empátikus megértésére törekszünk, figyelniük kell az egyéni jellegzetességekre.

A szóbeli közlések értelmezésének többféle megközelítése létezik, ezekből e helyütt – a teljesség igénye nélkül – hármat közlünk:

- a Shannon–Weaver-féle kommunikációs modell,
- Karl Bühler nyelvi funkciókat érintő modellje,
- kommunikációpszichológiai megközelítés a közlés négy aspektusáról.

Az interperszonális kommunikáció alapfogalmait (adó, vevő, csatorna, üzenet, kódolás/dekódolás, zaj, kontextus) *Shannon–Weaver-féle kommunikációs modell* fogja össze, amelyet egy telefontársaság kérésére alkottak meg, s a *kommunikációt mint információfeldolgozást* vizsgálja.



1. ábra

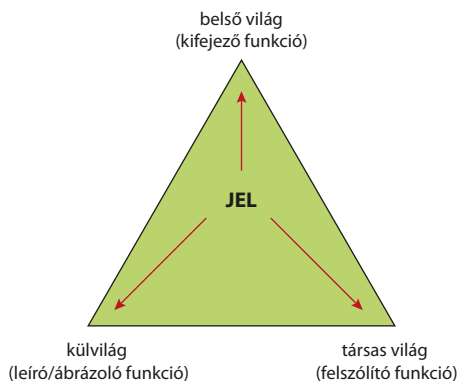
*A Shannon–Weaver-féle kommunikációs modell:
egy általános kommunikációs folyamat sematikus leképezése*

Forrás: saját szerkesztés GRIFFIN 2003 alapján

A modellhez később kapcsolódott a *visszacsatolás* fogalma, amely az adó és a vevő folyamatos szerepcseréjén alapszik (GRIFFIN 2003). A visszacsatolás hiánya is információértékű: árulkodhat arról, hogy a velünk interakcióban álló egyén nem ért egyet a mondandónkkal, vagy arról, hogy nem érkezett meg hozzá a feladott információ, ezért annak átfogalmazása, megismétlése szükséges (MOLNÁR 2001).

Különbséget teszünk *közvetlen* és *közvetett emberi kommunikáció* között. Közvetlen kommunikációról akkor beszélünk, ha a felek térben és időben egy helyen vannak, tehát a visszacsatolás aktuálisan lehetséges. A közvetett kommunikáció minden egyéb: levél, könyv, üzenetrögzítőről lehallgatott üzenet. A kettő között helyezkedik el a *félíg közvetlen kommunikáció*, amelynek során vagy a térbeli, vagy az időbeli „együtt levés” megvalósul (telefon, chat, videótelefon).

Bühler szerint minden közlésnek három aspektusra épít: a *kifejező*, a *leíró* és a *felszólító* funkcióra. A közlő megnyilatkozásában benne rejlik ő maga, belső állapota. Ez a *kifejező funkció*. A tartalom, amelyet közvetít, a *leíró vagy ábrázoló funkció*. A *felszólító funkció* pedig a mások viselkedésének befolyásolására irányuló törekvés (PLÉH 2012).



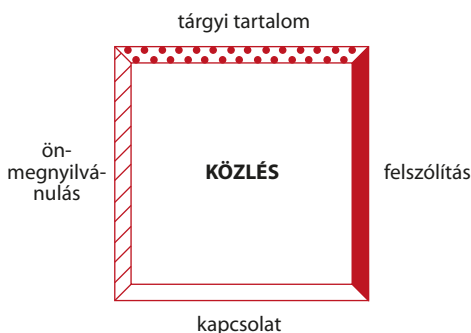
2. ábra

Karl Bühler-modell

Forrás: saját szerkesztés PLÉH 2012 alapján

A *kommunikációpszichológiai megközelítés* szerint „minden kommunikációnak van tartalmi és relációs szintje” (WATZLAWICK et al. 2002, idézi SCHULZ VON THUN 2012, 13.). Watzlawick kijelentését továbbfejlesztve Schulz von Thun és kollégái a kommunikációs aktus négy problémacsoportját jelölték meg (3. ábra):

- *Tárgyi aspektus*: a tartalmak érthető, világos közlésének képessége.
- *Kapcsolati aspektus*: milyen viszonyt ápolunk embertársainkkal, amikor kommunikálunk velük: egyenrangú vagy alá-fölé rendeltségi viszonyt?
- *Önmegnyilvánulási aspektus*: minden közlés ízelítőt nyújt a másik egyén számára a személyiségünkből, ízlésünkből, véleményünkből. (A megnyilvánulástól való félelem ronthatja a kommunikáció minőségét.)
- *Felszólítási aspektus*: a befolyásolás és a manipuláció szándéka.



3. ábra

*A közlés négy oldala**Forrás: saját szerkesztés SCHULZ VON THUN 2012, 15. alapján*

Nézzük meg mindezt a gyakorlatban! A férj és a feleség kocsikázik valahova, s a nő ül a kormánynál. A férfi hirtelen felhívja a figyelmet arra, hogy zöld a lámpa, mire a nő egy ingerült „Most ki vezet?!“ válasszal reagál. Egy egyszerű üzenetről beszélünk, a fenti model alapján mégis számtalan információt hordozhat ez számunkra. Egyrészt rendelkezik tárgyi tartalommal, amely talán a legegyszerűbb az összes közül: a lámpa épp zöldre váltott. Az önmegnyilvánulás aspektusa némileg bonyolultabb ennél. Mit árul el ezzel a közlő magáról? Talán azt, hogy figyel az úton történő változásokra. Vagy, hogy ismeri a színeket. Esetleg, hogy siet. Ezek a kommunikatív tartalmak sokat mondanak az üzenet feladójáról: lelkiállapotáról, személyiségéről, szokásokról. S ha mindezt nem írásban, hanem szóban kapjuk, a nonverbális jelekből még egy sor további információt nyerhetünk. A kapcsolati oldal azt mutatja meg, milyen viszonyban áll a közlő és a befogadó. Miért hívja fel a férj a feleség figyelmét a lámpa színére? Törődik vele, esetleg gyámkodik felette? Ebből az üzenetrészből ítélheti meg a címzett, hogy milyen az irányában tanúsított viszonyulás a feladó részéről, ezért különösen fontos annak detektálása. Jelen példánkban a feleség reakciója („Most ki vezet?!“) egyértelmű elutasítása a kapcsolati relációnak. Figyelem, nem a tárgyi tartalomnak, hanem az abban közvetített viszonyulásnak! A negyedik aspektus, a felszólítás a közlés hatását rejt, vagyis azt, hogy milyen céllal fogalmazódott meg maga a közlés. Talán a férj a segítő szerepében tetszeleg, s erre a minőségére visszajelzést vár? Esetleg bizalmatlan felesége vezetési képességeit illetően, és bizalmatlanságában megerősítést remél? A felszólítási aspektus lehetőségei végtelenek, egy biztos, hatást elérni, manipulálni lehet általa (SCHULZ VON THUN 2012).

2.3.2. A nonverbális csatorna

Azokat a kommunikációs módokat nevezzük nonverbálisnak, amelyek a beszédetől, nyelvtől, szótól függetlenek. Míg a beszédben van egy egyezményes jelrendszer (nyelv), amelynek használata tudatos, addig a nemverbális üzenetekben *nem lehet fel egyezményes jelrendszer, és nem teljesen tudatos a használatuk* és a percepciójuk sem. A nonverbális üzenetek őszintébbek és nehezebben korrigálhatók, mint a verbális közlések. Gondoljunk

csak arra, hogy míg egy írott szöveget könnyedén kitörlünk, a mondandónkat kijavítjuk, egy önkéntelen arcrándulást, homlokráncolást, mosolyt azonban nehezen lehet semmissé tenni. Egyes kutatások szerint a kommunikatív tartalmak megértéséhez a verbális kommunikáció csupán 35, míg a nonverbális 65%-ban járul hozzá. A jelnyelvi rendszerek nem minősülnek nonverbális kommunikációnak, hiszen az abban használt egységek ugyanúgy szavakat, kifejezéseket rejtene, használatuk egyezményes, megállapodásos, illetve tudatos (BUDA 1988; BUDA 2012; MOLNÁR 2001). Az alábbiakban végigvesszük azokat a főbb csatornákat, amelyeken keresztül a nonverbális jelzések születnek.

Mimika • A mimika az arc izmainak játéka, mozgása. A mimikai kommunikációt már Darwin is vizsgálta, de a kérdéssel leginkább mélyrehatóan Ekman foglalkozott. Szerinte az arcon *hét alapérzelem* tükröződik: *öröm, meglepetés, félelem, szomorúság, harag, undor, érdeklődés*. A mimikánk állandó munkában van, s mivel az ezzel kapcsolatos biológiai kód minden emberben megtalálható, ezért dekódolásuk viszonylagos biztonsággal megy végbe. A mimika szempontjából legfontosabb vonalak az arcon a szemé, a szemöldöke és a szájé. A mimikai kommunikáció befolyásolása tanulható.

Ekman és a mimikai kommunikáció

Paul Ekman a mimikai kommunikáció kultúránkénti kifejeződését a következőképp vizsgálta: munkatársaival a nyugati civilizációtól elzárt népeket keresett fel – új-guineai törzseket –, akikről videófelvételeket készített. Ezeket a felvételeket aztán megmutatta más kultúrák tagjainak. Azt találta, hogy az egymással egyébként nem érintkező népek magabiztosan képesek azonosítani a különféle érzelmkifejezéseket. Ez arra utal, hogy vannak biológiailag meghatározott érzelmkifejezési módok, amelyek kultúrától függetlenek. Természetesen érezhetők kulturális hatások az érzelmkifejezések tekintetében, hiszen vannak olyan helyzetek – szervezeti vagy társadalmi kultúrák –, amelyekben a mimikai kommunikáció visszafogott használata a kívánatos (BUDA 1988).

Tekintet • Külön nemverbális csatornaként utalunk rá. Már magasabb rendű állatoknál is megfigyelhető a jelenléte, biológiai értelemben *túlélési értéke* van, hiszen a tekintet segítségével térképezhető fel, hogy jelen van-e támadásra készülő ragadozó. Funkciói: *ellenőrző* (figyelemfelkeltés, befolyásolás), *impressziókeltés* (kontroll, benyomás), *szimpátia/szeretet kinyilvánítása* (aki jobban tetszik, szimpatikusabb, arra többet nézünk). Ezek a cselekmények többnyire tudattalanul mennek végbe. A tekintetkommunikáció gyakran *normatív szabályozott*: bizonyos kultúrákban, bizonyos kontextusban adott viselkedés nem megengedett (például, más asszonyának *fixírozása*). A tekintet kapcsán a pupillának van még jelentős szerepe, amely izgalom, heves érzelmek hatására kitágul (meglepetés, izgalom, ijedtség).

Vokális kommunikáció • A hangunkkal történő informálás: *hanghordozás, hangsúly, hangnem*. Nem számított mindig önálló területnek, a rádiózás tette azzá, hiszen ebben az esetben csak a hanggal lehet érzelmeket kifejezni. Mivel a legkevésbé manipulálható csatornáról beszélünk, annak ellenére, hogy rengeteg zavarjelet hordoz magában, a pszichiátriai/pszichológiai diagnosztika szerves része.

Mozgásos csatornák • Az egész testtel történő kommunikációt jelenti. Mivel alapvetően nem finommozgásokról beszélünk, ezért viszonylag látványos a megjelenésük. A *gesztusok*, a testtartás és a *térközszabályozás* tartozik ebbe a csoportba.

- *Gesztusok*: a kéz, a karok, a váll, a fej mozgása. Ide köthető *számos többnyire egyezményes jel*, vagyis több eltérő kultúrában is ugyanazt értjük e jelzések alatt (például fejcsóválás, győzelemjel, fenyegetően ökölbe szorított kéz, a nyelv kiöltése). Szabályozó funkciót hordoznak (hiszen a kezünkkel jelentkezünk, ha magunkhoz szeretnénk ragadni a szót). Azonban a gesztusok is sok zavarjelet közvetítenek, üzennek a partner lelkiállapotáról. Gondoljunk például a gyűrűjét idegesen birizgáló nőre, a vizsgán ujjait tördelő egyetemistára (a kezek egyébként is jól mutatják a feszültséget). E téren pedig az érintésnek is jelentős szerepe van, leginkább a kapcsolat szorosabbra fűzésében.
- *Testtartás*: a testtartás által kommunikált jelentések. *Kulturális hatás* alatt áll (különböző helyzetekben meghatározott testtartás a kívánatos), és szabályozó funkciója is van: egyes testtartások odafordulást, érdeklődést jelentenek, míg mások éppen ellenkezőleg.
- *Poszturális tükrözésségnek* nevezzük azt a folyamatot, amikor egymáshoz közel álló emberek átveszik egymás testtartását.
- *Térközszabályozás (proxemika)*: a beszédpartnerünktől felvett távolság kommunikatív értéke. Hall amerikai kutató nyolc távolságtípust különböztet meg (HALL 1995):
 - nagyon közeli (intim);
 - közeli (0,5 m);
 - viszonylag közeli (0,5–1 m);
 - közeli semleges (1–1,5 m);
 - távoli semleges (1,5–2 m);
 - nyilvános (2–3 m);
 - termen át (szónoki);
 - távolság nyújtása (elmenőben).

Több, a fentihez hasonló felosztás született a személyközi távolságokat illetően, azonban egységesen elmondható, hogy az egyének közti kapcsolatról ez a karakter keveset mond, a távolságtartásnak inkább a kommunikáció dinamikájában van szerepe.

Kulturális szignálok • Általában nem nonverbális, hanem *harmadlagos kommunikációs csatornaként* utalunk rá. Az alapvető különbség a nonverbális jelzések és e között, hogy ez utóbbiak tudatos választásunk eredményei. Például, ahogyan „viseljük magunkat”: amilyen öltözetet választunk, hajunkat vágatjuk, amilyen ékszereket hordunk. Hivatásos szervezeti kultúrában a felvarrók (állományjelző, rendfokozatjelzés) megléte is mind-mind a valahova tartozásról árulkodik. Tudományos értelemben a kulturális szignálok mindazok, amelyek *kontextuális keret*et adnak a lényünknek. Mivel ezek a jelek önkéntes, tudatos választásunk eredményei, ezért azt az üzenetet hordozzák, ahogyan a személyiség bizonyos interakciókban a viszonyulást magával szemben elvárja, illetve amilyen viszonyulást partnerének ad.

Hazugságra utaló jelek

Számtalan kutatás készült arra vonatkozólag, hogy megállapítsák, mely verbális és nonverbális jelek utalhatnak hazugságra. Azonban a korai kutatások nagy hátránya, hogy kísérleti körülmények között vizsgálták az erre utaló jeleket, amelyeknek így azonban nincs tétjük, ebből adódóan a vizsgált személy nem éli át ugyanazokat az érzelmeket, mint egy nagy téttel rendelkező hazugság esetében, így nem is ugyanazokat a jeleket fogja produkálni, mint a való életben. Wright Whelan és munkatársai azonban más módszerhez folyamodtak (WRIGHT WHELAN – WAGSTAFF – WHEATCROFT 2014). Olyan videófelvételeket elemeztek, amelyeken hozzátartozók a médián keresztül eltűnt hozzátartozóik hollétével kapcsolatban kérnek segítséget a lakosságtól. Az 50 kielemezett videóból 25 esetben a felszólaló személy valóban aggódott hozzátartozója miatt, a másik 25 videóban szereplő felszólalóról viszont utólag bizonyíthatóan kiderült, hogy ő maga volt felelős a hozzátartozó eltűnéséért. Ezek a videók mind valóságosak, ráadásul nagy téttel rendelkező hazugságok szerepelnek bennük, mivel ország-világ előtt hazudni egy ilyen komoly kérdésben a legtöbb ember számára igen erőteljes fiziológiai és más reakciókkal jár. Az eredmények azt mutatták, hogy a megtévesztő felszólalóknál sokkal gyakrabban fordult elő tekintetkerülés, beszéd- és nyelvtani hibák, valamint felületes szóhasználat. Ezzel szemben az őszinte felszólalásokra jellemző volt a pozitív érzelmi kifejezés az eltűnt hozzátartozóval szemben, valamint a részletesség. Úgy tűnik tehát, hogy a hazugság jeleinek kutatása sokkal gyümölcsözőbb, ha laboratóriumi környezet helyett valós ügyekre fókuszálunk, erre pedig a digitalizációnak és ezáltal a felhasználható adatok növekvő mennyiségének köszönhetően egyre több lehetőség van.

A fenti rövid áttekintésből látható, hogy számtalan kulturális és egyéb változó befolyásolhatja a nonverbális jelzések megjelenését. Azt mondani, hogy bizonyos gesztus, testtartás ezt, a másik pedig egészen biztosan azt jelenti, nagyon hibás következtetés lenne. A kommunikációban lényeges elem, hogy kontextusban kell és érdemes a jelzéseket vizsgálni, hiszen az egyes csatornák apró jelzésein keresztül az üzenet egészének módosítása valósulhat meg. A *kongruencia* (megegyezés, megfelelés) fogalma kikerülhetetlen e helyütt, azt a kommunikációs folyamatot jelenti, amikor a verbális és a nonverbális jelzéseink összhangban vannak egymással. A kongruens viselkedés a hiteles kommunikátorság előszobája. Hétköznapi megnyilvánulásainkban arra kell törekednünk, hogy ez a hitelesség megvalósuljon a kommunikációnkban a nonverbális és a verbális kommunikációnk tudatos összehangolása segítségével; azt mondjuk, ahogy mondjuk. Jó hír, hogy ez – megfelelő önismerettel és önreflexióval – tanulható, fejleszthető (lásd a *Pszichológia a közszolgálatban I.* 6. fejezetét).

2.4. A kommunikáció helye a szervezetben és a vezetői kommunikáció

A kommunikáció egy szervezet működését teszi gördülékennyé, és eredményes működésének alapja az abban létrejövő kommunikáció minősége. Egyes kutatások szerint egy szervezetben dolgozó egyén munkaidejének 50–80%-át kommunikációs tevékenységgel tölti (GIRI–KUMAR 2009). Tehát egy olyan faktorról beszélünk, amelyen keresztül bizonyos szervezeti célok valósulhatnak meg. Fontos megjegyezni, hogy minden szervezet egyedi kommunikációs rítussal, egy közösen vállalt és ismert valósággal rendelkezik, amelynek ismeretében és keretein belül a szervezet tagjai tevékenykednek. Jellegéből fakadóan

emiatt általánosságban nehézkes szervezeti kommunikációról beszélni (PACANOWSKY – O'DONNELL-TRUJILLO 1983).

Egy szervezeten belül megkülönböztetünk *formális és informális csatornát*. A formális csatorna része a *lefelé irányuló kommunikáció*, amely a vezetőtől indulva a beosztott felé valósul meg. Idetartozik a *feladatok delegálása, a szervezeti stratégia meghatározása, a segítő-nevelő irányú üzenetek, elvárások felállítása, a teljesítményről történő visszajelzés*. A formális csatornának a felfelé – beosztottól a vezető felé – mutató iránya a *sérelmek közlését, problémák prezentálását, beszámolókat, jelentések készítését* foglalja magában.

A szervezetben informális csatornák is szerepelnek, ezek ismerete a vezető elengedhetetlen kompetenciája. *Oldalirányú kommunikációra* is találunk példát, mégpedig az egymás mellé osztott vezetők és egymás mellé tartozó beosztottak között. A szervezetben részt vevő egyének a leggyakrabban az alábbi kommunikációs cselekmények valamelyikében nyilvánulnak meg egymás felé: értekezlet, körlevél, egyéni beszélgetés, informális beszélgetés, tárgyalás.

A szervezeti kommunikáció jó minősége jelentősen növelheti a *munkahelyi elégedettséget* (BLUEDORN 1982; PRICE–MUELLER 1986) és a *munkahelyi teljesítményt* (GIRI–KUMAR 2009). Ha a vezetők nyíltan kommunikálnak, a beosztottak is inkább magukénak érzik a munkahelyüket, és általában hatékonyabban dolgoznak (DAFT–LENGEL 1986).

A *visszajelzés* csökkenti a *bizonytalanságot*. Ez egy szervezetben több fórumon történhet: lehet szemtől szembeni, telefonos, levélben, számszerű összeggel, nyilvánosan. Ezek közül a szemtől szembeni médium a leggazdagabb, hiszen itt mind a verbális, mind a nonverbális kommunikációs csatornák működésben vannak, azonnali visszajelzésre, diskurzusra, eszmecserére nyílik lehetőség. Kommunikáció segítségével valósulhat meg a *motiválás* (meggyőzés, jutalmazás-büntetés, dicséret megfogalmazása), illetve a beosztottak részéről érzelm kifejezési funkciója van (elégedettség-elégedetlenség kifejezésre juttatása).

Empátia segítségével többet mérhetünk a körülöttünk lévő emberekből, s ennek fejlesztése odafigyelő kommunikáción keresztül valósulhat meg. Egy jó vezető nem kizárólag akkor foglalkozik a beosztottjával, amikor ő vele szemtől szemben áll, hanem vele van gondolatban: a problémáját értékesnek, fontosnak, megoldandónak tekinti. Szó szerint és átvitt értelemben is képes egész lényével a beosztottja felé fordulni. A különböző *vezetési stílusú* vezetőknek sajátos viszonyuk van az empátiával. *Autokratikus stílus*: „sokféle jegyből tevődik össze, nemcsak kommunikációs, hanem döntési, szervezési és intézkedési stílusjegyeket is rejt magában, de talán kommunikációs sajátosságai a legfontosabbak. Személytelenség, merev racionalitás, a beosztottak közlési lehetőségeinek korlátozása, az ellentmondással és az eltérő véleménnyel szembeni türelmetlenség jellemzi” (BUDA 2012, 233.). Ezzel szemben a *demokratikus vezetési stílus* ideálisnak mondható, nyílt kommunikáció, azonnali visszajelzés, kreatív, problémamegoldó konfliktuskezelés, csapatmunka jellemzi. Sok egyén nem képes ennek elsajátítására és gyakorlására még akkor sem, ha egyébként magukról demokratikus vezetőként vélekednek. Ennek az az egyszerű oka, hogy nehéz felismerni a vezetési stílusból fakadó elakadásokat, hiszen a vezető irányába tett visszajelzések száma a beosztott részéről általában korlátozott, főleg az autokratikus vezetési stílust megvalósítók irányába.

Egy ideális szervezetet a beosztott magáénak érez, felelősséggel tartozik iránta, bevonódik (involválódik) a folyamatokba. Ez leginkább a demokratikus vezetési stílus ernyője alatt valósulhat meg, amikor a beosztott elkötelezett, segíti a szervezet fennmaradását.

Ebből fakadóan kardinális kérdés a vezető személye; ha képzésére kellő időt, energiát és tudást fordítanak, az a szervezet hatékony működését eredményezi (BUDA 2012). A hatékony vezető a kommunikáció eszköztárát felhasználva képes a beosztottjait motiválni a jutalmazás és a büntetés módszereivel, de visszacsatolást is ad, amely a beosztott fejlődését szolgálhatja.

Összefoglalás

Az ember nem tud nem kommunikálni, hiszen minden jelentést hordoz. A kommunikáció az információ átadása, átvétele. Nemcsak nyelvi értelemben valósulhat meg, a nonverbális csatornák is végtelen számú jelentést hordoznak.

Mind a verbális, mind a nonverbális csatornák fejlődése már csecsemőkorban elkezdődik.

A nyelv sikeres használatához a nyelvi funkciók ismerete elengedhetetlen. A szándék közlése, az, hogy milyen szerepből, milyen kontextusban és milyen céllal hangzik el, bonyolult folyamat, amelynek megértését a kommunikációs modellek segítik. A verbális kommunikáció három modelljének (Shannon–Weaver-modell, Bühler-modell, kommunikációpszichológiai megközelítés) mindegyike egymással szintézisben lévő, ám némileg eltérő értelmezési keretet ad egy-egy közlésnek.

A nonverbális kommunikációs csatornák közé tartoznak a mimikai, a tekintet-, a vokális, a mozgásos-akciós kommunikációs csatornák. A verbális és nonverbális közlések között az alapvető különbség a tudatosság megléte, illetve hiánya. A harmadlagos kommunikációs csatorna a kulturális szignálok csoportja, amely tudatos és önkéntes választás eredménye.

Egy szervezet ideális működéséhez elengedhetetlen a kommunikáció. A folyamatos és személyes visszajelzés a munkáltató elégedettségét és teljesítménynövekedést eredményezhet. A szervezeti kommunikáció vertikálisan és horizontálisan is megvalósulhat. A jó kommunikációs készség vezetői kompetencia is, amelyen keresztül lehetőség nyílik a motiválásra, jutalmazásra-büntetésre, visszajelzésre. Az autokratikus vezetési stílussal szemben a demokratikus vezetési stílus a preferált, de gyakran nagyon nehéz az odafigyelő és odaforduló kommunikációs készséget elsajátítani, hiszen ez személyiségfüggő is.

Irodalomjegyzék

- BLUEDORN, A. C. (1982): A Unified Model of Turnover from Organizations. *Human Relations*, Vol. 35, No. 2. 135–153. DOI: <https://doi.org/10.1177/001872678203500204>
- BUDA B. (1988): *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei*. Budapest, Tömegkommunikációs Kutatóközpont.
- BUDA B. (2012): *Empátia. A beleélés lélektana. Folyamatok, alkalmazások, új szempontok*. Budapest, L'Harmattan.
- DAFT, R. L. – LENGEL, R. H. (1986): Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, Vol. 32, No. 5. 554–571. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>

- GIRI, V. N. – KUMAR, B. P. (2009): Assessing the Impact of Organizational Communication on Job Satisfaction and Job Performance. *Psychological Studies*, Vol. 55, No. 2. 137–143. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12646-010-0013-6>
- GRIFFIN, E. (2003): *Bevezetés a kommunikációelméletbe*. Budapest, Harmat.
- HALL, E. T. (1995): *Rejtett dimenziók*. Budapest, Katalizátor.
- MÉREI F. – V. BINÉT Á. (1998): *Gyermekek lélektan*. Budapest, Medicina.
- MOLNÁR K. (2001): *Kommunikáció a rendvédelmi munkában*. Budapest, Rejtjel.
- OLÁH A. – BUGÁN A. (2000): *Fejezetek a pszichológia alapterületeiből*. Budapest, ELTE Eötvös.
- PACANOWSKY, M. E. – O'DONNELL-TRUJILLO, N. (1983): Organizational Communication as Cultural Performance. *Communication Monographs*, Vol. 50, Issue 2. 126–147. DOI: <https://doi.org/10.1080/03637758309390158>
- PLÉH CS. (2010): *A lélektan története*. Budapest, Osiris.
- PLÉH CS. (2012): *A társalgás pszichológiája*. Budapest, Libri.
- PRICE, J. L. – MUELLER, C. W. (1986): *Handbook of Organizational Measurement*. Marshfield (US-MA), Pitman. DOI: <https://doi.org/10.1177/017084068800900128>
- SCHULZ VON THUN, F. (2012): *A kommunikáció zavarai és feloldásuk. Általános kommunikáció-pszichológia*. Budapest, Háttér.
- WATZLAWICK, P. – BEAVIN-BAVELAS, J. – JACKSON, D. (1967): *Some Tentative Axioms of Communication. In Pragmatics of Human Communication*. New York (US-NY), Norton.
- WRIGHT WHELAN, C. – WAGSTAFF, G. F. – WHEATCROFT, J. M. (2014): High-stakes Lies: Verbal and Nonverbal Cues to Deception in Public Appeals for Help with Missing or Murdered Relatives. *Psychiatry, Psychology and Law*, Vol. 21, No. 4. 523–537. DOI: <https://doi.org/10.1080/13218719.2013.839931>

3. Ügyfélszolgálati pszichológia

Borbély Zsuzsanna – Tegye Andrea Cecília

1878. január 9-én az amerikai egyesült államokbeli Greenville városában világra jött John B. Watson. A pszichológusok jól ismerik a nevét behaviorista iskolájának pszichológiatörténelmi jelentősége révén, ráadásul a maga korában nagy közismertségnek örvendett. Első generációs értelmiségiként a világhírű Johns Hopkins Egyetem professzora volt, illetve 1915-től az Amerikai Pszichológiai Társaság elnöke. Azonban 1920-ban elveszítette állását, és kirekesztették szakmájából felesége jómódú családjának nyomására, ugyanis beleszeretett egy tanítványba. Mivel a tudományos világ bezáródott számára, ezért az üzleti életben találta fel magát, sikerrel. Olyannyira, hogy az 1930-as évekre az egyik legnevesebb reklámszakemberré vált. Úgy vélte, hogy nem elvi, hanem anyagi különbség van addigi kísérleti módszereinek megfigyelése és a termékek eladási görbéinek alakulásában (PLÉH 2000). Számunkra jelen esetben életének azon szakasza érdekes igazán, amikor a tudományos körökből kivasárolt egyetemi tanár és kutató – aki mindaddig meglehetősen „steril” laborkísérletekkel foglalkozott – rájött, hogy tudását olyan, mára milliárdokat érő üzleti tevékenységgé tudja alakítani, mint a marketing. Természetesen nem állítjuk, hogy Watson nélkül ez a terület ne jött volna létre, de kétségtelennek tűnik, hogy különleges szaktudása sok szempontból meggyorsította a folyamatot.

A marketing manapság az alfa és az omega a profitorientált versenyszférában, mivel ez az a terület, amely közvetlenül a terméknek, ezáltal közvetve pedig a szervezetnek megrajzolja azt az arculatot, amelyet az ügyfél megismer. Elvégre egy termékről nem elég azt állítani, hogy az jó; ahhoz, hogy megvegyék, ennél többre van szükség, nemcsak a terméket kell eladni, hanem azt is, amit az (és így persze közvetve a terméket előállító vállalat, szervezet) képvisel. Vagyis nemcsak arra kell összpontosítani, ami a termék maga, de arra is, ahogyan az prezentálva, ha úgy tetszik, tálalva van. És hogyan lehet jól tálalni? Olyan ismeretek szükségesek ehhez, amelyek a legjobban a kapcsolat révén ragadhatók meg (ilyen például a célcsoport igényeinek pontos ismerete). Kapcsolatra van tehát szükség az ügyfél (kliens) és a szervezet között. De ki is valójában az ügyfél? Az, akivel a szervezet találkozik, aki a szervezet jó/rossz hírét kelti és terjeszti, aki a szervezet termékét – legyen az egy konkrét tárgy vagy valamilyen szolgáltatás – megvásárolja, ezáltal pedig az, aki voltaképpen életben tartja a szervezetet. Éppen ezért az ügyfél szava, ha nem is éppen megkérdőjelezhetetlen, de kritikus jelentőségű a vállalatok életében, és ennek okán fordítanak mind több időt, energiát a szervezetek az ügyfélszolgálati kapcsolatok kiépítésére és ápolására (WELLEMIN 1998).

Immáron ugyanis bizonyos értelemben ezt a területet is a marketing részének tekinthetjük. *Nem elég, ha a szervezet valamilyennek hirdeti magát, de a kapcsolat révén az így kialakított képpel kongruens viselkedést is kell mutatni az ügyfél felé. Jó esetben*

ez megerősíti a szervezetbe vetett bizalmat, rossz esetben romba dönti a nagy gonddal kimunkált képet – és az infokommunikációs technológiának hála a rossz hír pillanatok alatt terjed.

Természetesen a fentebb leírtak legjobban a versenyszférához köthetők, és joggal tehetnénk fel a kérdést, hogy miért is beszélünk minderről az alapvetően monopolhelyzetben lévő közigazgatás esetében. A kérdés megválaszolásához próbáljunk meg rövid időre elszakadni a hagyományoktól, és tekintsünk piacorientált területként a közigazgatásra – amely sokoldalú állami szervek összessége, amely az államot képviseli az állampolgárok előtt. Vagyis vélhetően nem járunk messze az igazságtól, ha azt mondjuk, hogy ezek magának az államnak, vagyis az országnak a képviselői az ország *valamennyi* lakosának szemében (és nem mellékesen az itt élő vagy ide látogató külföldiek szemében), miközben a közigazgatás szervezeteiben dolgozók maguk is az ország lakosai. Bizton állíthatjuk tehát, hogy a legszélesebb piaccal rendelkezik ez a terület, és olyan terméket állít elő, amelyre valamennyiünknek szüksége van. Hogy mi is a közigazgatás terméke? Voltaképpen *olyan szolgáltatások összessége, amelyeket azért hoztak létre, alakítottak ki, hogy végső soron az emberek (és az állam) javát szolgálják*.

Ezen gondolati ívet követve a közigazgatásra úgy is tekinthetünk, mint egy óriási és roppant szerteágazó profillal rendelkező szervezet egészére, amely bármely országban a legszélesebb klientúrával rendelkezik, és amely ugyanakkor célkitűzései révén a legsokoldalúbb szolgáltatások egész tárházát nyújtja. *Profitja pedig nem piaci részesedésben, hanem az állampolgárok elégedettségében mérhető.*

Így talán már érthető, miért is vált elvárássá a korszerű, professzionális ügyfélszolgálati rendszer és szemlélet, illetve miért válik egyre fontosabbá ez a kérdéskör.



4. ábra

A közigazgatás lehetséges ügyfelei

Forrás: saját szerkesztés GÁSPÁR 2008 alapján

3.1. Kliensközpontúság

Régi és sokszor ismételt mondás, hogy az „ügyfélnek mindig igaza van”. Azonban meglehetősen nehéz hinni is ebben a nyilvánvalóan téves prekonceptcióban, elvégre tisztában vagyunk vele, hogy az ügyfélnek messze nincs mindig igaza, kifakadásai, panaszai nem minden esetben jogosak. Sőt, megeshet, ha jogos is az ügyfél kritikája, a mód, ahogyan azt kommunikálja, a társadalmi normák keretében elfogadhatatlan. Az idézett mondás mégis általánosan elterjedt. De miért? Mert az ügyfél számára szeretnének valamit nyújtani, amivel az elégedettségét szeretnék kivívni. Közigazgatási vonatkozásban nyilván nem az a cél, hogy ne a konkurenciánál költsékezzon, hanem az, hogy az ügyintézési folyamatok a lehető legegyszerűbben és gördülékenyebben haladjanak. Ha az ügyfél nem teljesíti a kötelezettségeit, akkor a közigazgatás megérzi annak terhét. Vagyis jól felfogott közös érdekünk, hogy *minden esetben segítsük az ügyfelet. És ez az a pont, ahol az ügyfél örökös igazsága megmutatkozik: felvállalt szerepénél fogva joggal várja el a szolgáltatóktól az adekvát segítségnyújtást. Tulajdonképpen ez a kliensközpontúság lényege.*

A kliensközpontúság nem azt jelenti, hogy a kliensnek szó szerint mindig, minden körülmények között igaza van, vagy hogy nem táplálhatunk negatív érzelmeket egy ügyféllel szemben. A kliensközpontúság valójában azt jelenti, hogy megfelelő mértékű empátikus odafigyelés mellett, a saját érzéseinket felismerve és megfelelően kezelve igyekszünk a klienssel kialakult, aktuális és konkrét szituációt felismerni, éreztetni vele, hogy a rendelkezésünkre álló eszközökkel segíteni szeretnénk abban, hogy megoldást találjon a problémájára.

Az ügyfélközpontúság tehát valójában egyfajta *szemlélet*, amelyben az aktualitás különös hangsúlyt kap. Lehet ugyanis, hogy ugyanezzel a klienssel volt már dolgunk korábban is, és lehetséges, hogy kellemetlen percekot okozott számunkra a vele való találkozás, de az is elképzelhető, hogy egy hasonló problémával (vagy hasonló klienssel stb.) volt már dolgunk, és ez vált ki belőlünk negatív érzelmi reakciókat. Fontos azonban, hogy ezt idejében felismerjük, ugyanis a negatív érzések hatására megváltozik a nonverbális kommunikációnk, amely akaratlanul is ellenséges vagy éppen félelemmel teli üzenetet közvetíti az ügyfél felé, aki ezt maga is tudattalanul értelmezi.

Az ügyfél nem fogja tudni, nem is tudhatja, hogy ez személy szerint neki szól-e, de magára fogja venni, és esetleg ellenséges válaszreakciót fog küldeni, amelyre aztán mi ismét reagálni fogunk – és mindez végül az egész folyamatot egy negatív örvénybe rántja. Végeredményben pedig senki nem lesz elégedett, viszont frusztrálttá, kimerültté válhatnak a benne részt vevők, és rossz érzésekkel válnak el, ami tartósan befolyásolni képes a jövőbeli ügyfél és szolgáltató közti kapcsolatot is.

Az érzéseinket nem letagadni kell tehát, hanem magunkat kellő önismerettel felvértezve, megfelelő érzelmi intelligenciával kezelni – és ez vonatkozik a kliens részéről megtapasztalható érzelmekre is: ő is lehet feszült, ideges, kivetítheti ránk korábbi negatív tapasztalatait (lásd a *Pszichológia a közszolgálatban I.* 6. fejezetét). (FARKAS–BORBÉLY 2018). Mindehhez társul a közszférában megtapasztalható hullámzó munkaterhelés, valamint a szabálytalan ügyfélforgalom, amelyek miatt munkaszervezésünket is rugalmasan kell alakítanunk (GÁSPÁR 2008). Ahogy mondani szokás, mindent „a helyén kell kezelni”.

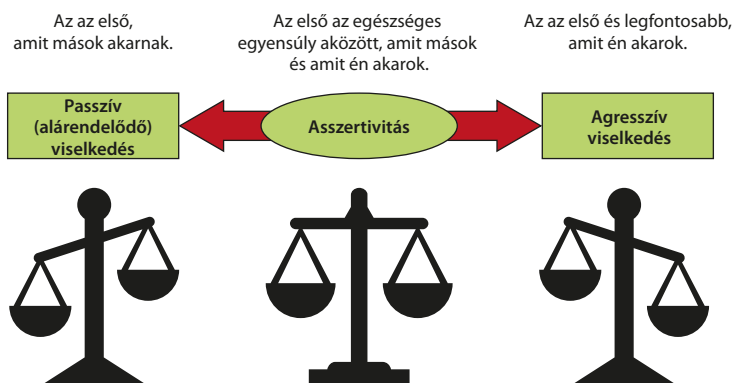
Ezek segíteni fognak a jelen helyzetre fókuszálásra. Amikor ez megtörténik, kommunikációnk is kongruenssé válik – mi magunk válunk tehát szerepünkben hitelessé, amely az ügyfelet segíteni fogja abban, hogy saját indulatait lassan elcsitítva reagálni tudjon

kérdéseinkre, felvetéseinkre. Megindulhat tehát a valódi párbeszéd, és már nem csak az indulatok csatároznak. Hogy miként is valósítható meg mindez? Ebben nagy segítségünkre lehet az asszertivitás elsajátítása.

3.2. Az asszertivitás

Az asszertivitás egy viselkedési mód, illetve stílus, amelyről manapság egyre többet olvashatunk – könyvek és cikkek egész áradata jelenik meg róla, coachok és trénerek is gyakran emlegetik. Népszerűségének két nagy titka van. Az egyik magában az elnevezésben keresendő: az asszertivitás ugyanis az önértékesítés szinonimája – vagyis az asszertív viselkedés segítségével önmagunknak segítünk abban, hogy *értékesüljünk*, számunkra kielégítő eredményre jussunk valamilyen szituáció kezelése során. A másik pedig a *tanulhatósága*. Ez utóbbi azért is különösen fontos, mert az asszertivitást kényes határok övezik. Pontosan érteni kell a fogalom lényegét, és megfelelő gyakorlattal kell rendelkezni ahhoz, hogy átlépve a határt agresszívvá váljunk. *Az önértékesítés fontos, de nem minden áron elérendő cél – így az, aki asszertívan kíván viselkedni, annak tudnia kell kompromisszumot is kötni.*

Az asszertivitást elképzelhetjük egy kontinuumon, ahol az egyik végpont a passzív vagy más szóval az alárendelő viselkedés, míg a másik az agresszív viselkedés (lásd 5. ábra) – az asszertivitás pedig a kettő között helyezkedik el, mintegy optimális egyensúlyként. Az egyensúly abból a szempontból is a viselkedésmód részét képezi, hogy egyszerre foglal magában jogokat és ezekkel párhuzamosan azonos súlyú kötelezettségeket is (HADFIELD–GILL 2012).



5. ábra
Az asszertív

Forrás: saját szerkesztés

Nem győzzük az önismeret jelentőségét hangsúlyozni jelen keretek között. Ugyanis ahhoz, hogy valaki asszertív legyen elengedhetetlenül fontos, hogy tisztában legyen céljaival, lehetőségeivel, képességeivel és készségeivel. Ennek hiányában viselkedése óhatatlanul is a passzív vagy még gyakrabban éppen az agresszív irányba fog eltolódni. Márpedig, mi-

ként az a jogok és kötelezettségek listájából (1. táblázat) is látható, a másik szándékainak tiszteletben tartása ugyanolyan fontos, mint a sajátunk – a kölcsönösségnek ez az alapja. A cél az, hogy az asszertivitás révén a másik féltől is őszinteséget kapva olyan közös döntést hozzunk, amely révén egyikünk sem érzi magát hátrányban vagy előnyben, hanem éppen mind úgy érezzük, hogy olyan közös utat találtunk, amely mindkettőnk számára előnyös.

1. táblázat

Asszertív jogok és kötelezettségek

Asszertív jogok	Asszertív kötelezettségek
Bármilyen helyzetben jogunk van ahhoz, hogy kortól, nemi identitástól, fogyatékoságtól vagy más egyéb tényezőtől függetlenül tisztelettel és egyenlőként bánjanak velünk.	Bármilyen helyzetben kötelesek vagyunk bárki másét kortól, nemi identitásától, fogyatékoságától vagy más egyéb tényezőtől függetlenül tisztelettel kezelni és vele egyenlőként bánni.
Bármilyen helyzetben jogunk van ahhoz, hogy kinyilvánítsuk véleményünket, gondolatainkat, érzéseinket és szükségleteinket, és jogunkban áll elvárni, hogy meghallgassanak és komolyan vegyenek.	Bármilyen helyzetben kötelesek vagyunk, mások véleményét, gondolatait, érzéseit, szükségleteit meghallgatni, és kötelesek vagyunk komolyan venni azokat.
Bármikor jogunk van hozzá, hogy meggondoljuk magunkat, változtassunk korábbi véleményünkön.	Kötelesek vagyunk tiszteletben tartani, hogy bárkinek joga van ahhoz, hogy meggondolja magát, és változtasson korábbi véleményén.
Bármikor és bármilyen élethelyzetben jogunkban áll segítséget kérni.	Bárkinek, bármikor és bármilyen élethelyzetben jogában áll segítséget kérnie.
Bármikor jogunkban áll időt kérni egy döntés meghozatalához, amennyiben szükségét érezzük.	Bárkinek bármikor jogában áll időt kérni egy döntés meghozatalához, amennyiben szükségét érzi, és ezt mindig tiszteletben kell tartani.
Bármikor jogunkban áll büntudat nélkül nemet mondani, vagy azt mondani „nem tudom”.	Kötelesek vagyunk elfogadni, ha más nemet mond nekünk, vagy nem tud valamit. Emiatt nincs jogunk ahhoz, hogy másban büntudatot ébresszünk.
Bármikor jogunkban áll információt kérni. Ez alól nem képeznek kivételt a hagyományosan félelemmel vegyes tisztelettel övezett személyek sem, mint az orvosok vagy más szakemberek.	Bárkinek jogában áll információt kérni, és kötelesek vagyunk megtisztelni másét azzal, hogy amennyiben lehetőségünk van rá, úgy adekvát információt szolgáltatassunk.
Jogunkban áll önmagunkért kiállni, és saját érdekeinket képviselni – mindezt anélkül, hogy ezt önzésként élnénk meg.	Kötelesek vagyunk elfogadni, ha valaki kiáll magáért, és saját érdekeit képviseli. Nem áll ugyanakkor jogunkban ezért másét „önzőként” jellemezni.
Jogunkban áll hibázni.	Kötelesek vagyunk saját hibáinkért viselni a következményeket. Ugyanakkor el kell fogadnunk azt is, hogy bárki más is hibázhat.
Jogunkban áll úgy dönteni egy szituációban, hogy nem kívánunk asszertívan viselkedni.	Bárkinek jogában áll, hogy úgy döntsön: nem asszertívan fog viselkedni, és ezt kötelesek vagyunk elfogadni.

Forrás: saját szerkesztés

3.2.1. Passzív, agresszív vagy asszertív?

Agresszív viselkedés • Az agresszív viselkedés domináns, olyan, amelynek prekoncepciójában a győzelem mint egyetlen elérendő cél és lehetőség van jelen. *Az agresszív viselkedés támadó, fenyegető és mi tagadás: ijesztő.* Éppen ezért evolúciós ösztöneink hatására idegrendszeri szinten reagálunk az agresszív viselkedésre, és megjelenik a *fight or flight* („küzdj vagy menekülj”) reakció (és rendkívül ritka esetekben – például katasztrófa-helyzetekben – a *freezing* vagyis a teljes lefagyás állapota is előfordulhat), amelynek jól detektálható fiziológiai jelei vannak. Mint említettük, ez a reakció az ösztöneinkből fakad, és a velünk szemben agresszívan fellépő személy, illetve helyzet észlelt jelei hatására dől el, hogy inkább passzívan „behódolunk” vagy hasonló intenzitással, agresszívan válaszolunk mi magunk is. Ez a folyamat olyan gyorsan lejátszódik bennünk, hogy szinte észre sem vesszük – pedig csak a bennünk lezajló folyamatok tudatosítása révén leszünk képesek kitörni az agresszivitás kényszerítő erejéből.

Passzív viselkedés • A passzív vagy alárendelő magatartás során alapvetően eltolódik a hangsúly, és saját érdekeink helyett valamilyen oknál fogva arra törekszünk, hogy *a másik fél érdekeit, szándékait, vágyait juttassuk érvényre, akár annak az árán is, hogy lemondunk saját érdekeinkről, azokat teljesen a háttérbe szorítva.* Ugyanakkor fontos, hogy a passzív magatartás is negatív érzelmi reakciókat válthat ki másban, különösen akkor, ha nem értelmezhető az indok, amiért ezzel a viselkedési formával találkozunk. A passzivitás sokszor bosszantó, zavaró, felkavaró – és néha tovább fűti a másik fél agresszióját, mivel azt élheti meg, hogy a vele szemben passzívan viselkedő fél nem veszi őt komolyan, vagy számára nem jelentős a helyzet. Tartós passzív viselkedés ugyanakkor hosszú távon azt a reakciót válthatja ki a környezetben, hogy már anélkül terveznének el bármit is, hogy szólnának az illetőnek – hiszen soha nem mond ellent semmiben. Előfordulhat, hogy a passzívan viselkedő személy maga sincs tisztában vágyaival, érzéseivel, azzal, hogy az adott helyzetben neki mi lenne a legjobb.

Asszertív viselkedés • Aki asszertív, az tudatosan cselekszik – és nem tagadja le önmaga előtt vágyait, gondolatait, érzéseit. Ugyanakkor – és ez a legfontosabb olyan tétel, amely mentén a különbség a három viselkedési mintázat között megmutatkozik – mindig tisztában tartja a másik vágyait, gondolatait és érzéseit, vagyis nem csupán jogaival él, de kötelezettségeinek is eleget tesz.

Hogy egy példával is érzékeltessük a különbséget, képzeljünk el egy hétköznapi szituációt: kollégánk egy hosszúra nyúlt munkanap vége felé járva odajön hozzánk, és egy meglehetősen bonyolult és időigényes feladatban a segítségünket szeretné kérni, miközben saját feladatainkkal sem végeztünk még, ráadásul sietnünk is kell, mivel egyéb teendőink is elintézésére várnak, esetleg programunk van.

Képzeljük el, hogy kollégánk segítségkérésére milyen agresszív reakció adható? Az agresszívan fellépő személy ebben a helyzetben vélhetően mereven elutasítja a kolléga kérését, kiemeli, hogy a feladatot nem ő kapta, talán még keresetlen szavakat is intéz munkatársához, amiért ilyen későn végzi el a feladatát, vagy amiért őt kéri meg, hogy segítsen.

Milyen lenne erre egy passzív reakció? Az a személy, aki ebben a helyzetben passzívan viselkedne, vélhetően félretolná saját feladatait, talán még későbbi teendőit/programját is átszervezné, és akár a feladat oroszlánrészét is elvégezné kollégája helyett, miközben nem is várna ezért cserébe semmit. Szinte idilli munkatársnak tűnhet, de mivel magára vállalja azt a feladatot is, amely a másé, saját munkája torlódhat, érdemeit nem ismernék el, ráadásul mivel valaki helyett és nem valakivel dolgozik, ezért mi sem tanulhatnánk sem tőle, sem saját potenciális hibáinkból.

És vajon milyen lenne a fenti szituációban az asszertív reakció? A válaszhoz képzeljük el a mérleg két serpenyőjét: az egyikben a saját vágyunk van arra, hogy elvégezzük feladatainkat, a másikban a kolléga kifejezett óhaja a segítségünkre. Mivel tisztában vagyunk azzal, hogy asszertív kötelességünk a másik segítség- és információkérésére reagálni (lásd 1. táblázat), ha módunkban áll, nyilvánvalóan nem küldhetjük el a kollégát, viszont azt is tudjuk, hogy saját érdekeinket is képviselnünk kell. Mit lehet ilyenkor tenni? Nos, meglehetősen asszertív lenne – és az előző két viselkedési módban nem feltétlenül szerepel –, ha információt kérnénk mi magunk is a kollégától. Pontosan milyen segítségre van szüksége, mi a feladat határideje, milyen formában kívánja a segítségünket igénybe venni? Miután asszertívan begyűjtöttük a szükséges információkat, mi magunk is elmondhatjuk, hogy mi az, amiben ténylegesen tudunk segíteni, és mikor tudjuk ezt megtenni (illetve akár tovább is irányíthatjuk a kollégát másokhoz, akik hatékonyabb segítséget tudnak számára nyújtani) – más szavakkal: megszabjuk a határokat. Ezzel egyik fél érdeke sem sérül, és éppúgy érvényt szerzünk asszertív jogainknak, mint amennyire eleget teszünk kötelezettségeinknek.

Nincs ugyanakkor olyan szabálykönyv, amely egyértelműen meghatározná, hogy mikor melyik magatartásforma lesz a leginkább célravezető. A fenti példa egy egyenrangú kapcsolatot hivatott tükrözni, de nyilván egészen másként fogunk reagálni akkor, amikor vezetőnk bíz ránk egy sürgős feladatot, és akkor is, amikor a kolléga ugyanazzal a kérdéssel keres fel minket számtalanul sokszor. A kapcsolat érzelmi minősége és a probléma súlya is befolyásolja a viselkedési mód megválasztását: ha egy szeretett személy hív, és súlyos krízishelyzetben kéri a segítségünket, nyilván saját problémáinkat háttérbe szorítva rohannunk hozzá.

Mint korábban említettük, az asszertivitás tanulható viselkedési forma, és tanulandó is, hiszen nagyon nehéz megőrizni az egyensúlyt a jogok és kötelezettségek között, és – mi tagadás – vannak olyan helyzetek is, amikor fel kell tudni mérni, hogy esetleg a két másik viselkedésforma egyike lesz az, amely az adott helyzetben inkább adekvát.

3.2.2. Asszertivitás az ügyfélszolgálatban

Az ügyfélszolgálat *front office* munka, vagyis különböző kommunikációs csatornák révén (például személyesen vagy hívásfogadó központok, call-centerek közvetítésével) történik kapcsolattartás az ügyfelekkel (Kiss 2013). Mivel a kulcsszó továbbra is a *kapcsolat*, így különösen fontos, hogy miként is történik meg a kapcsolattartás. Ahogy az az 5. ábrán látható, és az előző oldalakon is kifejtettük, az asszertivitás az egyensúly megteremtésére törekszik. Márpedig egy közigazgatási helyzetben az ügyfél jellemzően nem ezt éli meg – sokkal gyakrabban érzi magát a helyzettől, tőle független tényezőktől kiszolgáltatottnak. Holott az egyenrangú kapcsolat megélésének lehetősége az ügyfél szerepéből

logikusan is következne, ráadásul a közigazgatás a demokrácia fontos színtere is egyben (GÁSPÁR 2008).

Az eddigiek alapján vélhetően nem meglepő, ha azt állítjuk, hogy az asszertivitás egy olyan hasznos, proszociális viselkedési forma, amelynek aktív alkalmazása révén lehetőséget teremtünk arra, hogy a valódi problémával foglalkozzunk, és a megoldásra keressünk lehetőségeket. A produktivitás irányába terel tehát, ami vélhetően inkább válik az ügyfél megelégedettségére is – így végső soron pedig egyensúlyba kerül a mérleg két serpenyője, sőt talán arra is rájövünk, hogy mind a két oldal ugyanarra vágyik: gyors, hatékony és érthetően zajló ügyintézésre.

Az ügyfélszolgálatban éppen ezért kiemelkedően hasznos viselkedési mód lehet az asszertivitás. Továbbra is szeretnénk ugyanakkor elkerülni annak a látszatát, hogy az asszertivitásra mint „csodafegyverre” tekintünk – hasznos, de nem egyetlen lehetséges viselkedési mód, és tudni kell felmérni, hogy mikor van szükség más alkalmazására. Továbbá ne feledjük az asszertív jogok és kötelezettségek listájának utolsó pontját: bárkinek jogában áll, hogy ne asszertíven viselkedjék.

3.3. Nehéz helyzetek kezelése

Mint arra már korábban is utaltunk, az ügyfelekkel végzett munka nem mindig mentes a nehéz helyzetektől, ugyanakkor az aktuális ügyfélnek mindig igaza lesz – abban, hogy joggal vár el tőlünk segítséget problémája megoldásához (LEVI–LEVI 2000; LEKA–GRIFFITHS–FOX 2004). Viszont mindez – a dolgok „helyén kezelése”, ahogyan korábban utaltunk rá – rendkívül komoly kihívást jelent a mindennapokban, hiszen érzelmeink, érzéseink gyakorta felülírják racionalitásunkat, befolyásolják hangulatunkat, és hosszú távon testi-lelki jóllétünkre egyaránt kihatnak (HALLER 2018; DÁVID 2014).

Éppen ezért az alábbiakban ahhoz szeretnénk egy kis segítséget nyújtani az olvasóknak, hogy tájékozódhassanak arról, milyen módjai vannak a konfliktuskezelésnek az ügyfelekkel végzett munkában, illetve hogy az ilyen helyzetekben jelentkező stresszt miként tudják gyorsan és hatékonyan kezelni, hogy se a következő ügyfél, se pedig tartósan egészségük ne lássa kárát a munkával járó feszültségeknek.

3.3.1. A konfliktusról általában

A *konfliktus* szavunk eredeti jelentését tekintve összeütközést, harcot, perlekedést jelent. Napjainkban azokra a helyzetekre alkalmazzuk, ahol *a különböző felek érdekei, vágyai, szükségletei ütköznek egymással* – mint ahogyan történik ez az ügyfél és a közszféra képviselője között is. (FARKAS 2018).

Mégis milyen helyzetekben keveredhetünk konfliktusba az ügyféllel?

- Ha veszélyeztetve látunk valakit vagy valamit (például kisgyermeket),
- ha egy számunkra fontos dologról eltérően vélekedünk (például az ügyfél szerint nem olyan fontos a törvényeket általában, vagy valamilyen konkrét szabályzót betartani),
- ha az a meggyőződésünk, hogy a másik fél korlátozni próbál minket a munkánk elvégzése során (például az ügyfél szándékosan késve mutatja be a szükséges iratokat).

A konfliktusok különböző fokozatokban is megjelenhetnek (VARGA 2008):

- Az *enyhe konfliktus* valamilyen konkrét probléma megoldása körüli nézeteltérés. A konfliktusban álló felek érezhetik az ellentétet nagyon lényegesnek, de az a gondolat nem merül fel bennük, hogy emiatt kapcsolatuk módosításra vagy átszervezésre szorul.
- A *köztes erősségű konfliktusban* az ellentét már a kapcsolatban részt vevő felek viselkedésének, illetve viszonyuknak kialakult szabályszerűségeit érinti, s a résztvevők szükségesnek érzik, hogy ezen változtassanak.
- A *súlyos konfliktus* esetében már az egész viszony válik kérdésessé, és a résztvevők, illetve közülük egyesek azt sem bányák, ha a kapcsolat megszűnik abban az esetben, ha az ellentétek nem az ő érdekeiknek megfelelően oldódnak meg.

A konfliktusok kialakulásának folyamata különböző szakaszokra bontható – más és más kutatók máshogyan nevezik ezeket a szakaszokat, de a lényegüket tekintve az alábbiak mondhatók el róluk (FARKAS 2014; VARGA 2008):

1. A konfliktust általában *kölcsönös információhiány* előzi meg.
2. A *konfliktus felismerése és átélése*, vagyis a konfliktushelyzetben levés tudatosítása.
3. A konfliktuskezelés módszereinek kialakítása – nagyon fontos, hogy mindig a helyzetnek *leginkább megfelelő stratégiát válasszuk*. Ebben szerepet játszik az is, mennyire vagyunk elszántak arra, hogy felszámoljuk az előállt kedvezőtlen helyzetet.
4. Viselkedés a konfliktushelyzetben, vagyis a *konfliktusmentes állapot megteremtését célzó viselkedésformák* preferálása.
5. Következmények, vagyis a konfliktusmegoldás sikeres vagy sikertelen volta esetén *várható következmények*.

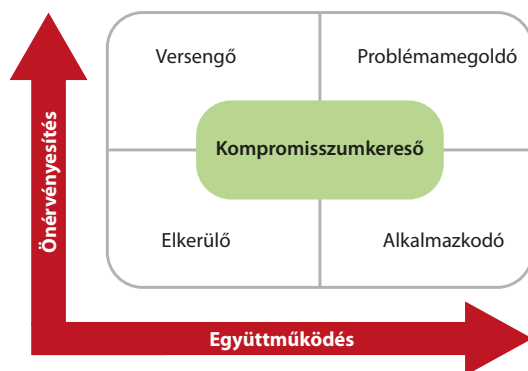
A konfliktusok kezeléséhez a megfelelő stratégiák kialakítása mellett szükségünk van bizonyos képességekre, készségekre is, ugyanis ezek a stratégiák hatékony megválasztását, alkalmazását is befolyásolják. Ezek mintegy előfeltételként szolgálnak a hatékony konfliktuskezeléshez. Ilyen képesség, készség például az empátia, az együttműködés, az érzelmi intelligencia, a hatékony kommunikáció, a frusztrációtűrés, az asszertivitás, illetve az önismeret (FARKAS–BORBÉLY 2018).

3.3.2. A konfliktusok kezelése

A konfliktushelyzetek megoldására nincs univerzális módszer, hiszen minden konfliktust számos tényező befolyásol: a konfliktus jellege, a benne részt vevők személyisége óhatatlanul is hatással van arra, hogy milyen stratégiát választanak a felek, hogyan viselkednek egymással, sőt a felek „közös múltja”, előfeltevései, attitűdjeik és sokszor másokkal zajló konfliktusaik is hatással lehetnek az aktuális helyzetre. A konfliktushelyzetekben viselkedésünk alapvetően kétféle lehet: *önérvényesítő* (asszertív), valamint *együttműködő* (attól függően, mennyire törekszünk az adott helyzetben a másik fél érvényesülését segíteni).

Az évek során számos kutató kidolgozta a saját rendszerét a konfliktuskezelési módszerekre vonatkozóan. Ezek közül egyet emelnénk ki, mégpedig Kenneth Thomas és Ralph Kilmann modelljét, amely a fentebb említett két dimenzió mentén összesen öt

konfliktusmegoldó stratégiát ír le (lásd 6. ábra). Az alábbiakban röviden bemutatjuk az egyes stratégiák jellemzőit. Előrebocsátanánk, hogy mindegyik stratégia alkalmazásának megvan a maga előnye és hátránya, de míg a magánéletben a szituációhoz mérten érdemes megválasztanunk a stratégiát, addig egyes stratégiák ügyfelekkel szemben történő alkalmazása már nem a legszerencsésebb a hatékonyság szempontjából.



6. ábra

Konfliktuskezelési stratégiák Thomas és Kilmann alapján

Forrás: saját szerkesztés SzÜCS–MATKÓ–MAKRAY 2015 alapján

Versengő stratégia • A versengés stratégiája önérvényesítő, de nem együttműködő viselkedés. Az ezen stratégiát alkalmazó személy saját szándékait érvényesíti úgy, hogy a másik fél érdekei, szándékai károsodnak. Erőteljesen hatalomorientált stratégia, amely során a személy bármilyen megfelelőnek tűnő befolyásolási módot alkalmaz a másik féllel szemben, hogy nyerő helyzetbe kerüljön. Ilyen befolyásolási mód lehet például a meggyőző képesség, a beosztás vagy rang, illetve a különböző szankciók alkalmazása, a megalázás is a másik féllel szemben.

Ez a stratégia kifejezetten előnyös lehet, ha gyors, határozott cselekvés szükséges, ha a másik fél kihasználná az együttműködési szándékunkat, valamint ha fontos, de népszerűtlen kérdések állnak a konfliktus középpontjában, amelyek esetén nincs „helyes út”. Ugyanakkor alkalmazásának hátránya lehet, hogy mivel az együttműködés nem jellemzi, ezért kisebb csoportban, gyakran alkalmazva komoly mértékben ronthatja a személyközi kapcsolatokat, mert sértődést, haragot válthat ki a másik félből. Emellett komoly csapdákat rejt alkalmazása akkor is, ha nem ismerjük teljesen a helyzetet, s így hozunk döntést. Leginkább az agresszív viselkedési formával mutat hasonlóságokat.

Elkerülő stratégia • Az elkerülő stratégia nem önérvényesítő, nem együttműködő viselkedésmód. Ha ezt a stratégiát alkalmazzuk, akkor sem a saját, sem a másik fél szándékait nem helyezzük közvetlenül a fókuszba. Mindez megnyilvánulhat akár diplomatisztikus kitérés vagy későbbi, esetleg kedvezőbb időpontra történő halasztás formájában is. Háttérben állhat a személyiség jellege, de előfordulhat, hogy nem tartjuk annyira fontosnak a helyzetet, hogy konfrontálódjunk. Alkalmazásának előnye, hogy nem okoz frusztrációt, ha bele sem vonódunk a konfliktusba. Az elkerülő stratégia indokolt, ha jelentéktelen problémáról van szó,

ha kicsi az esély arra, hogy saját érdekeink érvényesülhessenek (például egy, a vezetőnkkel szembeni konfliktushelyzetben), vagy ha nagyobb energiát igényel, mint amennyit profitálhatunk a helyzetből, ha a másik fél felfokozott érzelmi állapotát csillapítani szeretnénk. Ugyanakkor komoly veszélyeket rejt magában a konfliktus elkerülése, ha általa a döntések késve születnek meg, vagy ha kreatív megoldások, tökéletesítések hiúsulnak meg. Sok szempontból a passzív viselkedésformával állítható párhuzamba.

Alkalmazkodó stratégia • Szintén sok szempontból hasonlíthat a passzív magatartáshoz az alkalmazkodás, amely együttműködő, de nem önérvényesítő stratégia. Aki ezzel a stratégiával él, feladja a célkitűzéseit, hagyja, hogy a másik szempontja érvényesüljön. Miért is adhatjuk fel saját elképzeléseinket? Általában félelem, önfeláldozás, kényszer vagy tapintat, jótekingony szándék állhat ezen stratégia alkalmazásának hátterében. Célja és előnye lehet a kiegyensúlyozott viszony fenntartása a másik féllel, a béke megteremtése. Ugyanakkor, ha valaki túl gyakran alkalmazza, az csökkentheti befolyását, tekintélyét, elengedhetünk nagyon jó megoldásokat is, illetve hosszú távon komoly frusztrációt eredményezhet, ha saját vágyainkat, érdekeinket rendre háttérbe kell szorítanunk. Mindezek fényében az alkalmazkodás nagyon hatékony stratégia lehet, ha belátjuk, hogy az adott kérdés sokkal fontosabb a másik fél számára, mint nekünk, vagy az ő álláspontja a mérvadó, illetve a másikkal való kapcsolat fontos számunkra.

Problémamegoldó stratégia • A problémamegoldás (együttműködés) tulajdonképpen a teljesen asszertív viselkedés: nem sértjük meg vele a másik fél jogait, szándékait, hanem vele együtt találjuk meg azt a megoldást, amely mindkettőnk szándékának megfelel. Ehhez szükséges, hogy az érintettek mintegy beleássák magukat az adott problémába azzal a céllal, hogy egyéni érdekeik alapos feltérképezése után közös, mindkettejük érdekének megfelelő megoldási alternatívákat találjanak. Előnye, hogy viszonylag rövid időn belül megszüntethetők általa a konfliktus okai. Hátránya, hogy vannak olyan helyzetek, amikor nincs idő és lehetőség a problémák alapos feltárására, s idővesztéseget okozhat ezen stratégia alkalmazása. Kifejezetten hatékony tehát, ha az eltérő nézőpontból való megközelítés szakmai fejlődést szolgál, ha minden érintettnek fontos a másik álláspontjának megértése, illetve hosszú távon is jól működő megoldást szeretnénk életre hívni.

Kompromisszumkereső stratégia • A kompromisszumkeresés sajátos átmenetet testesít meg az együttműködés és az önérvényesítés között: egyfajta „arany középút”. Ilyenkor a felek olyan megoldást találnak, amely mindkettejük számára megfelelő, és amely részlegesen mindkét fél érdekeinek megfelel. A kompromisszumkereső kevesebbről mond le, mint az alkalmazkodó, de többről, mint a problémamegoldó, és a problémát nem tárja fel olyan mélységig. Általa összetett helyzetek átmeneti kezelése valósulhat meg, de csak akkor, ha a felek tartják magukat a megkötött kompromisszumhoz. Hátránya, hogy egy kompromisszum megkötése után megváltozhat a stratégia a továbbiakra nézve, amely később újabb konfliktushoz vezethet. Emellett mivel egyik fél sem lesz teljesen elégedett, frusztrálhatja a résztvevőket. Mindezeket egybevéve kifejezetten indokolt a kompromisszumkeresés alkalmazása, ha az adott helyzetben sem a versengés, sem a problémamegoldás nem célra-vezető, vagy ha a felek között érzelmi kapcsolat van, és a konfliktus nem olyan horderejű, hogy megérje a felek egymáshoz való viszonyának megváltozását.

Hogyan hat a stressz a mentális egészségre?

Kutatások kimutatták, hogy a folyamatos stressznek – legyen szó akár *bullying*ről, akár háborús környezetben elszenvedett traumáról – olyan hatása van az agyműködésre, amely hosszabb távon károsítja mentális egészségünket. Chaudhury és munkatársainak kutatásai (CHAUDHURY et al. 2013) rávilágítottak arra, hogy traumatikus események depressziót okozhatnak azáltal, hogy módosítják az agyunk jutalmazórendszerének működését, amely normál esetben kellemes érzéseket okoz minden olyan alkalommal, amikor élvezetes dolgokat csinálunk, például a barátainkkal vagyunk. A stressz olyan vegyületek kibocsátását is okozza, amely hatással van a prefrontális kéreg működésére, amely a magasabb szintű gondolkodásért is felel. Amikor akut stresszt tapasztalunk, ezek a vegyületek – mint például a kortizol és a norepinefrin – növelik a reaktív tendenciáinkat azáltal, hogy elnyomják a reflektíveket, ami így szorongáshoz vagy akár agresszióhoz is vezethet.

3.3.3 Nehéz helyzetek megoldási módjai

A nehéz (stresszes) helyzetek kezelésében fontos szerepet játszanak megküzdési módjaink (lásd a *Pszichológia a közszolgálatban I. 2. fejezetét*), ezeken felül viszont számos „fogás”, technika ismert és használható jól a különböző stresszhelyzetekben feszültségünk csökkentésére. A stresszkezelés nulladik lépésének tekinthetjük, hogy el kell tudnunk ismerni: stresszhatás alatt állunk. Ugyanis stresszkezelésről csak ezek után van értelme beszélnünk.

Léteznek adaptív és nem adaptív stresszkezelési módok – vagyis olyan technikák, amelyek valóban hatékonyak a stressz csökkentésében (ezekről részletesebben szólunk alább), valamint olyanok, amelyek bár úgy tűnhet, valóban csökkenteni képesek az általunk megélt stresszt, mégis károsak, mint például a dohányzás vagy a túlzásba vitt alkoholfogyasztás (BAGDY 1997).

A stresszkezelési technikákat különböző csoportokba sorolhatjuk aszerint, hogy kognitív (gondolati), relaxációs vagy egyéb technikákról beszélünk. Mindegyik technikának megvan a maga előnye és hátránya, mindenkinek más válik be ezek közül, tehát érdemes kipróbálni az egyes módszereket. Az alábbiakban a teljeség igénye nélkül egy csokorba gyűjtöttünk néhány stresszkezelési módszert.

Kognitív technikák • A kognitív technikák közé olyanok tartoznak, amelyek a stresszhelyzetről, stresszorról való gondolkodásmódunk megváltoztatása révén csökkentik a megélt feszültséget. Ilyen például az, amikor próbáljuk más szemszögből is nézni az eseményeket, vagy amikor a helyzetre megkísérlünk inkább kihívásként tekinteni, és megtalálni, mi a célunk, s annak elérésére törekszünk. Az úgynevezett „*gondolat stop*” technika is hatékony, de alkalmazása némi gyakorlatot igényel. Ilyenkor ugyanis a stresszes helyzetünkre vonatkozó gondolataink vagy bármilyen negatívnak érzett gondolatunk kapcsán magunkban STOP!-ot mondunk, majd próbáljuk figyelmünket máshova irányítani. (Fontos: ha dühösek vagyunk, ne alkalmazzuk!) Segíthet az is, ha felidézünk hasonló, korábbi szituációkat, s végiggondoljuk, mi volt sikeres abban a helyzetben, és mi okozott kudarcot – vagyis vonjuk le a tanulságokat, s próbáljuk őket jelenlegi helyzetünkben hasznosítani. Az önmagunknak mintegy mantraként mondogatott pozitív instrukciók, mint például a „Meg tudom csinálni!”, „Sikerülni fog!”, segít gondolkodásunkat átstrukturálni.

Relaxációs technikák • A relaxációs technikák közé tartoznak a különböző *légzéstechnikák*, a *meditáció*, az *autogén tréning*, a *progresszív relaxáció*, és idesorolhatjuk a humort, a nevetést is, valamint a napjainkban egyre inkább teret hódító *mindfulness* (jelentudatosság) technikákat is. Ez utóbbiakra remek példa, amikor pár percig szemünket becsukva a minket körülvevő zajokra koncentrálnunk, és igyekszünk közülük minél többet egyértelműen beazonosítani, vagy amikor szintén csukott szemmel pár percig légzésünk, szívverésünk ritmusára koncentrálnunk, illetve megfigyeljük, hogy testünkben hol milyen érzések keletkeznek. A légzéstechnikákat is kiemelnénk, mert gyakran él az emberek fejében az a kép, hogy nehéz helyzetekben a pszichológus először arra hívja fel a figyelmünket, hogy lélegezzünk mélyeket. Ugyanakkor ez egyáltalán nem olyan rossz ötlet, ugyanis ha a légzésünkre koncentrálnunk, és például igyekszünk a belégzés – levegő bent tartása – kifújás – szünet négyest egyenletes ritmusban végezni, az nyugtatólag hathat.

Egyéb stresszkezelési módszerek • Az egyéb módszerek tárháza szintén nagyon széles, de azt mindenkinek jó szívvel tudjuk javasolni, hogy legyen olyan hobbi, amely valóban segíti a kikapcsolódását – amiben képes feloldódni és megtapasztalni az úgynevezett *flow-élményt* (lásd a *Pszichológia a közszolgálatban I.* 6. fejezetét). Szintén sokat tud segíteni, ha van olyan megbízható ember a környezetünkben, legyen az barát vagy rokon, akivel alaposan átbeszélhetjük a helyzetünket. Az intenzív sport, mozgás szintén segítheti kikapcsolódásunkat, ellazulásunkat. Emellett a külvilágból érkező más, felesleges stresszorok, zajok, mint például a sokszor alapzajként életünkben jelen lévő tévé, zene kikapcsolása is hasznos lehet – a csend ugyanis jótékony hatású stresszes állapotban, mert segíti a fentebb már ismertetett módszerek közül több esetében is annak hatékonyságát.

Mindezek után nem tehetünk mást, mint biztatjuk a kedves olvasót, hogy találja meg azokat a módszereket, amelyek neki személy szerint a leginkább segíthetik a stressz leküzdését, amelyek egy-egy nehezebb ügyfél után rövid idő alatt képesek csökkenteni a megtapasztalt belső feszültséget, hogy a következő ügyfelet ismét a lehető legnagyobb türelemmel és szakértelemmel tudja segíteni.

Összefoglalás

A közigazgatás szervezetei rendelkeznek a legszélesebb ügyfélkörrel, és mivel a „profitjuk” az állampolgárok elégedettségében mérhető, így rendkívül fontos, hogy korszerű és az emberek igényeinek megfelelő ügyfélszolgálati szemlélettel rendelkezzenek – ezen szemlélet keretében pedig az ügyfélnek mindig jogában áll megfelelő segítséget kérnie.

Az asszertivitás egy olyan önérvényesítésre törekvő, proszociális magatartásforma, amelynek tudatos felhasználásával egyensúlyt vagyunk képesek teremteni saját és mások szándékai között, ám ehhez komoly önismereti munkára is szükség van.

A konfliktusok kialakulása egy szakaszokra bontható folyamat, és több fokozatuk lehetséges. A konfliktusok kezelését öt magatartási módra kategorizálhatjuk, amelyek közül a problémamegoldó magatartás egyeztethető össze leginkább az asszertivitással.

A stressz olyan, a szervezetünkben lejátszódó fiziológiai folyamat, amely fizikai, pszichoszociális és viselkedéses válaszokat is kiválthat, kezelése lehet adaptív és inadaptív,

illetve az adaptív technikák közül mindenkinek érdemes megtalálnia a saját maga számára legideálisabbakat.

Irodalomjegyzék

- BAGDY E. (1997): *Pszichofitness*. Budapest, Animula.
- BICKFORD, M. (2005): *Stress in the Workplace: A General Overview of the Causes, the Effects, and the Solutions*. St. John's (CA-NL), Canadian Mental Health Association Newfoundland and Labrador Division.
- CHAUDHURY, D. – WALSH, J. – FRIEDMAN, A. – JUAREZ, B. (2013): Rapid Regulation of Depression-related Behaviours by Control of Midbrain Dopamine Neurons. *Nature*, Vol. 493, No. 7433. 532–536. DOI: <https://doi.org/10.1038/nature11713>
- DÁVID I. (2014): A stressz és kezelése. In DÁVID I. – FÜLÖP M. – PATAKY N. – RUDAS J. (2014): *Stressz, megküzdés, versengés, konfliktusok*. Budapest, Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége. 11–66.
- FARKAS J. (2014): Stressz- és konfliktuskezelés. In CHRISTIÁN L. szerk.: *Személy- és vagyónvédelem*. Budapest, NKE. 209–226.
- FARKAS J. (2018): Társas interakciók. In HALLER J. – FARKAS J. szerk.: *Pszichológia a közszolgálatban I*. Budapest, Dialóg Campus. 169–190.
- FARKAS J. – BORBÉLY Zs. (2018): Önismeret. In HALLER J. – FARKAS J. szerk.: *Pszichológia a közszolgálatban I*. Budapest, Dialóg Campus. 97–116.
- GÁSPÁR M. (2008): *A korszerű ügyfélszolgálati rendszerek szervezése és működése. Kiegészítő tananyag az ügyfélszolgálati munkatársak gyakorlati továbbképzéséhez*. Elérhető: www.pellerd.hu/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=170&Itemid=95&lang=hu (A letöltés dátuma: 2018. 02. 14.)
- HADFIELD, S. – GILL, H. (2012): *Asszertivitás – hogyan érvényesítsük sikeresen az érdekeinket?* Budapest, Scolar.
- HALLER J. (2018): A lelki jelenségek biológiai alapjai. In HALLER J. – FARKAS J. szerk.: *Pszichológia a közszolgálatban I*. Budapest, Dialóg Campus. 23–38.
- KISS Cs. (2013): *A szervezeti elkötelezettség és a munka-család konfliktus összefüggései az ügyfélszolgálati munkában*. PhD-értekezés. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem.
- KLEIN B. – KLEIN S. (2006): *A szervezet lelke*. Budapest, EDGE 2000.
- LEKA, S. – GRIFFITHS, A. – FOX, T. (2004): *Work Organization & Stress. Systematic Problem Approaches for Employers, Managers and Trade Union Representatives*. Geneva, World Health Organization.
- LEVI, L. – LEVI, I. (2000): *Guidance on Work-Related Stress – Spice or Kiss of Death?* Luxembourg, European Commission.
- PLÉH Cs. (2000): *A lélektan története*. Budapest, Osiris.
- SELYE J. (1976): *Stressz distressz nélkül*. Budapest, Akadémiai.
- SZÜCS E. – MATKÓ A. – MAKRAY R. (2015): *Kompetenciafejlesztés mérnököknek*. Debrecen, Debreceni Egyetem.
- VARGA O. (2008): *Konfliktuskezelés*. Budapest, NSZFI.
- WELLEMEN, J. (1998): *Az ügyfél szolgálatában*. Budapest, SHL.

4. Pedagógiai alapismeretek

Hegedűs Judit

A társadalom fejlődésében elengedhetetlen szerepe van a nevelésnek-oktatásnak, ugyanakkor nem szabad elfeledkeznünk arról, hogy a társadalmi környezet alapvetően meghatározza a nevelést (annak célját, módszereit, feladatait). Ebből az alaptételből indulunk ki fejezetünkben, amelynek célja a nevelés és oktatás társadalmi vonatkozásainak feltárása és elemzése. Induljunk ki abból, hogy a pedagógia (nevelés- és oktatásügy) mint társadalmi alrendszer értelmezhető, amelynek alkotó tényezői többek között:

- a cselekvő alanyok (mint például az intézmények, gyermekek, felnőttek);
- a közvetítendő értékvilágok;
- a kultúrák;
- a tevékenységek (mint például a tanulás, nevelés, szabályozás);
- a közvetítő nyelvek, médiumok;
- a mindennapi élet (interakciók, a mindennapi tudás);
- a közvetítő szervezetek (család, kortárs csoport, közösség, iskola, egyéb professzionális intézmények);
- a szervezett nevelés és tanulás belső környezete;
- az idő és tér;
- a teljesítmény (ZSOLNAI 1996).

Ezen elemek ismerete fontos és elengedhetetlen ahhoz, hogy megértsük a nevelés és oktatás társadalmi meghatározottságát, a szocializáció lényegét, illetve legyen tudásunk arról, milyen eszközök, módszerek állnak rendelkezésünkre a neveléshez, az oktatáshoz és a képzéshez.

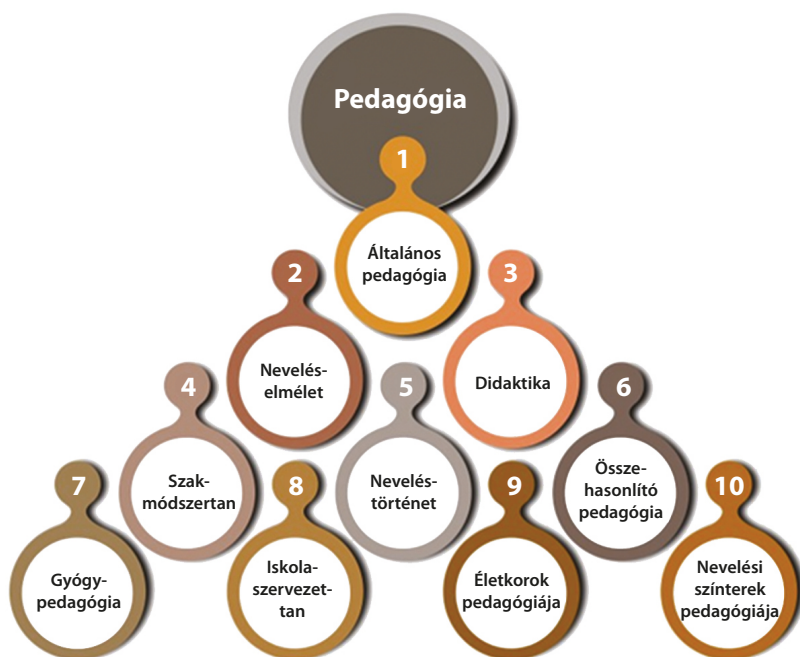
Ha gyakorlati oldalról közelítjük meg a pedagógia fogalmát, akkor még két dimenzióra érdemes felhívni a figyelmet. Egyrészt a *történeti dimenzióra*, amely arra utal, hogy már az ókortól kezdve folyamatosan próbálják a pedagógia gyakorlatát fejleszteni, folyamatosan keresték a választ azokra a kérdésekre, hogy kit, hogyan és mire neveljünk. A másik dimenzió pedig a *társadalmi meghatározottság*: bár horizontális síkon mozgunk, mégis igen eltérő nevelési, oktatási kultúrákkal is találkozhatunk. Ez a sokszínűség komoly kihívásként jelenik meg a mindennapokban is, amelyre a pedagógia tudományának reagálnia kell.

4.1. A pedagógia mint tudomány

A pedagógia mint tudomány kialakulása a 19. századra tehető, ekkor szakadt el a filozófia és a teológia tudományától, és teremtette meg a saját elméleti kereteit. Azonban *kötődése*

mind a humán-, mind a társadalom-, mind pedig a természettudományokhoz a mai napig is megvan. E keretrendszer nélkül a pedagógiai jelenségek értelmezése is torzzá válhat.

A többi tudományhoz hasonlóan itt is találkozhatunk *részterületekkel*, amelyek csoportosítása többféle szempontból lehetséges. Ezek közül talán az egyik legteljesebb Kozma Tamás felosztása.



7. ábra

A pedagógia részterületei

Forrás: KOZMA 1996; hivatkozza: MOGYORÓSI-VIRÁG 2015, 22.

Természetesen a fenti felsoroláson belül további tagolódás is lehet, gondoljunk csak a gyógy-pedagógia különböző ágaira, a sokféle nevelési szintekre vagy akár az életkorok pedagógiájára. Már ez az ábra is utal arra, hogy széles spektrum szükségleteire, igényeire kell reagálnia a pedagógiának.

Mitől lesz tudomány a pedagógia? Az ezzel kapcsolatos ismereteket rendszerben tudjuk értelmezni, vannak *meghatározott módszerei*, amelyekkel a pedagógiai jelenségvilágot vizsgálni tudjuk, és nem utolsósorban van a *vizsgálódásnak konkrét tárgya*.

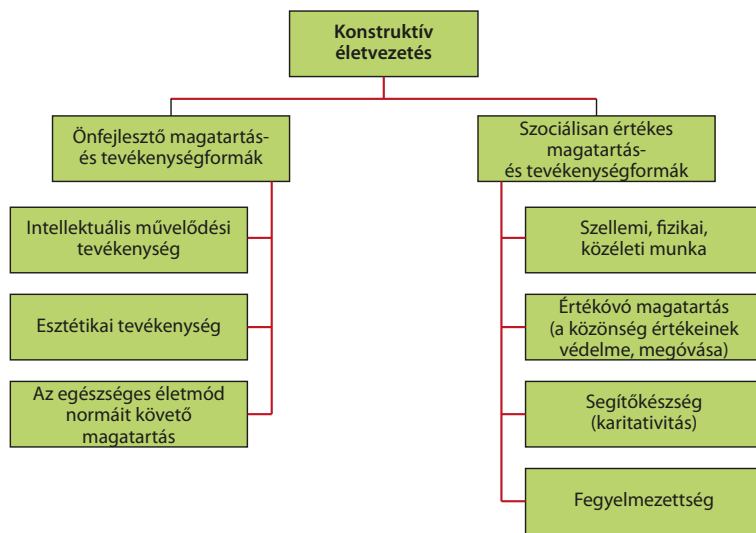
4.2. A pedagógia alapfogalmai

A nevelés többféle szempontból is értelmezhető, de bármely értelmezést is nézzük, vannak olyan főbb jellemzők, amelyek bármelyik megközelítésnél is olvashatók. Ezek pedig a következők:

- tudatos, tervszerű és célirányos tevékenység;
- a másik emberre közvetlenül vagy közvetve ható tevékenység;
- egy viszonylagos tartós állapot elérése;
- értékközvetítő tevékenység;
- esetlegesség (azaz lehet sikeres vagy sikertelen);
- bármilyen életkorú és tapasztalattal rendelkező személy is lehet nevelő és nevelt;
- valamint folyamatosság jellemzi (JÓZSA 2004).

A nevelési célok a nevelési folyamattal kapcsolatos elvárásokról, az „elérendő állapotról” adnak információt. A célmeghatározás azért is fontos egy pedagógiai folyamatban, mert ez határozza meg a további nevelési feladatokat, irányítja a nevelési folyamatot, illetve az optimálisnak ítélt nevelési módszerek kiválasztásában is szempontokat ad. A nevelési céloknak többféle szintjét határozhatjuk meg, így beszélhetünk egyrészt az úgynevezett *kognitív célokról*, amelyek alapvetően az ismeretsajátítást és alkalmazását jelentik, másrészt az *affektív célokról*, amelyek a reális énkép kialakításában adnak segítséget, míg a *szociális célok* a társas kapcsolatokat erősítik.

Összességében véve *a nevelés célja egy olyan konstruktív életvezetéssel rendelkező személy nevelése, aki képes a társadalmilag értékes, de egyénileg is eredményes magatartás- és tevékenységformák kialakítására, működtetésére hosszú távon* (BÁBOSIK 2003).



8. ábra

A konstruktív életvezetés szerkezete

Forrás: saját szerkesztés BÁBOSIK 2004 alapján

A nevelés tehát elsősorban értékközvetítő, személyiségfejlesztő tevékenységként értelmezhető, amely alapvetően az egyénre hat. Ahhoz, hogy az egyén be tudjon illeszkedni az őt körbevevő társadalmi és kulturális közegbe, még két nagyon fontos folyamatnak is működni kell. Az egyik folyamatot *enkulturációnak* nevezik, amely a kultúra megtanulását,

vagyis a kultúrába történő betagozódást jelenti, míg a másik folyamat a *szocializáció*, amely az egyén társadalmi lénnyé válását jelenti. E két fogalom szorosan összekapcsolódik egymással: a szocializáció értelmezhető az enkulturáció részfolyamataként. A szocializáció „egyrésről az egyes embernek a társadalmilag létrehozott szociális világába történő beilleszkedését, másrésről pedig személyisége kialakulását valósítja meg” (KRON 1997, 80.). A szocializációs folyamat különböző intézményes formák keretében valósul meg, ezek közül is kiemelt szintértéként jelenik meg a család, az óvoda/iskola/munkahely, valamint a kortársi kapcsolatok. Illetve az utóbbi évtizedekben a média szocializációs funkcióiról sem szabad elfeledkezni (PÁPAY 2018).

A pedagógiai alapfogalmak közül érdemes még megemlíteni az oktatás, képzés fogalmát, amelyek a nevelésen belüli fogalmakként értelmezhetők. Az oktatás a tanítás és tanulás komplex egységeként értelmezhető, olyan tevékenység, amelyben „a társadalom céljainak megfelelő konkrét ismeretanyag rendszeres elsajátítása történik” (JÓZSA 2004, 13.). A képzés alapvetően az oktatás során elsajátított ismeretekre alapoz, az elsajátított ismereteknek a gyakorlati alkalmazását támogató jártasságok, készségek és képességek kialakítását célozza meg. A képzés egyfajta speciális oktatásként is értelmezhető.

A pedagógiai folyamat hatékonyságát igen nagy mértékben befolyásolja a különböző nevelési, szocializációs szintek közötti együttműködés, az, hogy a különböző szintek által közvetített értékek, ismeretek, viselkedési módok mennyire vannak összhangban egymással.

4.3. A nevelési modellek

A neveléstudomány rendszerszerűsége remekül megmutatkozik abban a szempontrendszerben, amely egy-egy nevelési koncepciónál tetten érhető. A szempontok alapján két jól körvonalazható nevelési modell látható: az egyik a *klasszikus comeniusi–herbarti modell*, amely két meghatározó pedagógiai gondolkodóról kapta a nevét. Ez a modell egészen a 20. század elejéig meghatározta a pedagógiai gyakorlatot, idetartoznak azok a pedagógiai koncepciók, amelyeket lentebb normatív nevelési koncepcióként említünk. A 20. század elején alakult ki a másik, az úgynevezett *reformpedagógiai modell*. Ez a comeniusi–herbarti modell kritikájaként jött létre, idetartoznak azok a koncepciók, amelyek az értékre relativizmust, az aktivitást, az indirekt közvetítést képviselik. Nézzük meg az alábbiakban azokat a szempontokat, amelyek a nevelési koncepciók elemeiként alkotnak egységes rendszert:

- nevelési cél,
- személyiségértelmezés,
- nevelési folyamat felfogása,
- hatásszervezési modell,
- nevelési módszerek,
- tevékenységszervezés,
- a pedagógusszerep felfogása,
- a tananyag, ismeret kiválasztásának elvei,
- szelektív vagy integratív nevelés,
- a neveltekkel való bánásmód (BÁBOSIK 2004).

Nevelési cél • A normatív nevelési koncepciók célként a deklarált emberi-etikai értékek, magatartási normák közvetítését és interiorizálását tűzik ki, míg az értékrelativista felfogás képviselői nem fogalmaznak meg elérendő célként konkrét érték- és normarendszert, hanem a nevelt személy életszerű körülmények közötti tevékenykedtetését tartják a legfőbb célnak.

Személyiségértelmezés • A normatív koncepciókban a személyiségértelmezésnél az intellektuális jellegű sajátosságokat helyezik előtérbe, míg az úgynevezett regulatív személyiségfelfogás a motivációs személyiségkomponenseket hangsúlyozza (lásd reformpedagógiai nevelési modellt).

Nevelési folyamat felfogása • A folyamat szabályozottsága szerint beszélhetünk irányított-folyamat-felfogásról, szabad nevelési koncepcióról, befogadásra és aktivitásra épülő nevelésifolyamat-koncepcióról. Az irányított-folyamat-felfogásban külső személy által irányított folyamatról beszélünk, amelyben a neveltnak viszonylag kisebb tere van. Ez a felfogás inkább a normatív nevelésméleti koncepciók sajátossága. A szabadnevelési koncepciók a nevelést önkibontakozási folyamatként értelmezik, amelyben kiemelten a nevelt érdeklődéséhez, szükségleteihez, életkori sajátosságaihoz kell igazítani a folyamatot. A nevelő a direkt irányítás helyett indirekten vezeti neveltjét. Ez a szemléletmód pedig az értékrelativista felfogáshoz kapcsolódik. A nevelésifolyamat-koncepciók talán legrégebbi felfogása a befogadásra épülő folyamatszabályozás: itt a nevelt aktivitását teljes mértékben háttérbe szorítják, a nevelő határozza meg minden elemében a nevelési folyamatot, a korlátozás az egyik legfőbb pedagógiai eszköze a nevelőnek. Az aktivitásra épülő nevelésifolyamat-koncepciók éppen az előző kritikájaként jöttek létre. A nevelt aktivitását támogató módszerek mellett széles körű tevékenységrepertoárt is biztosítanak számára.

Hatásszervezési modell • Beszélhetünk intellektualisztikus hatásszervezésről, amikor az intellektuális-logikai-verbális hatásokon van a hangsúly (lásd a comeniusi–herbarti modellt), illetve a naturalisztikus-tapasztalatai hatásszervezési modellről (lásd a reformpedagógiai modellt). Az utóbbi modellnél inkább a gyakorlati-tapasztalati úton történő ismeret-, mintaközvetítés a domináns, valamint a kortárskapcsolatok hatásáról sem feledkeznek meg a modell képviselői.

Nevelési módszerek • A normatív céltípus a direkt, míg az értékrelativisztikus koncepciók az indirekt nevelési módszereket preferálják. A direkt vagy közvetlen nevelési módszerek közvetlenül hatnak a neveltre, aki inkább befogadója a nevelőtől felé érkező hatásoknak. Bizonyos helyzetekben, életkorokban van létjogosultsága a közvetlen nevelési módszereknek, azonban ha csak a direkt módszereket használjuk egy nevelési folyamatban, akkor a túlszabályozottság lesz jellemző, és az autonómia hiánya jelenhet meg. Az indirekt vagy közvetett nevelési módszerek esetében a nevelő hatások alapvető forrása valamilyen közvetítői közeg, amely lehet például egy feladat. Az indirekt módszerekkel inkább a reformpedagógiai modellnél találkozhatunk.

Tevékenységszervezés • A normativitáson alapuló koncepciók inkább non-kooperatív, frontális munkában gondolkodnak (lásd a comeniusi–herbarti modellt), míg az aktivitáson alapuló koncepciók a kooperativitásra helyezik a hangsúlyt (lásd a reformpedagógiai modellt).

A pedagógusszerep felfogása • Van a comeniusi–herbarti modellhez kapcsolható ismeret-közvetítő, értékelő-minősítő pedagógusmodell, másrészt pedig a reformpedagógiai modellnél a modellközvetítő, kapcsolatépítő, együttműködő, támogató pedagógusi szerepfelfogás. Az utóbbit inkább az aktivitáson alapuló modelleknél lehet megfigyelni.

A tananyag, ismeret kiválasztásának elvei • A normativitáson alapuló koncepciók inkább az elméleti, a *mainstream* ismeretek közvetítését tartják fontosnak, míg az értékrelativista irányzatok a gyakorlati, a mindennapi élethez kapcsolódó hasznos ismereteket preferálják.

Gamifikáció az oktatásban

A gamifikáció vagy „játékszerűvé tétel” során játékokat vagy játékelemeket alkalmaznak különböző, alapvetően nem játékos területeken annak érdekében, hogy az adott folyamatot érdekesebbé és megfoghatóbbá, ezáltal pedig eredményesebbé tegyék (SCHOECH et al. 2013). A gamifikáció igen népszerű lett vállalati környezetben. A technológiai kutatásokat végző Gartner felmérése alapján például a Global 2000-be tartozó vállalatok 70%-a tervezi, hogy vevőmegtartás és marketing céljával gamifikált alkalmazásokat építsen be (HAMARI–KOIVISTO–SARSA 2014). De természetesen az elgondolás nemcsak vállalati környezetben jelenik meg, hanem rendkívül előnyösen alkalmazható oktatási, pedagógiai téren is. Számos olyan felület és applikáció van, amely elősegíti a tanulást, valamint a tanár–diák közti kommunikáció hatékonyságát (például: ClassDojo, GoalBook, CourseHero), kutatások pedig kimutatták, hogy az oktatási környezetben a gamifikációnak számos pozitív pszichológiai és viselkedési hatása van. Fontos azonban megjegyezni, hogy ezen pozitív hatások mértéke nagyban függ attól, hogy milyen kontextusban alkalmazzák őket, valamint múlik az egyéni felhasználón is (FROMANN–DAMSA 2016).

Szelektív vagy integratív nevelés • A szelektivitás alapvetően azt jelenti, hogy a folyamat révén a neveltek között bármilyen szempontból válogatnak-e, vagy pedig az integrációra, az együttnevelésre törekszenek. A comeniusi–herbarti modell alapján működő nevelési koncepciók inkább a szelektivitást képviselik, míg a reformpedagógiai modell képviselői az integrált nevelést fogadják el alapvetően értékként.

A neveltekkel való bánásmód • A nivelláló bánásmód az egységesítésre törekszik, nem egyénre szabott pedagógiai programban gondolkodik, az uniformizálás jelenik meg fő értékként. Ez leginkább a normatív irányzatoknál látható, míg a reformpedagógiai modell az adaptivitást támogatja. Az adaptivitás azt jelenti, hogy elfogadja azt, hogy a személyiség adottságstruktúrája mennyiségi és minőségi tekintetben is differenciált, egyéni sajátosságokat mutat. A pedagógiai folyamatban pedig ezeket az egyéni sajátosságokat figyelembe kell venni, ezekre reagálni szükséges.

4.4. Nevelési módszerek

A nevelés módszerei a céloknak megfelelő társadalmi értékek, normák és magatartásformák közvetítését, a személyiségfejlesztést szolgáló utak, módok, eljárások (JÓZSA 2004, 49.).

Az, hogy milyen nevelési módszert választunk ki, számos tényező meghatározza, ezek pedig a következők:

- a nevelési cél és az ebből adódó nevelési feladat;
- a nevelt életkora, értelmi-érzelmi-szociális fejlettsége, képességei;
- a nevelő személyisége, pedagógiai kultúrája, felkészültsége;
- a nevelő vezetési stílusa;
- a pedagógiai szituáció és annak tartalma.

A nevelési módszereknek két nagy csoportját különböztetjük meg: a közvetlen (direkt) és a közvetett (indirekt) módszereket. A közvetlen nevelési eljárások során a személyes kapcsolat révén hatunk az egyénre, míg a közvetett indirekt nevelési módszerek esetében valamilyen közvetítői közeg (feladat, film, csoport, szemléltetőeszköz stb.) segítségével próbálunk hatást gyakorolni. A direkt és az indirekt nevelési módszereknek egyaránt van létjogosultságuk, hiszen egymást kiegészítik, ugyanakkor a kontextushoz való kapcsolódást (kit mire ki és miért nevel) nem szabad elfelejteni.

A direkt nevelési módszerek előnye, hogy a nevelő által közvetített tartalmak, normák, eszmék megkönnyítik a neveltnak a belső értelmező munkát, ugyanakkor ha csak ilyen módszerekkel dolgozunk, akkor a felfedező tanulás, a problémamegoldó gondolkodás kialakulása neheztett körülmények között fog zajlani. Ha az életkori sajátosságokat nézzük, akkor serdülőkortól inkább az indirekt nevelési módszerek alkalmazását javasoljuk, hiszen ezek lehetővé teszik a nevelt aktivitását, valamint a neveltek közötti interakció nevelő hatását is kiválóan be lehet építeni a nevelési folyamatba.

A nevelési módszerek három fő területet támogatnak:

- a szokásformálást,
- a magatartási-tevékenységi modellek közvetítését,
- a meggyőződés formálását.

Bábosik István (2004) ezekhez rendelte a direkt, illetve indirekt módszereket.

2. táblázat

A nevelés módszerei

Nevelés metodikai jelleg szerint		
A megcélzott szükségletrendszer szerint	Direkt (közvetlen) nevelési módszerek	Indirekt (közvetett) nevelési módszerek
	1. A szokásformálás módszerei	• követelés • gyakoroltatás • segítségadás • ellenőrzés • ösztönzés
	2. A magatartási-tevékenységi modellek közvetítésének módszerei	• kölcsönös követelménytámasztás, tiltás • kölcsönös segítségadás • kölcsönös értékelés • kölcsönös ellenőrzés
	3. A meggyőződésformálás módszerei	• elbeszélés • modell bemutatása • műalkotások • személyes példaadás
		• kölcsönös példaadás
		• kölcsönös felvilágosítás
	• előadás, magyarázat • beszélgetés • a tanulók önálló, elemző munkája	

Forrás: BÁBOSIK 2004

A következő alfejezetekben a leggyakrabban alkalmazott módszerek bemutatásával foglalkozunk.

4.4.1. A szokásformálás módszerei

Követelés • A követelés nagyon fontos abból a szempontból is, hogy elindítsa a gyakorlást, a berögzítés folyamatát, illetve a preferált magatartásformákat megszilárdítsa. Nem mindegy, hogy a követelés tartalma mennyire reális, mennyire vesszük figyelembe az adott személy képességeit, kompetenciáit. Gyakori jelenség, hogy vagy a maximalizmus, vagy pedig a minimalizmus hibájába esünk. A túlkövetelő magatartás következményeként gyakran látható a motiváció, a teljesítőképeség csökkenése, a kudarcorientáltság érzése. A minimalizmus is komoly károkat tud okozni, hiszen hogyha túl alacsony követelményeket, elvárásokat fogalmazunk meg, akkor gyakran nem „használják ki” tudásukat, képességeiket az egyének. Ebben az esetben sem találkozunk az egyén sikerélménnyel, gyakran az az eredmény, hogy nem vesznek eléggé komolyan a pedagógiai folyamatot.

A követeléssel kapcsolatban nagyon fontos alapelv a fokozatosság: ez egyrészt jelent mennyiségi szempontot, másrészt pedig a követelés formáját is. Érdemes formáját tekintve az alábbi fokozatokat szem előtt tartani:

kérés → tanács → utasítás → parancs → tiltás

Gyakoroltatás • A gyakoroltatás módszere nagyon fontos egyes magatartás- és tevékenységformákhoz kapcsolódó elemek elsajátításához. Tartalmi szempontból nagyon fontos, hogy a céltalan gyakoroltatás pedagógiailag igen negatív eredményt hozhat, elveszíti az érdeklődését az egyén, demotiválttá válhat. A másik fontos feltétel a hatékony gyakoroltatáshoz az eredményesség biztosítása, valamint amennyire csak lehet, a változatosságra való törekvés. Tipikus hibaként jelenik meg a gyakoroltatásnál, amikor hibásan rögzül valamilyen tevékenységi forma, ennek korrekciója komoly kihívást jelenthet a későbbi folyamatban.

Segítségadás • A segítségadásnak mint nevelési módszernek az egyik legfőbb funkciója, hogy a nehézségeket elhárítsa vagy mérsékelje a pedagógiai folyamatban. Emellett korrekciós funkciója is lehet a segítségnyújtásnak. A segítségadás során nagyon fontos figyelembe venni az alábbiakat:

- a segítő részéről érvényesüljön az empátia;
- a segítség nem feltételekhez kötött;
- a hitelesség és a nyílt kommunikáció teszi elfogadhatóvá a segítségnyújtást;
- a másik emberbe vetett bizalom az alapja a segítségadásnak.

A segítségadásnak számos formája létezik. Itt érdemes megemlíteni az aktív hallgatást, amelyet nagyon gyakran értő figyelemként is szoktak definiálni. Az aktív hallgatás vagy értő figyelem során a hallgató (a segítséget adó) visszajelzéseket küld arról, hogy értette azt, amit a másik elmondott (N. KOLLÁR – SZABÓ 2011). Egyfajta visszatükrözésről van szó, amely segítséget nyújt abban, hogy az adott személy kívülről lássa a problémát. Az aktív hall-

gatás jelei a szemkontaktus, a bólogatás, az odafordulás, a laza testtartás, a figyelő hangok, a kérdés, az összefoglalás, a tisztázás, a visszakérdezés, az érzelmek visszatükrözése.

Az értő figyelem mellett a segítségadás módszerei közé tartozik a tanácsadás. Itt nagyon fontos alapelv, hogy nem vállalhatjuk át a döntés felelősségét attól, akinek tanácsot adunk.

Ellenőrzés • Ha valamit megkövetelünk, és nem ellenőrizzük, akkor nem lesz visszacsatolás, azaz a nevelési folyamatban részt vevő egyénnek nem lesz igazodási pontja, a hibák kijavítására nem lesz lehetősége. Az ellenőrzés alapelvei között meg kell, hogy jelenjen a szakszerűség, a célszerűség, a tervszerűség, az objektivitásra való törekvés, a komplexitás, a függetlenség, a hitelesség, a nyilvánosság, a jóhiszeműség, valamint az együttműködés. Ha az ellenőrzésnél a büntető jelleg dominál, akkor a folyamatban részt vevők demotiváltsága megnővekedhet, a teljesítőképesség pedig csökkenhet.

Ösztönzés • Az ösztönzés módszerei között az elismerést, az elmarasztalást, a jutalmazást és a büntetést kell kiemelnünk. Azaz a pedagógiai értékelést, amellyel egy későbbi fejezetben részletesen fogunk foglalkozni.

4.4.2. A magatartási-tevékenységi modellek közvetítésének módszerei

A szokások kialakításában a beidegződés mellett nagyon fontos szerepe van a *példaképek*, eszményképek közvetítésének. Ezek azok, amelyek példát adnak arra, miként lehet a magatartásformákat, tevékenységeket változatosan, komplexen alkalmazni. A példaképek rendszerint konkrét személyek, míg az eszménykép egy elvontabb, általánosabb fogalom. A példaképek, modellek közvetítésének módszerei a következők:

- elbeszélés módszere,
- modellértékű személyes bemutatása,
- műalkotások bemutatása,
- a nevelő személyes példaadása.

E módszerekről részletesebben jelen fejezetben nem foglalkozunk, ezekről az oktatásról szóló részben lesz szó.

4.4.3. A meggyőződésformálás módszerei

A meggyőződésformálás Bábosik szerint (BÁBOSIK 2004) alapvetően normatanulás, a normák, nézetek, eszmék interiorizálása. Ha ez a folyamat eredményes, akkor konstruktív életvezetéssel rendelkező autonóm, döntéshozatalra képes személy nevelődik. A meggyőződésformálás módszereit elsősorban iskolai körülmények között alkalmazzuk, így az oktatásnál taglaljuk ezeket részletesebben, itt most csupán felsorolásjelleggel említjük meg:

- előadás,
- magyarázat,
- beszélgetés,
- a nevelt önálló elemzőmunkája.

A fenti alfejezetekben bemutatott módszerek alapvetően a nevelési módszerek direkt formái. Természetesen léteznek ezek indirekt módszerei, ahol alapvetően a kölcsönösség dominál. Azaz például nem a tanár támasztja a követelményt, hanem a neveltek egymás között. A pedagógiai gyakorlatban igen gyakori a kölcsönös segítségadás, a kölcsönös értékelés, ellenőrzés vagy akár a kölcsönös felvilágosítás – ezeknek, ha jól csináljuk, komoly csoportfolyamatot, közösséget kialakító funkcióik is vannak.

4.5. Az iskola mint szocializációs színtér

A másodlagos szocializációs színtér az intézményes nevelés, amelynek színterei a bölcsőde, az óvoda és az iskola. Ezek működését a 2011. évi CXCV. törvény szabályozza. A köznevelési rendszer intézményei az óvoda, az általános iskola, a gimnázium, a szakgimnázium, a szakközépiskola, a szakiskola, a készségfejlesztő iskola, az alapfokú művészeti iskola, a kiegészítő nemzetiségi nyelvvoktató iskola, a gyógypedagógiai, konduktív pedagógiai nevelési-oktatási intézmény, a kollégium, a pedagógiai szakszolgálati intézmény (pedagógiai szakszolgálat – például: gyógypedagógiai tanácsadás, korai fejlesztés és gondozás, nevelési tanácsadás), a pedagógiai-szakmai szolgáltatást nyújtó intézmény (például pedagógiai értékelés, szaktanácsadás, pedagógiai tájékoztatás, tanügyigazgatási szolgáltatás).

4.5.1. Az oktatási rendszer funkciói

Az oktatási rendszer a társadalom egyik alrendszereként többféle funkciót lát el, ezek szoros kapcsolatban vannak egymással, egyes funkciók felerősödhetnek, míg mások kevésbé hangsúlyosan jelenhetnek meg. Ezek a funkciók a következők:

- *Az egyén személyiségének alakítása:* az oktatás befolyásolja az adott személy személyiségének fejlődését, ezáltal felértékelődik a nevelőoktatás szerepe, ami azt jelenti, hogy az ismeretek közvetítése által segítjük a személyiség harmonikus fejlődését.
- *A kultúra újratermelése:* a társadalom által felhalmozott tudást és az ehhez kapcsolódó normákat, értékeket közvetítik.
- *A társadalmi struktúra újratermelése vagy átalakulásának elősegítése:* az oktatási rendszer felerősítheti a családi szocializációs közegeből eredő hátrányokat, jó esetben pedig csökkentheti azokat. Mindez nagymértékben attól függ, hogy mennyire szelektív és szegregáló az oktatási rendszerünk.
- *A gazdaság működésének és növekedésének elősegítése:* az oktatásügy egyik legfőbb feladata a munkapiaci igények kielégítése, az azokra való azonnali reagálás.
- *A politikai rendszer legitimálása:* a politikai szocializáció egyik legfontosabb színtere a nevelési-oktatási intézmény, amelynek alapvető szerepe van egy-egy politikai rendszer legitimizálásában.
- *A társadalmi integráció biztosítása:* az oktatás alapvetően közvetíti a társadalom számára elfogadható közös nyelvezetet, viselkedésmintát, értékrendet – ennek elsajátítása az egyén számára alapvetően fontos, hiszen a társadalomba való beilleszkedés feltétele.

- *Különböző közvetlen szolgáltatási funkciók ellátása:* a szolgáltatást igénybe vevők elvárásainak kielégítése az egyik legfontosabb célként fogalmazódik meg, a szolgáltatók oldaláról pedig elindult a verseny a „vevőkért”, a minőségfejlesztés szerepe felértékelődött.
- *A társadalmi változások elősegítése vagy fékezése:* már érintettük a közoktatás társadalmi struktúrára gyakorolt hatását; az, hogy mekkora lehetőség van a társadalmi mobilitásra, nagymértékben függ az oktatásügytől.
- *Örömszerző funkció:* alapvetően elvárás, hogy a tanulást értéknek tartó, az élet-hosszig tartó tanulásra képes és arra motivált fiatalok jöjjenek ki az oktatási rendszerből (HALÁSZ 2001).

Az adott oktatási rendszer megítélése nagyban függ attól, hogy mennyire sikerült az oktatással szembeni elvárásokat teljesíteni, amelyek lehetnek hivatalosak, illetve nem hivatalosak, valamint láthatók és láthatatlanok. Az elvárások, szükségletek lehetnek nyilvánvalók, azaz hivatalosan megfogalmazottak, egyértelműek. Míg a látens elvárások rejtettek, nem minden konkretizálódik az adott intézmény számára.

4.5.2. Az oktatás mint kompetenciafejlesztés

Az oktatás a tanítás és tanulás komplex egysége, amely a kognitív, illetve a motivációs önszabályozás kialakítását célozza meg. Az oktatás nemcsak ismeretközvetítés és személyiségfejlesztés, hanem az utóbbi években egyre inkább előtérbe került a kompetenciafejlesztés is. A kompetencia az ismeretek, a képességek/készségek és az attitűd egységét jelenti. A kompetenciaalapú oktatás a nyolc kulcskompetencia kialakítását célozza meg, ezek pedig a következők:

- anyanyelvi kommunikáció,
- idegen nyelvi kommunikáció,
- matematikai, természettudományi és technológiai kompetenciák,
- digitális kompetencia,
- a tanulás tanulása,
- személyközi és állampolgári kompetenciák,
- vállalkozói kompetencia,
- kulturális kompetencia (EUROPEAN COMMISSION 2004).

4.5.3. Oktatásszervezési módok és oktatási módszerek

A tanulási környezet nemcsak a konkrét értelemben vett környezetet jelenti, hanem azt az oktatásszervezési módot (munkaformát), amelyet az oktató választ. Ezek a munkaformák az egyéni munka, a páros munka, a csoportmunka, a frontális munka. Az egyéni munka során a tanuló önmaga szerez új ismereteket a rá szabott, kiosztott feladatok által. Az egyéni munka azért is fontos, mert ezáltal nevelhetjük az egyént az önálló munkára, segíthetjük a feladattudat, az önszabályozás kialakítását. Ugyanakkor elengedhetetlen a folyamat kontrolljának biztosítása, az ellenőrzés, a visszacsatolás. A páros munka két

személy együttműködése, közösen dolgoznak például egy feladat megoldásán. A hangsúly a kölcsönösségen, az indirekt hatásrendszeren van. A csoportmunka során kettőnél több tanuló dolgozik együtt közös cél érdekében. Fontos döntés, hogy milyen típusú csoportot alakítunk: homogént vagy heterogént. A csoportmunka megszervezése átgondolt folyamat kell, hogy legyen: a csoportmunka előkészítése, a csoportfeladat meghatározása, a csoportos tevékenység, a csoportmunka befejezése, visszacsatolás a munka eredményéről, értékelés. A frontális munka során egy nagyobb tanulóközösség párhuzamos tevékenységét egy személy irányítja. Az információkat a pedagógus közvetíti, a tanuló inkább passzív befogadó.

Az oktatási módszereket többféle szempontból csoportosíthatjuk. Az alábbi táblázatban összefoglaljuk a főbb csoportosítási szempontokat.

3. táblázat
Oktatási módszerek csoportosítása

Szempont	Jellemző módszerek
Információ forrása szerint	• verbális • szemléletes • gyakorlati
A tanulók által végzett megismerőtevékenység szerint	• receptív • reprodukív • részben felfedező, heurisztikus • kutató jellegű
Oktatási logika iránya alapján	• induktív • deduktív
A tanulási munka irányításának szempontja alapján	• tanári dominanciájú • közös tanári-tanulói • tanulói dominanciájú
Az oktatási folyamatban betöltött szerepük szerint	• új ismeretek tanítása-tanulása • képességek fejlesztése és alkalmazása • a rendszerezés és a rögzítés módszerei

Forrás: FALUS 2003

Az oktatás során számtalan módszert alkalmazhatunk. Itt most a legfőbbeket emeljük ki, amelyeket mind a köznevelésben, mind a felnőttképzésben alkalmazunk.

- **Előadás:** monologikus közlési módszer, amelynek segítségével egy-egy témát logikusan, viszonylag hosszabb időtartamon keresztül fejt ki az előadó. Az előadás részeként más oktatási módszereket is alkalmazhatunk, így például az elbeszélést, a magyarázatot vagy akár a szemléltetést.
- **Magyarázat:** monologikus közlési módszer, amellyel törvényszerűségeket, összefüggéseket, fogalmakat próbálunk érthetővé tenni. A magyarázat lehet értelmező, leíró, okfeltáró.
- **Elbeszélés:** egy-egy jelenség, esemény, személy, tárgy bemutatására szolgál. Ennek segítségével a tanulók képzelete fejlődhet.
- **Megbeszélés:** dialogikus szóbeli közlési módszer, amelynek során a tanulók a tanár kérdéseire válaszolva dolgozzák fel a tananyagot. A kérdések feltevésénél nagyon fontos, hogy kerüljük a szuggesztív, sugalmazó és eldöntendő kérdéseket.

- *Vita*: dialogikus szóbeli közlési módszer, amelynek célja az ismeretközvetítésen túl az érvelés, a logikus gondolkodás, illetve a kommunikációs készségek fejlesztése.
- *Szemléltetés*: segíti a tanulót abban, hogy képszerű, szemléletes gondolkodása fejlődjön, érdeklődését felkeltsék, ismeretei gyakorlati alkalmazásához példát kapjon. A szemléltetésnek mindig jól követhetőnek kell lennie, fontos, hogy a tananyaghoz kapcsolódjon.
- *Projekt módszer*: a tanulók érdeklődésére, a tanárok és a diákok közös tevékenységére építő módszer. A projektek középpontjában valamilyen komplex feladat áll, amelyet a diákoknak közösen kell feldolgozniuk. A projektek rendszerint interdiszciplinaritást követelnek a résztvevőktől, illetve a tanár-diák viszony is a klasszikustól eltérő kapcsolatot jelent.
- *Kooperatív oktatási módszerek*: a kooperatív tanuláson alapul, amelynek főbb jellemzői a párhuzamos interakciók, az építő jellegű egymásrataltság, az egyéni felelősség vállalása és az egyenlő részvétel megvalósulása. Kooperatív módszerek például a csoporton belüli vagy csoportok közti mozaik vagy akár a szakértői mozaik. A mozaikmódszer azt jelenti, hogy a csoport minden tagja kap egy témát, amelyet megtanul, elsajátít (olvasás, jegyzetelés, feladatmegoldás). A következő körben megtanítyják egymásnak a már elsajátított ismereteket (magyarázat, ismertetés, vázlatírás).
- *Szimuláció, szerepjáték és játék*: a tanulók tapasztalati tanulás útján szereznek ismereteket, begyakorolhatnak tevékenységeket.

Az, hogy egy oktatási folyamatban milyen módszert választunk ki, függ az oktatás céljaitól és feladataitól, az adott tudomány jellemzőitől, a tanulók sajátosságaitól (például életkor, tapasztalat, felkészültség), a tanárok lehetőségeitől.

4.5.4. Pedagógiai értékelés

Az értékelés az egyik legismertebb nevelési és oktatási módszer. A nevelés szempontjából értékelésről beszélünk akkor, ha jutalmazunk, elismerünk vagy büntetünk, elmarasztalunk valakit (BÁBOSIK 2003). Oktatási módszerként használt pedagógiai értékelés során szervezett visszacsatolást, értékmegállapítást adunk a nevelés, oktatás különböző szintjeire, elemeire. Ugyan az értékelés mind nevelési, mind oktatási módszerként áthatja pedagógiai tevékenységünket, mégis gyakran szükséges rosszként, kényszerként, ítélkezésként, kivégzésként, mókuserékként éljük meg, holott ez az egyik legfőbb módszer a motiváció fenntartásához, növeléséhez.

A különböző nevelési felfogások eltérő hangsúllyal ugyan, de igen hasonlóan értelmezik a jutalmazás-büntetés lényegét, célját. Egységes az álláspont abban, hogy a büntetés és a jutalmazás célja a büntető, jutalmazó személy által közvetített értékek megerősítése, az általa elvetettek gyengítése. A jutalmazás és büntetés funkciója a preferált tevékenység és magatartásformák gyakorlása, a nemkívánatos magatartásformák és tevékenységek demotiválása; azaz magatartás- és tevékenységszabályozó funkciót töltenek be.

A jutalmazás nagyon leegyszerűsítve pozitív megerősítést jelent attól függően, hogy ki, mikor, miért és hogyan adja. Tudatosítanunk kell magunkban, hogy a jutalom nem minden

esetben tölti be a pozitív megerősítés szerepét, éppen ezért át kell gondolnunk azokat a tényezőket, amelyek segítségével a jutalmazásunk az egyén tartós ösztönzését elősegítheti, illetve azokat a tényezőket, amelyek gyengíthetik hatását.

A nevelési-oktatási folyamatban a jutalmazás mellett a büntetés kérdéskörére is ki kell térnünk. Fontos áttekinteni, hogy a büntetés milyen hatást gyakorol a gyermekekre. A nem megfelelő büntetés (például magyarázat nélküli, rendszeres, erőszakos) súlyos károkat okozhat: a gyermek nem belső motivációból kerül a nem kívánatos cselekedet, hanem a büntetéstől való félelem miatt, önbizalma, önértékelése nagymértékben csökkenhet, erősödhetnek az agresszív viselkedési formák, pszichoszomatikus tünetek alakulhatnak ki (állandósuló fej-, hasfájás, tikkelés, körömrágás stb.). A büntetés a gyermekeknél kudarc-élmény kialakulásához vezethet. A büntetések alkalmazásánál ügyelni kell arra, hogy ha enyhe büntetést is adunk, de ezt rendszeresen, nagy gyakorisággal, következményei hasonlóságot lesznek az erős büntetéseknél tapasztaltakhoz.

A pedagógiai értékelésnek számos funkciója van. Az oktatásmélet az értékelés következő funkcióit emeli ki:

- eredményesség és hatékonyság növelése;
- minősítés – szelektálás – orientálás – társadalmi megméréstetés;
- diagnosztizálás – fejlesztés – korrekció;
- tájékoztatás, informálás;
- visszacsatolás, megerősítés;
- motiválás (GOLNHOFER 2003).

E funkciók is utalnak arra, hogy „nem korlátozható az értékelés a tanulmányi teljesítményre, illetve tevékenységre sem, mert a hatóköre ennél sokkal tágabb, a személyiségnek nem csupán az ismeretrendszerét, hanem más sajátosságait, többek között szociomorális, valamint önfejlesztő magatartás- és tevékenységformáit is alakítjuk az értékelés segítségével” (BÁBOSIK et al. 2004, 193.).

Scriven az értékelés funkcióiból kiindulva hátróm értékelési típust határozott meg. A 4. táblázatban röviden összefoglaljuk az értékelési típusokat, funkcióit, tárgyát, eszközeit és módszereit (BÁTHORY 2000).

A viszonyítás funkciója alapján is háromféle értékelési formát különböztethetünk meg. Golnhofer alapján (GOLNHOFER 2003) a pedagógiai értékelés lehet:

- *Kritériumorientált:*
 - a tanulók teljesítményének értékét a tanulási követelményekhez viszonyítva határozzák meg.
- *Normaorientált:*
 - a tanulók teljesítményét egy adott diákpopuláció jellemzőihez viszonyítják.
- *A diákhoz viszonyított:*
 - a diákokat önmagukhoz viszonyítják annak érdekében, hogy önismeretüket fejlesszék.

4. táblázat

A pedagógiai értékelés típusai, funkciói és módszerei

Típus	Funkció	Tárgy	Eszköz, módszer
Diagnosztikus	Helyzetfeltárás: tanári tájékozódás valamely nagyobb tartalmi, tematikus egység tanításának megkezdése előtt. Elsősorban besorolási döntéseket alapol meg.	Kognitív, affektív és pszichomotoros területek, fizikális, pszichológiai és környezeti tényezők.	Diagnosztikus teszt, megfigyelés, diagnosztikus vizsga.
Formatív	Segítség, fejlesztés: nem ítékezés vagy minősítés, hanem a tanulási hibák és nehézségek differenciált feltárása, a sikerek megerősítése. A kapott eredmények segítségével a nevelés-oktatási folyamat korrekciója lehetővé válhat.	Elsősorban kognitív területek.	Portfóliók, tanulói naplók, megbeszélések, tanulói önértékelés, társak értékelése, csoportmegbeszélés, diagnosztikus teszt, röpdolgozat.
Szummatív	Minősítés: egy-egy nevelési-oktatási szakasz záró minősítése, a tanulókat teljesítményük alapján kategóriákba sorolják; szelektál.	Tantárgytól, műveltségi területtől függ, általában kognitív területek.	Témazáró dolgozat, vizsga (pl. érettségi), félévi vagy év végi bizonyítvány.

Forrás: BÁTHORY 2000

Magyarországon is teret nyert a tanítás-tanulás rendszerszintű modellezése (BÁTHORY 2000), amelyben a pedagógiai értékelés a tanítás-tanulás modelljeinek alapvetően fontos eleme. A pedagógiai értékelés legfőbb funkciója a visszacsatolás, amely lehet a mindennapi életbe beépülő spontán, valamint szervezett, tervezett visszacsatolás. A tanítás során a tanulók teljesítményének tudatos és tervezett értékelése elengedhetetlen, de összetett eljárás. Az értékelést Báthory Zoltán két részfolyamatra osztotta (BÁTHORY 2000): az adatgyűjtés rendszeres és strukturált folyamatára, valamint az adatok interpretálására. Golnhof Erzsébet Tyler értékelési modelljét alapul véve a pedagógiai értékelésnél a következő négy szakaszt emelte ki (GOLNHOFER 2003):

1. Az értékelés tervezése:
 - funkciójának tisztázása, rögzítése;
 - a célok, követelmények megfogalmazása a tantervek, pedagógiai program alapján;
 - az információgyűjtés módszereinek, eszközeinek kiválasztása, kifejlesztése.
2. Információgyűjtés, adatgyűjtés:
 - ellenőrzés.
3. Az információk elemzése, értelmezése:
 - mennyiségi értelmezés: osztályzat, pontszámok stb.;
 - minőségi értelmezés: szöveges, metakommunikatív jutalom.
4. Minősítések, döntések megfogalmazása.

A pedagógiai értékelés jelentős változáson ment keresztül az elmúlt évtizedekben. Egyre inkább létjogosultsága lett a fejlesztő értékelésnek, amelynek következtében az egyéni fejlesztőtechnikák eszköztára is bővült. Ez az út lesz az, amely hosszú távon az egyén motivációját fenntartja, és segíti a reflektív gondolkodás kialakulását.

Összefoglalás

Ebben a fejezetben kitértünk a pedagógia mint tudomány jellemzőire, majd a neveléstudomány körébe tartozó főbb ismereteket foglaltuk össze. A szocializációs szintek közül egy szintre tértünk ki részletesebben: az iskolai szocializációra. Korántsem teljes a kép, amelyet a pedagógia legfőbb területeiről adtunk, hiszen nem tértünk ki a pedagógia olyan speciális területeire, mint például a gyógypedagógia vagy a kriminálpedagógia. Bízunk abban, hogy sikerült bemutatnunk azt, hogy nem mindegy, milyen neveléstudományi paradigmában gondolkodunk, milyen nevelési/oktatási módszereket alkalmazunk, illetve hogyan értékelünk.

Irodalomjegyzék

- BÁBOSIK I. (2003): *Alkalmazott neveléstudomány*. Budapest, OKKER.
- BÁBOSIK I. (2004): *Neveléstudomány*. Budapest, Osiris.
- BÁBOSIK I. – BÉKÉSI K. – BUSI E. – LÉNÁRD S. – RAPOS N. (2004): Szöveges értékelő eszközcsoomag fejlesztése, kísérleti bevezetése és beválasztásvizsgálata. *Új Pedagógiai Szemle*, 54. évf. 4–5. sz. 191–203.
- BÁTHORY Z. (2000): *Tanulók, iskolák – különbségek. Egy differenciális tanítéstudomány vázlata*. Budapest, OKKER.
- CZIKE B. (1996): *Bevezetés a pedagógiába*. Budapest, Eötvös.
- DÁVID M. (2012): *A tanácsadás és konfliktuskezelés elmélete és gyakorlata*. Budapest, Szent István Társulat.
- EUROPEAN COMMISSION (2004): *Implementation of 'Education & Training 2010' Work Programme, Working Group B, 'Key Competences'*. Key Competences for Lifelong Learning a European Reference Framework, European Commission.
- FALUS I. szerk. (2003): *Didaktika. Elméleti alapok a tanítás tanulásához*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó.
- FEHÉRVÁRI A. (2015): Lemorzsolódás és a korai iskolaelhagyás. *Neveléstudomány*, 3. évf. 3. sz. 31–47.
- FODOR G. (2000): Tanár – szerep – konfliktusok. *Új Pedagógiai Szemle*, 50. évf. 2. sz. 66–75.
- FROMANN R. – DAMSA A. (2016): A gamifikáció (játékosítás) motivációs eszköztára az oktatásban. *Új Pedagógiai Szemle*, 66. évf. 3–4. sz. 76–81.
- GOLNHOFFER E. (2003): A pedagógiai értékelés. In FALUS I. szerk.: *Didaktika. Elméleti alapok a tanítás tanulásához*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó. 385–416.
- GORDON, T. (2001): *T.E.T. A tanári hatékonyság tanulása*. Budapest, Gondolat.
- HALÁSZ G. (2001): *Az oktatási rendszer*. Budapest, Műszaki.
- HAMARI, J. – KOIVISTO, J. – SARSA, H. (2014): Does Gamification Work? A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. *47th Hawaii International Conference on System Science. IEEE*. DOI: <https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.377>

- HEGEDŰS J. (2006): *Család, gyermek, társadalom*. Budapest, HEFOP.
- JÓZSA Zs. (2004): *Pedagógiai ismeretek*. Budapest, Rejtjel.
- KOZMA T. (1999): *Bevezetés a nevelésszociológiába*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó.
- KOZMA T. (2013): Pedagógiából neveléstudomány. *Neveléstudomány*, 1. évf. 1. sz. 91–105.
- KRON, F. W. (1997): *Pedagógia*. Budapest, Osiris.
- MIHÁLY I. (2009): A „csendes járvány”. *Új Pedagógiai Szemle*, 59. évf. 4. sz. 112–118.
- MOGYORÓSI Zs. – VIRÁG I. (2015): *Iskola a társadalomban – az iskolai társadalom*. Eger, Líceum.
- Elérhető: http://p2014-26.palyazat.ektf.hu/public/uploads/15-iskola-a-tarsadalomban_55e9c6e879ab9.pdf (A letöltés dátuma: 2018. 02. 12.)
- N. KOLLÁR K. – SZABÓ É. (2011): *Pszichológia pedagógusoknak*. Budapest, Osiris.
- NAHALKA I. – ZEMPLÉNI A. (2014): Hogyan hat az iskola/osztály tanulóinak heterogén/homogén összetétele a tanulók eredményességére? In CSULLOG K. – D. MOLNÁR É. – HERCZEG B. – LANNERT J. – NAHALKA I. – ZEMPLÉNI A.: *Hatások és különbségek: Másodelemzések a hazai és nemzetközi tanulói képességmérések eredményei alapján*. Budapest, Oktatási Hivatal. 91–166.
- PÁPAY N. (2018): A szocializáció folyamata. In HALLER J. – FARKAS J. szerk.: *Pszichológia a közszolgálatban I*. Budapest, Dialóg Campus. 117–132.
- SCHOECH, D. – BOYAS, J. – BLACK, B. M. – ELIAS-LAMBERT, N. (2013): Gamification for Behavior Change: Lessons from Developing a Social, Multiuser, Webtablet Based Prevention Game for Youths. *Journal of Technology in Human Services*, Vol. 31, No. 3. 197 – 217. DOI: <https://doi.org/10.1080/15228835.2013.812512>
- VAJDA Zs. (1994): *Nevelés, pszichológia, kultúra*. Budapest, Dinasztia.
- ZSOLNAI J. (1996): *Bevezetés a pedagógiai gondolkodásba*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó.

Vákát oldal

5. Devianciák – A pszichopatológia alapjai

Haller József

A devianciát és pszichopatológiát sokan az „őrültséggel” és „veszélyességgel” kapcsolják össze, és úgy érzik, ha egy sorozatgyilkosról vagy éppen terroristáról kiderül, hogy mentális zavarok miatt orvosi kezelés alatt állt, akkor ez a tény minden tetteire kielégítő magyarázattal szolgál. Ez egyáltalán nincs így. A deviancia alkalomadtán a társadalmi fejlődés záloga is lehet, míg a pszichopatológia tárgyköre sokkal több „rendes embert” ölel fel ahhoz, hogy akár őrültséggel, akár veszélyességgel hozhatnánk kapcsolatba. *Mentálisan zavart emberek ugyanúgy lehetnek bűnözők, mint átlagemberek vagy akár a társadalom legértékesebb tagjai is.* Nem egy jelentős és pozitív szerepet betöltő történelmi személyiség, tudós vagy művész szenvedett valamilyen mentális zavartól. A zavar kihatással van az emberek érzéseire és viselkedésére, de a pszichopatológia önmagában távolról sem azonosítható a társadalmi veszélyesség fogalmával. E könyvben azért van szükség a témakör rövid áttekintésére, mert a közszolgálati dolgozók szükségszerűen sok mentálisan zavart emberrel találkoznak munkájuk során, alkalomadtán kollégáik között is, és erre fel kell készülniük. Egyetlen rövidke fejezet természetesen senkit sem képez át pszichiáterré, de ez a fejezet adhat néhány gyakorlati fogódzót a problémakör mibenlétét és menedzselésének lehetséges módjait illetően.

5.1. A fogalmak tisztázása

A deviancia szó a latin *deviare* kifejezésből származik, amelynek hevenyészett fordítása: elhagyni az utat, elkanyarodni – vagyis a latin eredeti elsősorban egy „közlekedési” fogalom. Modern, elsősorban szociológiai értelemben a devianciát minden elérhető forrás a társadalmi normáktól vagy egy szűkebb közösség elvárásaitól való eltérésként definiálja; egyes angol szótári források hozzáteszik, hogy ez megnyilvánulhat egy minőségben, állapotban vagy viselkedésben, amelyek közül többnyire a társadalmi beilleszkedést és a szexuális viselkedést emelik ki. A pszichopatológia ezzel szemben egy orvosi, pontosabban pszichiátriai fogalom, amely valamilyen betegség, mentális zavar fennállásával kapcsolatos. A két fogalom között nyilván van átfedés, de különbségek is észlelhetők, ezért először ezeket tisztázzuk.

A deviancia Durkheim megközelítésében (DURKHEIM 1978) nem a viselkedés lényegéből fakad, hanem a normákból: *egy és ugyanaz a viselkedés minősülhet normatívnak vagy deviánsnak attól függően, hogy a társadalom éppen milyen normák mentén szerveződik.* Nagyon egyszerű példával élve: a „szabadság, egyenlőség, testvériség” eszméje – és az ebből fakadó, forradalommal terebélyesedő mozgalom – deviáns volt a 18. századi Franciaországban,

de ma normatív a világ országainak elsöprő többségében. A normák természetesen nem csak nagy eszmék esetében viszonylagosak: voltak korok és társadalmak, amelyekben a házasságtörést vagy éppen azt a tudományos álláspontot, amely szerint a Föld a Nap körül kering, halállal büntették. Ma már egyik sem főbenjáró bűn, sőt, nem is bűn egyáltalán.

Dahrendorf három csoportba osztotta a devianciákat (DAHRENDORF 1958); ezeket eltérő formában és mértékben szankcionálja a társadalom. Az illem és a jó modor íratlan szabályainak áthágása például szankciókkal jár, amelyek azonban nem túlságosan súlyosak, sőt, ha az elkövető kivételes egyéniség, viselkedése akár divatot is teremthet. Egy csoport formális szabályainak és normáinak megszegése már súlyosabb következményekkel járhat. A szabályok megszegőit például kirekeszthetik a csoportból, ami – amennyiben az illető értéket tulajdonít a tagságnak – már jóval komolyabb szankció. Végezetül az, aki a társadalom törvényekben lefektetett szabályait szegi meg, jogi felelősségre vonással szembe-sülhet, súlyos esetben akár börtönbüntetésre is számíthat.

Bármilyen alfajtákra is osztjuk azonban a devianciát, bátran kijelenthetjük, hogy egy kizárólag normatív viselkedésű egyénekből álló, tehát teljesen konform csoport/társadalom esélye a fejlődésre meglehetősen csekély (ANDORKA 2006). Minden újítás, legyen az viselkedési (például csókolózás az utcán), tudományos (például Giordano Bruno fent említett esete, miszerint azon elgondolása miatt ítélték máglyahalálra, amelyben kifejti, a Föld kering a Nap körül) vagy társadalmi (például parlamenti demokrácia) deviáns akkor, amikor megjelenik, de idővel lekerülhet a devianciák „listájáról”, sőt akár normatívvá is válhat. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy *minden* deviancia pozitív társadalomformáló erő lenne. Nem szeretnénk például, ha a zsebtolvajlás vagy éppen az útviszonyoknak nem megfelelő autóvezetői stílus normatív viselkedéssé válna a jövőben. Azt sem szeretnénk azonban, ha a társadalom tagjai soha nem térnének le a járt utakról (hogy a deviancia latin eredetijét parafrázáljuk), mert akkor soha nem lelnénk rá új utakra, és a társadalom belemerevedne adott állapotába (valószínűleg azt a nagyon távoli ősröket is deviánsnak tartották társai, aki először iramodott neki a nyílt mezőnek gyalog, de ha deviáns viselkedése nem vált volna normává, máig a fák lombjában csücsölnénk).

A deviancia tehát egy olyan eltérés a normáktól, amelyet a társadalom alapvetően szankcionál, ugyanakkor amely – kivételes esetben – a társadalmi fejlődés záloga is lehet. A pszichopatológiáról egyik sem mondható el, még annak ellenére sem, hogy a mentális zavaroktól szenvedők viselkedése néha nagyon eltér a társadalmi normáktól, és magatartása ilyen értelemben devianciaként is felfogható. Ezekről eltérően azonban a társadalom nem szankcionálja a betegségeket, így a mentális zavarokat sem, sőt jelentős erőforrásokat fordít arra, hogy „áldozataikat” meggyógyítsa. Az is nagyon kevésbé valószínű, hogy a mentális zavar valaha is társadalomformáló erővé válna. Nem kétséges, hogy néhány kiemelkedő teljesítményt nyújtó ember (például művész) mentális zavaroktól szenvedett, és még az sem kizárt, hogy ez bizonyos mértékben gazdagította művészetüket (hogy ennél a példánál maradjunk). Csontváry Kosztká Tivadar esetében például a skizofrénia jelei fedezhetők fel (KÖVÁRI 2012), de a betegség önmagában – tehetség nélkül – nem formált volna belőle nagy művészt, és ami még fontosabb, példája nem hozott létre egy új társadalmi normát. A skizofrénia jelei például nem váltak a képzőművészeti tehetségkutatás szelekciós tényezőjévé.

A deviancia és a büntetés kapcsolata a jogtudomány, a deviancia és a társadalmi haladás viszonya pedig jobbára a filozófia alapkérdése. Ebben a könyvben egyikkel sem foglalkozunk, mert nagyon távol esnek a közszolgálati pszichológia tárgykörétől.

A pszichopatológia kérdésével viszont foglalkoznunk kell, mert a mentális zavarok sokkal gyakoribbak, mint az átlagember hinné. A „köz szolgálai” napi szinten nagy számban találkoznak mentálisan zavart emberekkel, és erre a találkozásra érdemes felkészülniük.

Nárcizmus és kreativitás

Kutatók sokáig vizsgálták, vajon a nárcizmus összefügg-e a kreativitással, és néhány tanulmány ki is mutatta, hogy az önimádó emberek kreatívabbak lehetnek. Azonban egy Goncalo és munkatársai által végzett kísérlet (GONCALO–FLYNN–KIM 2010) azt sugallja, hogy a kép ennél árnyaltabb. Kutatásukban 244 egyetemi hallgatóval először egy nárcizmust mérő tesztet töltettek ki (amely olyan értékelendő állításokat tartalmazott, mint például: „Élvezem, ha a figyelem középpontjában lehetek.”). Ezt követően a résztvevők párokat alkottak, és filmötleteket kellett gyártaniuk. A pár egyik tagja volt az ötletgyáros, míg a másik az értékelő. A nárcisztikusabb résztvevők ötleteit jobbra értékelték társaik, mint a kevésbé nárcisztikus személyek ötleteit. Azonban amikor egy független személy (olyan, aki nem találkozott a résztvevőkkel, és így nem is tudhatta, ki nárcisztikus és ki nem) értékelte az ötleteket, akkor ez a különbség teljesen eltűnt. Ebből az eredményből nagyon úgy tűnik, hogy a nárcisztikus személyek karizmájukkal hatottak az értékelőre, így maga az ötlet találása miatt kaptak magasabb értékelést, amúgy viszont az ötleteik átlagosak voltak.

5.2. Pszichopatológia és mentális zavar

A pszichopatológia a mentális zavarok tudománya, a mentális zavar pedig (nagyon röviden) egy olyan „működési mód”, amely az elme deviáns működésével függ össze. Látszólag egy szubjektív megítélésű fogalomról van szó. Sok emberben él az az elképzelés, hogy a „normális” viselkedés egy pusztán elméletben létező átlag, amelytől bizonyos mértékig mindenki eltér, és tetszés szerint bárhol meghúzható egy határvonal, amelynek egyik oldalán a „normális”, a másik oldalán a „mentálisan zavart” emberek találhatók. Ha a határvonalat az átlaghoz nagyon közel húzzuk meg, akkor szinte mindenki mentálisan zavartnak minősül, mert nagyon ritka a *minden létező szempontból* átlagos ember. Ha a határvonalat az átlagtól nagyon távol húzzuk meg, akkor szinte senkit sem tekinthetünk zavartnak: minden viselkedés az emberek viselkedési repertoárjának egyik lehetséges változatává válik. Ha úgy tetszik, a képzeletbeli választóvonal helyét akár ideológiai határvonalnak is tekinthetjük, és meghatározását összefüggésbe hozhatjuk olyan fogalmakkal, mint sokszínűség, megértés vagy tolerancia. Ebben a fejezetben a „határvonalnak” nem ezzel az életszemléleti vagy éppen ideológiai, hanem az orvosi/pszichiátriai oldalával foglalkozunk.

5.2.1. A mentális zavarok rendszerei

A 20. század közepére vált parancsolóvá az igény, hogy a mentális zavaroknak még a szakemberek körében is zűrzavaros fogalmait, definícióit és diagnosztikai leírását egy egységes rendszerbe szedjék, amely aztán minden pszichiáter számára egyfajta vezérfonalként szolgálhat. Ennek első jele az volt, hogy 1949-ben a Betegségek Nemzetközi Rendszerébe (angol nevének – International Classification of Diseases – rövidítése alapján: ICD)

felvették a mentális zavarokat is mint a betegségek egy külön kategóriáját (Egészségügyi Világszervezet – World Health Organization, WHO). Röviddel ez után az Amerikai Pszichiáterek Társasága is rászánta magát, hogy egy egységes kötetben foglalja össze mindazt, amit a mentális zavarokkal kapcsolatban akkoriban gondoltak (AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION 1952). Ez a kötet a *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* címet viselte, amelyet világszerte DSM-ként rövidítenek. Mindkét rendszer fejlődött; jelenleg az ICD-nek a tizedik, a DSM-nek pedig az ötödik – jelentősen átdolgozott és javított – kiadása van érvényben (WHO 1990; AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION 2013). Mindkét kézikönyvet klinikai szakemberek írták, olyanok, akik napi kapcsolatban állnak mentálisan zavart emberekkel. A leírások nem egyetlen ember nézeteit tükrözik, mert minden mentális zavart egy csapat írt le, amelynek tagjai az adott zavar legtekintélyesebb szakértőiből kerültek ki. Sőt, minden leírás nyilvánosságra került a kézikönyvek kiadása előtt, és a szerzők begyűjtötték és felhasználták más szakemberek észrevételeit. Összességében, mindkét kézikönyv a pszichiáterek sok generációjának produktuma. Bár érik kritikák, mindkettő referenciakiadvány világszerte.

A két rendszer az egyes zavarok esetében néha eltérő elnevezéseket használ, és a diagnosztikai leírások sem mindig fedik egymást teljesen, de ezek a különbségek jelentéktelenek, és a két könyv tartalma könnyen megfeleltethető egymásnak. A valódi különbség a leírások mélységében van: az ICD-10 röviden írja le a zavarokat, majd felsorolja tüneteiket, míg a DSM-5 a betegségek részletesebb leírásán túl számtalan más kérdésre is kitér – többek között a zavarok kialakulásának okaira, prognózisára, kulturális vonatkozásaira stb. Az ICD-10 kódjait, amelyek nem csak mentális zavarokat jelölnek, sok országban kötelező felvezetni a kórlapokra; ez biztosítja azt, hogy ugyanaz a kifejezés mindenhol ugyanazt jelentse, és az egyes leírások mögött egy egységes rendszer álljon. A DSM-5 használata viszont elterjedtebb a pszichiáterek körében, elsősorban alapossága miatt. Ebben a fejezetben mi is a DSM-5-öt használjuk referenciamunkának.

5.2.2. A mentális zavar fogalma és diagnózisa

A mentális zavar fennállásának négy kritériuma van:

1. a viselkedés vagy az érzések nem felelnek meg a személy helyzetének;
2. ez a jelenség gyakran előfordul és/vagy tartósan fennáll;
3. zavarja az alany életvitelét;
4. az érzésnek vagy viselkedésnek nincs a zavarnál (diagnózisánál) jobb magyarázata.

Az első kritériumot két példával illusztráljuk; az első egy érzéssel, a második egy viselkedéssel kapcsolatos. Egy pánikroham teljesen természetes, ha az ember veszélyben van. Ha valakit éjszaka fegyveres rablók támadnak meg, nem csodálkozunk, ha rettegés lesz úrrá rajta, pulzusa 100 fölé emelkedik, hideg verejték önti el testét, és elakad a lélegzete. Ez az érzelmi és élettani reakció teljesen megfelel a helyzetnek, amelybe került. Ha ugyanez a tünetegyüttes valakinél akkor jelentkezik, amikor az illető egy parkban sétál, már nem mondhatjuk azt, hogy „nincs min csodálkozni”, mert igenis van: nincs oka a pániknak, ha veszély jelei sem közel, sem távol nem észlelhetők. Egy ilyen indokolatlan pánikreakció kielégíti a pánikzavar diagnosztizálásának első kritériumát. Helyzetnek nem megfelelő viselkedésre az agresz-

sziót hozzuk fel példának. Az előző példához visszatérve: nem csodálkoznánk, ha az alany dühkitöréssel válaszolna a rablótámadásra, és elismeréssel fogadnánk, ha ezzel sikerülne kivágnia magát a szorult helyzetből. Ha azonban valaki tör-zúz az irodában pusztán azért, mert egy munka nem készült el időben, netalán egy ökölcsapással terítené le azt, akit ezért hibáztat, már nem tekintenénk rá úgy, mint aki a helyzetnek megfelelően viselkedett. Ha ez előfordulna, fennállna az „időszakos robbanékonyági zavar” diagnosztizálásának *lehetősége* – mert a diagnózishoz a fent említett további három kritériumnak is teljesülnie kell.

Mindenki tévedhet egyszer: egyetlen pánikroham vagy dühkitörés nem elegendő a diagnózis felállításához. A pánikzavar esetében az indokolatlan félelemnek nagyjából hetente egyszer, hónapokon keresztül úrrá kell lennie az alanyon, hogy a zavar diagnosztizálható legyen. Ha a pánik ritkább, például havonta jelentkezik, akkor diagnosztikai feltétel, hogy éveken keresztül tapasztalható legyen. Az időszakos robbanékonyági zavar esetében a tartósságra vonatkozó elvárások attól függenek, hogy mi vagy ki a támadás célja. Ha az alany tárgyakat tör össze, akkor ezt legalább három hónapon keresztül, hetente átlagosan kétszer kell követnie ahhoz, hogy a diagnózis lehetősége felmerüljön. Ha emberekre támad indokolatlanul, vagy támadásával jelentős károkat okoz, akkor évi három esemény már elegendő. Itt nem a cselekedet súlyosságának, hanem az önkontroll elvesztésének mértéke irányadó. Az, aki súlyos károkat okoz, vagy emberekre támad, nyilván jobban elveszti önkontrollját, mint az, aki legalább ezektől a szélsőséges cselekedetektől vissza tudja tartani magát.

Az inadekvát érzelem/viselkedés és annak tartóssága még mindig nem elegendő: a diagnózishoz az is kell, hogy ennek negatív következményei legyenek. A fenti két esetben a negatív következmények fennállása nyilvánvaló. Autóvezetés közben a pánik életveszélyes, a munkahelyi robbanékonyág az állás elvesztéséhez vezethet stb. Más esetekben ez a feltétel azonban mérlegelendő. Ha valaki olyannyira félénk, hogy már a generalizált szorongásos zavar feltételeit is kielégíti, de ez semmiben sem zavarja, vagyis jól együtt tud élni vele, sem a diagnózis felállításának, sem egy esetleges kezelésnek nincs értelme. A személyiségzavarok kivételével, amelyek ebből és sok más szempontból is kivételnek tekinthetők, a mentális zavarok szenvedést okoznak, ami a normális életvitelt ellehetetleníti, és egyúttal a diagnózis felállításának is feltétele.

Végezetül: bármely érzésnek és viselkedésnek lehet egy, a szóban forgó mentális zavartól különböző vagy független oka is. Ezt ki kell zárni ahhoz, hogy a diagnózis felállítható legyen. Mentális zavarokhoz hasonló állapotokat előidézhethetnek például drogok vagy egyes testi betegségek is. Ezek a mentális zavar diagnózisát kizárhatják vagy módosíthatják.

A négy általános zavarkritériumon kívül az alanynak a zavar specifikus tüneteit is produkálnia kell. A pánikzavar tüneteit például 4 tünetcsoportra osztják: az első tünetcsoport 13 tünetből legalább négynek, a második tünetcsoport két tünetből legalább egynek jelen kell lennie ahhoz, hogy a pánikzavart diagnosztizálni lehessen. A harmadik és negyedik csoport a diagnózis feltételeit (például az életvitel zavartságát) foglalja össze, és ezek mindegyikének teljesülnie kell.

5.2.3. A mentális zavarok gyakorisága

Az előző fejezetből kiderült, hogy egy zavar diagnózisának szigorú feltételei vannak. Ezért a „normális” és „mentálisan zavart” állapot nem egy tetszőlegesen meghúzható határvonal

két oldalán helyezkedik el. Az általános kritériumok és specifikus tünetek szigorú keretrendszert hoznak létre, amelybe az alany vagy „belefér”, és akkor mentálisan zavartnak tekintendő (specifikus diagnózissal), vagy „nem fér bele”, és akkor pszichiátriai szempontból normális, teljesen függetlenül attól, hogy viselkedését környezete vagy akár a jog deviánsnak tekinti vagy sem. Aki úgy gondolja, hogy egy diagnózis felállítása túlságosan könnyű, csalódik, mert ennek a fordítottja igaz. Nagyon gyakran fordulnak elő olyan mentális állapotok, amelyek az alanynak szenvedést okoznak, diagnózis mégsem állítható fel, és a pszichiátriai kezelésnek is akadályai támadnak. Ezeket küszöb alatti zavaroknak nevezzük. A „küszöb alatti” fogalom azt jelenti, hogy az alany nem produkál elegendő tünetet ahhoz, hogy a diagnózis felállítható legyen, vagy a tünetek nem eléggé gyakoriak vagy tartósak, de korántsem jelenti azt, hogy az alany életvitele zavartalan lenne. A küszöb alatti mentális zavarok kérdése az utóbbi egy-két évtizedben került a figyelem középpontjába, és egyre erősödik az a szándék, hogy az ilyen állapotokat is kontroll alatt tartsák, részben azért, mert szenvedéssel járnak, részben mert nagy a veszélye annak, hogy ezek „valódi” zavarokká alakulnak át (BALÁZS et al. 2013; BYSTRITSKY et al. 2010).

A mentális zavarok a diagnózis felállításának szigorúsága ellenére rendkívül gyakoriak. Egy viszonylag friss és hosszú periódust felölelő tanulmány kimutatta, hogy a lakosságnak mintegy 15–20%-a szenved valamilyen mentális zavartól bármely tetszőleges tárgyévben, és a lakosság nagyjából 30%-a esett át valamilyen mentális zavarra a tanulmány által lefedett nagyjából 30 év alatt (STEEL et al. 2014). A leggyakoribb zavarok a szorongás és a depresszió. Ebben a témában nagyon sok vizsgálatot végeztek már, és mindegyik rendkívül hasonló eredményeket hozott. A küszöb alatti mentális zavarok még ennél is sűrűbben fordulnak elő; egyes tanulmányok arról adnak számot, hogy gyakoriságuk duplája a „valódi” mentális zavarokénak (CARRELLAS–BIEDERMAN–UCHIDA 2017; HALLER et al. 2014).

5.3. Mentális zavarok és a közszolgálat

A mentális zavarokkal való szembesülés tehát elkerülhetetlen, és gyakori velejárója a közszolgálati munkának. Ez természetesen nem csak a közszolgálati munkára igaz; mentálisan zavart emberekkel naponta találkozunk mindenhol. A továbbiakban tisztázzuk az „örültség”/„veszélyesség” és mentális zavar kapcsolatát, leírjuk a főbb mentális zavarokat, vázoljuk a mentális zavarok, illetve az azoktól szenvedő emberek kezelésének főbb irányelveit, és végül arról fogunk beszélni, milyen mentális zavarok kockázati tényezője maga a közszolgálati munka.

5.3.1. Mentális zavar, „örültség” és „veszélyesség”

Először is azt kell leszögeznünk, hogy a címben idézőjelbe tett szavak egyike sem pszichiátriai fogalom. Az „örültség” vagy „örült” kifejezést leginkább azokra alkalmazzuk a köznyelvben, akik olyasmit látnak/hallanak, amit rajtuk kívül senki sem, illetve akiknek gondolatai vagy viselkedése a társadalom többi tagja számára teljesen érthetetlen. Vannak olyan mentális zavarok, amelyek rövid, bár többé-kevésbé gyakori periódusai alatt az alany viselkedése megfelel a köznyelvi kifejezés tartalmának, ezek a zavarok azonban ritkák,

és rendkívül kevés az olyan mentális zavartól szenvedő ember, akit élethosszának zöme alatt ezzel a köznyelvi kifejezéssel illethetnénk.

A „veszélyesség” fogalmát leginkább a társadalmi veszélyesség értelmében szokás használni: „veszélyes” az, akinél nagy a kockázata annak, hogy kárt tesz másokban, vagy olyan alapvető társadalmi normákat szeg meg, amelyek a társadalom egészének működését veszélyeztetik. Vannak olyan mentális zavarok, amelyek ebben az értelemben valóban veszélyesek. Nem véletlen, hogy a bűnelkövetőknek sokkal nagyobb része zavart mentálisan, mint a lakosság egésze. Míg a lakosságnak nagyjából 15–20%-ánál tapasztalható valamilyen mentális zavar, a bűnözőknél ez az arány ennek általában többszöröse, sőt, a legveszélyesebb bűnözőknél ez az arány felmehet akár 100%-ra is (COLINS et al. 2010; FREEDMAN–HEMENWAY 2000; UNDERWOOD–WASHINGTON 2016). Hangsúlyoznunk kell azonban, hogy bár a bűnelkövetés jelentős kockázata a mentális zavarnak, ez a viszony fordítva már nem igaz: a mentális zavar nem jelentős kockázata a bűnelkövetésnek. Ennek az állításnak, amely első olvasásra furcsának tűnhet, egyszerű magyarázata van: a mentális zavarok sokkal gyakoribbak, mint a bűnözés. Minden egyes tárgyévben a lakosság nagyjából 17%-a szenved valamilyen mentális zavartól, ugyanakkor a lakosság átlagosan kevesebb mint egy 1%-a ellen születik bírósági ítélet évente (NATIONMASTER). Így fordulhat elő, hogy a nagyobb halmaznak (mentális zavartól szenvedő emberek) csak kis, nagyjából huszadrészét teszi ki a kisebb halmaz (bűnelkövetésért elítélt emberek), a kisebb halmaz zöme ugyanakkor benne van a nagyobb halmazban.

Röviden összefoglalva, a mentális zavarok alapvető jellegzetessége nem az „őrültség” és nem is a „veszélyesség”. Ami a mentális zavarokat közös nevezőre hozza, és ami egyben a diagnózis felállításának kritériuma is, az a szenvedés. A mentális zavarok mindegyike megnehezíti a normális életvitelt, azt, hogy alanyaik megfeleljenek társadalmi, munkahelyi és családi kötelezettségeiknek, és ebben az értelemben állapotuk szenvedéssel jár, hiszen mindenki szeretne megfelelni, és szenved attól, ha ez nem sikerül. Ezt tovább súlyosbítja az, hogy sok mentális zavar lényege maga a szenvedés. Folyamatosan vagy gyakran félni, esetleg lehangoltnak lenni, ami a szorongásos, illetve a depressziós zavarok legfontosabb tünete, nem kellemes érzés. A mentális zavarok alapvetően úgy kezelhetők, mint bármely betegség, bár különböző, itt nem részletezett okokból kifolyólag inkább zavarnak, semmint betegségnek nevezik őket. Ugyanúgy, ahogy a lakosság egy jelentős része elkapja a náthát, eltöri a lábát, vagy magas vérnyomása van, a lakosság egy jelentős részének mentális problémái vannak, amelyek miatt nem a társadalom, hanem ő maga él át gyötrelmeket.

5.3.2. A mentális zavarok legfontosabb csoportjai

A fejezetcímbe szereplő „legfontosabb” kifejezést itt egy olyan hibrid szóként alkalmazzuk, amely egyszerre jelöli azt, hogy „gyakori” és azt, hogy „sok problémát okozó”. Az alábbiakban azokat a mentális zavarokat tekintjük át röviden, amelyekkel a leggyakrabban lehet találkozni, illetve amelyek a legtöbb problémát okozzák. Kezdjük mindjárt a leggyakoribbakkal: a szorongással és a depresszióval. Mindkettő komoly problémát okozhat a személyes kommunikációban és az életvitelben egyaránt.

Szorongásos zavaroktól a lakosság nagyjából 15%-a szenved; leggyakrabban előforduló formái a generalizált szorongás, a pánik, az agorafóbia (ez gyakran fordul elő együtt

a pánikkal) és a szociális fóbia. Mind a négy zavar esetében indokolatlan félelemmel van dolgunk, amelyet szorongásnak nevezünk. Ez fennállhat állandóan vagy az idő legnagyobb részében (generalizált szorongás), jelentkezhet rohamokban (pánik), vagy kötődhet speciális körülményekhez (agorafóbia és szociális szorongás). Az agorafóbia a nyilvános szerepléstől, míg a szociális fóbia a szociális kapcsolatoktól való félelem elnevezése. Amit ezekről egy közszolgálati dolgozónak tudnia kell az, hogy egyik sem „gyógyítható” azzal, hogy alanyaikat behajszoljuk abba, amitől félnek („majd megszokja”), vagy azzal, hogy megpróbáljuk őket meggyőzni arról, hogy félelmeik észszerűtlenek, hiszen minden mentális zavar lényege, hogy irracionális. Egy fennálló zavart ilyen egyszerűen nem lehet megszüntetni; pontosan ezért tekintjük pszichiáterek figyelmére méltó zavarnak, és nem csak egy múltó állapotnak, amelyet egy kolléga vagy a főnök a saját hatáskörében fel tudna számolni. Sőt, egy olyan élethelyzet, amelyben egy szorongó nem érzi jól magát (vagyis, amely heves félelmet vált ki belőle), olyan kitörési reakciókba (például agresszióba) kergetheti az alanyt, amelynek a beavatkozó látja kárát. Nem szakemberek esetében az egyetlen célravezető megoldás a megértés: az, ha senkit sem kényszerítünk bele olyasmibe, amitől fél, ha pedig a szorongó állapot magától kialakult, türelemmel (kivárással) és empátiával közelítünk az adott személyhez. A felismerésről és gyógyításról a következő fejezetben beszélünk.

A depressziós zavarok valamivel kevésbé gyakoriak, mint a szorongás (a lakosság nagyjából 5–10%-ánál fordulnak elő), de következményeik súlyosabbak. Három formájáról érdemes beszélni: a minor és major depresszióról, illetve a bipoláris zavarról. Ez utóbbi ugyan külön kategória a DSM-5-ben, de tüneteiben részben megegyeznek az előző kettőével, ezért együtt tárgyaljuk a hármat. A depresszió legfontosabb tünete a lehangoltság, a sötét jövőkép és a negatív énkép (például önbizalom és önértékelés hiánya). Árulkodó tünet az is, ha az illető lefogy vagy meghízik (bármelyik előfordulhat). A minor („kis”) és major („nagy”) depresszió között fokozati különbségek vannak. A bipoláris zavar esetében a hosszabb (egy-két hónapig tartó) depressziós szakaszok közé rövidebb (egy-két hetes) felajzott, tevékenységkényszeres, gyakran eufórikus periódusok ékelődnek, amelyeket mániás szakaszoknak nevezünk. Ebben a periódusban a depressziós nagyon „pörög”, de ez többnyire céltalan és eredménytelen; be szeretné hozni azt, amit a depressziós szakasz alatt elmulasztott, de erre többnyire képtelen. A depresszió életveszélyes betegség, mert szinte kizárólag körükből kerülnek ki az öngyilkosok. A legnagyobb veszély, amely egy depresszióst a környezete irányából fenyeget, az a kritika, különösen, ha az által bármilyen formában megszegyenítve érzi magát. Ez tovább rontja negatív énképét, súlyosbítja állapotát, sőt, akár az öngyilkosság kockázati tényezőjévé is válhat. Különösen veszélyes ebből a szempontból a bipoláris zavar. Tévedés azt hinni, hogy a „pörgős” (mániás) periódusokban könnyebb „beszélni az illető fejével”, mert ez a szakasz ugyanolyan rendellenes, mint a depressziós fázis, és a kritika/megszegyenítésérzet ugyanúgy súlyosbító tényező, mint a depressziós fázis alatt. Ha olyan munkatársról van szó, akivel az embernek közelebbi a kapcsolata, a szakemberhez való óvatos irányítás a legcélravezetőbb taktika. A pusztá tapintatnál többre éppen az állapot súlyossága miatt van szükség.

Az idős embereknél gyakoriak az úgynevezett neurodegeneratív betegségek, amelyek közé az Alzheimer-kór is tartozik. Ezek bizonyos életkor fölött az emberek igen tekintélyes hányadánál jelentkeznek, és valójában nem a pszichopatológia, hanem a neurológia tárgykörébe tartoznak, bár az általuk kiváltott mentális tüneteket mind az ICD-10, mind a DSM-5 számon tartja. Ezen neurológiai betegségek ismertetésére itt nem térünk ki részletesen; közös

mentális következményük azonban a fokozatos elbutulás. Egyes betegségeknél ez hamarabb, másoknál később következik be; amikor azonban a beteg eljut ebbe a fázisba, már többnyire nincs teljesen tisztában azzal, hogy a hétnek épp melyik napját írják, esetleg azzal sem, hogy miért van ott, ahol, hogy miért ment oda, sőt, akár lakhelyét sem tudja felidézni, vagy azt sem, hogy ki ő valójában. Az állapot főleg a korai fázisokban ingadozik; a zavart periódusok közé hosszabb-rövidebb „tisztá” periódusok ékelődhetnek be. A kognitív (értelmi) hanyatlás hátterében az agy fokozatos leépülése és zsugorodása (a neurodegeneráció) áll; ezen egy nem szakember semmiképpen nem tud segíteni, és nem is tudja ellensúlyozni vagy áthidalni – például azzal sem, ha az illetőt sürgető kérdésekkel zaklatja. Az állapotot viszonylag könnyű felismerni; sőt a súlyosságát is viszonylag könnyű megállapítani olyan egyszerű kérdésekkel, mint „Milyen nap van ma?” vagy „Ön hol lakik?”. Amennyiben felmerül a gyanúja annak, hogy az illető már nem talál haza, érdemes segítséget (például hozzátartozót vagy rendőrt) hívni, mert segítség nélkül a beteg akár súlyos balesetet is szenvedhet, vagy hetekre is eltűnhet hozzátartozói szeme elől.

Nem annyira gyakorisága, mint inkább a következmények súlyossága miatt érdemes megemlíteni az időszakos robbanékonysági zavart, amelyet fent már ismertettünk. Ezt már csak azért is érdemes röviden leírni, mert a zavarhoz hasonló „robbanékonny” állapotba sokan kerülhetnek a zavar hiányában is, ha heveny stresszhatások érik őket. Ennek veszélye akkor igazán magas, ha a pillanatnyi stresszhelyzet egy hosszabb ideig tartó feszültségre „épül rá” (például az illető éppen válik), vagy ha egy depresszióért erős stresszhatás (különösen a bipoláris zavarnál gyakori). Az agresszív kitörés az esetek többségében rövid, mindössze néhány percig tart – kivéve, ha a „robbanást” újabb provokációval súlyosbítják. Az agressziós periódust az esetek többségében egy sajnálati, „bűnbánati” periódus követi, ezért sokkal tanácsosabb kivárni a végét, mint vitába keveredni, és ezzel súlyosbítani a helyzetet. Fizikai támadás esetén a védekezés természetesen elkerülhetetlen, ezt azonban lehetőleg elsőprő erővel, például mások besegítésével kell megtenni, mert a „robbanás” pillanatában a szavak – ha már tettegességre került sor – nem használnak.

Szintén a probléma nagysága és nem a gyakorisága miatt érdemes beszélni a pszichotikus állapotokról, amelyek oka lehet drog vagy valamilyen mentális zavar, például skizofrénia, poszttraumás stressz, depresszió és több más állapot. A drogfogyasztás ugyan gyakori, de ritkán fordul elő, hogy egy hivatalban találkozzon valaki drogos állapotban lévő emberekkel; a fent megemlített három zavar viszont vagy önmagában rendkívül ritka, vagy a pszichotikus állapot jelentkezik ritkán az esetükben (például a depresszióban). A pszichózis áll legközelebb ahhoz, amit „őrültségnek” nevezhetnénk; leginkább az által lehet felismerni, hogy a pszichózis alatt az alany közlése és viselkedése bizarr, és teljesen érthetetlen annak, aki szembesül vele. Bár a pszichotikus állapot sem hosszú, időtartama nem percekben, hanem inkább napokban mérhető, ezért a végét nem lehet a munka során kivárni. A pszichózis ön- és közveszélyes állapot (bár természetesen nem minden esetben), ezért az etikus közszolgálati hozzáállás a segítségkérés, amelyet a helyzettől függően a rendőrség vagy a mentőszolgálat felé lehet megtenni.

Utoljára szólunk az autizmusról és Asperger-szindrómáról, mint olyan mentális zavarokról, amelyek ugyan többnyire ártalmatlanok, de néha szinte lehetetlenné teszik a kommunikációt, és ez közszolgálati szempontból gondot jelenthet. Az autizmust spektrum-zavarnak szokás nevezni, mert súlyossága rendkívül tág keretek között (széles spektrum mentén) szóródik, az Asperger-szindróma pedig a legenyhébb autizmusnál is enyhébb

formája a zavarnak, amely azonban esetenként szintén problémát okozhat. E zavarok súlyos formáira a szociális kapcsolatok nagyfokú akadályoztatása és a sztereotip viselkedés, illetve az ezekhez (például a napi rutinokhoz, egyes mozdulatoknak bizonyos sorrendben való végrehajtásához) való ragaszkodás jellemző. Bizonyos mértékig hasonlít a szociális fóbiához, de míg ez utóbbi a szociális kapcsolatoktól való félelmet, az autizmus az arra való csaknem teljes képtelenséget hozza magával; jellemző például a szemkontaktus kerülése, a kérdések figyelmen kívül hagyása stb. A szociális fóbiára a sztereotípiák sem jellemzők. A kommunikációs zavar a felületes szemlélőben akár a gyengeelméjűség érzetét is keltheti, de egyrészt az autisták jellemzően normális, esetenként átlagon felüli szellemi képességgel rendelkeznek, másrészt az értelmi visszamaradottság (amely az idegrendszer fejlődési zavarának következménye) ritkán társul a kommunikáció erős gátlásával. Az autizmusra – és kisebb mértékben ugyan, de az Asperger-szindrómára is – az jellemző, hogy szenvedő alanyuk legalább egy, néha több emberrel (például családtagokkal) is képes a normális kommunikációra; gondjuk a többi idegen emberrel van. Amennyiben szóra bírásuk valamilyen okból kifolyólag elkerülhetetlen, ez azoknak az embereknek a segítségével válik lehetségessé (súlyos esetek) vagy gördülékennyé (enyhébb esetek), akikkel az autista többnyire nagyon szoros érzelmi kapcsolatban van.

A mentális zavarokkal kapcsolatos „veszélyesség” fogalma a fent említett robbanékonyyságon és esetenként a pszichózison túl leginkább a személyiségzavarok egy részéhez kapcsolható. Ez a fajta „veszélyesség” azonban leginkább bűnelkövetői viselkedésben nyilvánul meg, és akut kezelése inkább a rendőrség, semmint a másfajta közszolgálatot ellátók feladata.

5.3.3. A mentális zavarok kezelése

Az előző fejezetben megfogalmaztunk néhány egyszerű szabályt, amelyek segítik a mentálisan zavart emberekkel való munkát, de ezek magát a problémát nem oldják meg. Fontos kiemelni azonban, hogy a mentális zavarokon lehet segíteni, igaz, eltérő mértékben. A szorongás és a depresszió a megfelelő kezeléssel akár fel is számolható. Más zavarok, például a pszichotikus rohamok jelentkezése gyakran nem szüntethető meg véglegesen, de tüneteit tartósan fel lehet függeszteni, ezáltal az adott zavarban szenvedő ember viselkedése a normális keretek közé kerül vissza. Bár itt az esetek többségében a kezelés leginkább csak tüneti, mégis biztosíthatja a teljes társadalmi integrációt, és a kezelés alanya nemcsak tolerálható, hanem értékes tagjává válhat a társadalomnak általában, és azon belül bármely munkaközösségnek. Az időszakos robbanékonyysági zavarnak is vannak jól bevált kezelési módok, és az autizmusban mint spektrumzavarban szenvedők is részesülhetnek olyan segítségben, amellyel jól beilleszkedhetnek a társadalomba. A mentális zavarok elszenvedői megfelelő kezelés és bánásmód alkalmazása esetén teljes életet élhetnek, és hasznos munkát végezhetnek. A kezelés lehet pszicho- vagy gyógyszeres terápia – betegségtípustól és az állapot súlyosságától függően. Ennek előírányzása és kivitelezése szakember feladata.

Ahol az óvatos tanácsadás vagy finom irányítás lehetősége nem szakember számára is fennáll, azok a küszöb alatti mentális zavarok. Mint fent elmondtuk, ezek a zavarok nem érik el a diagnózis felállításának küszöbértékét, ezért az ilyen enyhe, mégis szenvedést okozó állapotok alanyainak többsége világszerte egészségügyi ellátás nélkül marad

(BURGESS et al. 2009; OLESEN–BUTTERWORTH–LEACH 2010). Ezek az állapotok szerencsére jelentősen javulhatnak olyan enyhe beavatkozások hatására, amelyek orvosi értelemben nem vagy alig nevezhetők kezeléseknek (PARKER et al. 2011; VAN DER AA et al. 2013; VAN’T VEER-TAZELAAR et al. 2009). A lehetőségek száma nagy, kezdve a nem hagyományos (például növényi) terápiáktól egészen a tréningjellegű beavatkozásokig, amelyek egy jelentős része közszolgálati dolgozók számára is rendelkezésre áll. Az ilyen enyhe beavatkozásoknak vagy tréningeknek, amelyek gyakran stressz- vagy kiegészmenedzsment név alatt futnak, csak egyik hozadéka a szenvedés megszüntetése vagy enyhítése. Ennél talán még fontosabb az, hogy megelőzhetik a küszöb fölötti, „valódi” mentális zavarok kialakulását, és ezzel annak kényszerét, hogy egy szakember ezeknél erőteljesebb eszközökhöz legyen kénytelen nyúlni.

5.3.4. Közszolgálati dolgozókat fenyegető veszélyek

A közszolgálati dolgozó ugyanúgy ki van téve a mentális zavarok kockázatának, mint bárki más. A segítő foglalkozásúaknak azonban ezenfelül még egy dologgal szembe kell nézniük: egy küszöb alattinak minősíthető fázisokon át vezető folyamattal, amelynek végső állapotát kiégésnek nevezünk (lásd részletesebben a 6. fejezetben). Ezt először orvosoknál és növényeknél írták le, de később kiderült, hogy bárkinél kialakulhat, akinek munkaköri kötelessége az, hogy mások problémáival foglalkozzon. A közszolgálati dolgozók is közéjük tartoznak.

A kiégés a fizikai, emocionális és mentális kimerülés állapota, amely leggyakrabban a segíteni akarás és a segítségre való képtelenség konfliktusából alakul ki (FREUDENBERGER 1974). A klasszikus példánál, az orvosi mesterségnél maradvá: a kiégés legfőbb oka a gyógyíthatatlan betegekkel való szembesülés, a túlterheltség, illetve az eszköz- és időhiány. Különböző orvosi mesterségek gyakorlóinak körében előfordulási aránya 20–50% között van (LINZER et al. 2001; WHIPPEN–CANELLOS 1991). Nem jobb a helyzet a szolgáltatási és a közszolgálati területen sem; a kiégés előfordulása náluk sem ritkább, mint az orvosoknál (AMIGO et al. 2014; RAVALIER – McVICAR – MUNN-GIDDINGS 2014; VAN DEN BROECK et al. 2017). Úgy tűnik, az emberekkel, ügyfelekkel való foglalkozás melegágya a kiégés kialakulásának, munkahelytől függetlenül. Nem egyik napról a másikra, hanem egy többlépcsős folyamat végeredményeként jön létre, amelynek fő állomásai a következők.

1. Az erősen motivált és sikerorientált munkatárs objektív vagy szubjektív okokból kifolyólag nem képes saját elvárásainak megfelelően teljesíteni, ezért öngazolási kényszer vesz erőt rajta.
2. A magasra tett mérce vagy a nehézségek kényszeres munkavégzéshez vezetnek. Hogy úrrá legyen a helyzeten, az alany elhanyagolja szükségleteit, családját, barátait, és általában véve lemond a rekreációhoz szükséges szabad időről. Az értékek ártrendeződnek, mégpedig rossz irányban.
3. A túlhajszoltság miatt az alany intoleránssá, visszahúzódóvá, majd szarkasztikussá és cinikussá válik. A terhek ellensúlyozása végett egyre gyakrabban fordul az alkoholhoz vagy a drogokhoz. A céltudatosság és remény kezd elveszni.
4. A személy lassan elidegenedik környezetétől és magától, érzelmileg kiüresedik, az élet egyfajta mechanikus tevékenységgé alakul számára.
5. A lehangoltság alapvető érzéssé válik, majd lassan elkövetkezik az összeomlás, és megjelenhet az öngyilkosság gondolata.

A folyamat közepe táján az alany elveszti érdeklődését azok iránt, akik miatt ebbe az állapotba hajszolta saját magát: nem érez többé szimpátiát ügyfeleivel szemben. A folyamat végén viszont már olyan állapotba kerül, amely kísértetiesen hasonlít a depresszióhoz (BIANCHI–SCHONFELD–LAURENT 2015; MASLACH–PINES 1977). A kiégés folyamata lényegében az a lépésről lépésre, belülről szinte észrevehetetlenül súlyosbodó állapotsorozat, amely egy jó szándékú, de magát erején felül túlterhelő embert vezet el küszöb alatti tüneteken keresztül egy súlyos mentális zavar állapotába. A következő fejezetben tisztázzuk, hogy ez ellen hogyan lehet védekezni.

Összefoglalás

Ebben a fejezetben a pszichopatológiával foglalkoztunk, mint olyan tényezővel, amellyel a közszolgálati munka során mindenki szembesül. Tisztáztuk, hogy a devianciával szemben, amely kifejezés a normáktól való eltérést jelenti, és akár pozitív végkimenetele is lehet, a pszichopatológia orvosi fogalom, a mentális zavarok tudománya. Ez utóbbiak diagnózisához szigorú kritériumoknak kell teljesülniük. A négy fő kritérium az állapot inadekvát (helyzetnek nem megfelelő) jellege és tartóssága, illetve a negatív életkövetkezmények kialakulása és az alternatív magyarázatok hiánya. Ezenfelül minden zavarnak jól definiált specifikus tünetei is vannak, amelyek jelentős részének teljesülnie kell ahhoz, hogy a diagnózis felállítható legyen. A szigorú feltételek ellenére mentális zavarok a lakosság 10–15%-ánál tapasztalhatók, és még legalább ennyi embernél vannak jelen enyhébb, úgynevezett küszöb alatti formában. Tisztáztuk, hogy a mentális zavarnak alapvetően sem az „örültséghez”, sem a „veszélyességhez” nincs köze. E zavarokat úgy kell felfogni, mint bármely más betegséget; mentális zavar ugyanúgy kialakulhat bárkinél, mint ahogy testi betegségek is.

Mivel a mentális zavarok gyakoriak, a közszolgálati munka során mindenki tapasztalni fogja jelenlétüket az ügyfeleknél, kollégáknál, sőt, lehet, hogy saját magánál is. Bemutattuk a mentális zavarok legfontosabb csoportjait, minden esetben megjelölve, hogy melyek az egyes zavarokkal rendelkező emberekhez való problémakezelő viszonyulás legcélravezetőbb technikái. A betegségek gyógyítása vagy legalább tünetaik enyhítése megoldható orvosi eljárásokkal, ami természetesen nem a közszolgálati dolgozó feladata. A zavarok kialakulásuk előtt orvosilag még nem diagnosztizálhatók, de egyénileg már problémát okozhatnak. Ezek egyszerűbb eszközökkel, akár tréningekkel is kezelhetők. Ez nemcsak az állapot kellemetlenségét enyhíti, de mint preventív eszköz megakadályozhatja a valódi zavarok kialakulását is. Végül röviden leírtuk a kiégést, amely mentális jelenség azoknál alakul ki, akik mások problémáinak megoldásával foglalkoznak, és amely végső soron depresszió kialakulásához vezethet.

Irodalomjegyzék

- AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION (1952): *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*. (DSM-I.) Arlington (US-VA), APA.
- AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION (2013): *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*. Arlington (US-VA), APA. DOI: <https://doi.org/10.1176/appi.books.9780890425596>

- AMIGO, I. – ASENSIO, E. – MENÉNDEZ, I. – REDONDO, S. – LEDESMA, J. A. (2014): Working in Direct Contact with the Public as a Predictor of Burnout in the Banking Sector. *Psicothema*, Vol. 26, No. 2. 222–226. DOI: <https://doi.org/10.7334/psicothema2013.282>
- ANDORKA R. (2006): *Bevezetés a szociológiába*. Budapest, Osiris.
- BALÁZS J. – MIKLÓSI M. – KERESZTÉNY Á. – HOVEN, C. W. (2013): Adolescent Subthreshold-depression and Anxiety: Psychopathology, Functional Impairment and Increased Suicide Risk. *Journal of Child Psychology Psychiatry*, Vol. 54, No. 6. 670–677. DOI: <https://doi.org/10.1111/jcpp.12016>
- BIANCHI, R. – SCHONFELD, I. S. – LAURENT, E. (2015): Burnout-depression Overlap: A Review. *Clinical Psychology Review*, Vol. 36. 28–41. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2015.01.004>
- BURGESS, P. M. – PIRKIS, J. E. – SLADE, T. N. – JOHNSTON, A. K. – MEADOWS, G. N. – GUNN, J. M. (2009): Service Use for Mental Health Problems: Findings from the 2007 National Survey of Mental Health and Wellbeing. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, Vol. 43, No. 7. 615–623. DOI: <https://doi.org/10.1080/00048670902970858>
- BYSTRITSKY, A. – KERWIN, L. – NIV, N. – NATOLI, J. (2010): Clinical and Subthreshold Panic Disorder. *Depression and Anxiety*, Vol. 27, No. 4. 381–389. DOI: <https://doi.org/10.1002/da.20622>
- CARRELLAS, N. W. – BIEDERMAN, J. – UCHIDA, M. (2017): How Prevalent and Morbid are Subthreshold Manifestations of Major Depression in Adolescents? A Literature Review. *Journal of Affective Disorders*, Vol. 210. 166–173. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jad.2016.12.037>
- COLINS, O. – VERMEIREN, R. – VREUGDENHIL, C. – VAN DEN BRINK, W. (2010): Psychiatric Disorders in Detained Male Adolescents: A Systematic Literature Review. *The Canadian Journal of Psychiatry*, Vol. 55, No. 4. 255–263. DOI: <https://doi.org/10.1177/070674371005500409>
- DAHRENDORF, R. (1958): *Homo Sociologicus*. Köln–Opladen, Westdeutscher.
- DURKHEIM, E. (1978): *A társadalmi tények magyarázatához*. Budapest, KJK.
- FREEDMAN, D. – HEMENWAY, D. (2000): Precursors of Lethal Violence: A Death Row Sample. *Social Science & Medicine*, Vol. 50, No. 12. 1757–1770. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(99\)00417-7](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(99)00417-7)
- FREUDENBERGER, H. J. (1974): Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, Vol. 30, No. 1. 159–165. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- GONCALO, J. A. – FLYNN, F. J. – KIM, S. H. (2010): Are Two Narcissists Better than One? The Link between Narcissism, Perceived Creativity, and Creative Performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 36, No. 11. 1484–1495. DOI: <https://doi.org/10.1177/0146167210385109>
- HALLER, H. – CRAMER, H. – LAUCHE, R. – GASS, F. (2014): The Prevalence and Burden of Subthreshold Generalized Anxiety Disorder: A Systematic Review. *BMC Psychiatry*, Vol. 14, No. 1. 128. DOI: <https://doi.org/10.1186/1471-244X-14-128>
- KÖVÁRY Z. (2012): Látomás és indulat a képzőművészetben. Csontváry és a kreativitás a mai pszichobiográfia tükrében. *Imágó*, 2. évf. 1. sz. 35–61.
- LINZER, M. – VISER, M. R. M. – OORT, F. J. – SMETS, E. M. A. (2001): Predicting and Preventing Physician Burnout: Results from the United States and the Netherlands. *The American Journal of Medicine*, Vol. 111, No. 2. 170–175. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0002-9343\(01\)00814-2](https://doi.org/10.1016/S0002-9343(01)00814-2)
- MASLACH, C. – PINES, A. (1977): The Burn-out Syndrome in the Day Care Setting. *Child and Youth Care Forum*, Vol. 6, No. 2. 100–113.
- MERRIAM-WEBSTER. Elérhető: www.merriam-webster.com/dictionary (A letöltés dátuma: 2018. 02. 14.)
- NATIONMASTER. Elérhető: www.nationmaster.com/country-info/stats/Crime/Convictions-per-1000 (A letöltés dátuma: 2018. 02. 14.)

- OLESEN, S. C. – BUTTERWORTH, P. – LEACH, L. S. (2010): Prevalence of Self-management versus Formal Service Use for Common Mental Disorders in Australia: Findings from the 2007 National Survey of Mental Health and Wellbeing. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, Vol. 44, No. 9. 823–830. DOI: <https://doi.org/10.3109/00048674.2010.483680>
- OXFORD DICTIONARIES. Elérhető: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/deviance> (A letöltés dátuma: 2018. 02. 14.)
- PARKER, A. G. – HETRICK, S. – JORM, A. – YUNG, A. R. (2011): The Effectiveness of Simple Psychological and Exercise Interventions for High Prevalence Mental Health Problems in Young People: A Factorial Randomised Controlled Trial. *Trials*, Vol. 12, No. 1. 76. DOI: <https://doi.org/10.1186/1745-6215-12-76>
- RAVALIER, J. M. – MCVICAR, A. – MUNN-GIDDINGS, C. (2014): Public Service Stress and Burnout over 12 Months. *Occupational Medicine*, Vol. 64, No. 7. 521–552. DOI: <https://doi.org/10.1093/occmed/kqu100>
- STEEL, Z. – MARNANE, C. – IRANPOUR, C. – CHEY, T. (2014): The Global Prevalence of Common Mental Disorders: A Systematic Review and Meta-analysis 1980–2013. *International Journal of Epidemiology*, Vol. 43, No. 2. 476–493. DOI: <https://doi.org/10.1093/ije/dyu038>
- THE FREE DICTIONARY BY FARLEX. Elérhető: www.thefreedictionary.com (A letöltés dátuma: 2018. 02. 14.)
- UNDERWOOD, L. A. – WASHINGTON, A. (2016): Mental Illness and Juvenile Offenders. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 13, No. 2. 228. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph13020228>
- VAN DEN BROECK, A. – ELST, T. V. – SERCU, M. – BAILLIEN, E. (2017): Job Demands, Job Resources, Burnout, Work Engagement, and Their Relationships: An Analysis Across Sectors. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 59, No. 4. DOI: <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000964>
- VAN DER AA, H. PA. – VAN RENS, G. H. M. B. – COMIJS, H. C. – BOSMAND, J. E. – MARGRAIN, T. H. – VAN NISPEN, M. A. (2013): Stepped-care to Prevent Depression and Anxiety in Visually Impaired Older Adults – Design of a Randomised Controlled Trial. *BMC Psychiatry*, Vol. 13, No. 209. DOI: <https://doi.org/10.1186/1471-244X-13-209>
- VAN’T VEER-TAZELAAR, P. J. – VAN OPPEN, P. – VAN MARWIJK, H. – VAN HOUT, H. P. J. (2009): Stepped-care Prevention of Anxiety and Depression in Late Life: A Randomized Controlled Trial. *Archives of General Psychiatry*, Vol. 66, No. 3. 297–304. DOI: <https://doi.org/10.1001/archgenpsychiatry.2008.555>
- WHIPPEN, D. A. – CANELLOS, G. P. (1991): Burnout Syndrome in the Practice of Oncology: Results of a Random Survey of 1,000 Oncologists. *Journal of Clinical Oncology*, Vol. 9, No. 10. 1916–1920. DOI: <https://doi.org/10.1200/JCO.1991.9.10.1916>
- WHO (1949): *International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems – ICD-6*. Genf, WHO.
- WHO (1990): *The ICD-10 Classification of Mental and Behavioural Disorders. Clinical descriptions and diagnostic guidelines*. Genf, WHO.

6. Mentálhigiéné és vezetői mentálhigiéné

Malét-Szabó Erika

„A vezető is ember” – gyakran elhangzik ez a mondat, de arról, hogy a vezető valóban megengedheti-e magának, hogy „ember” legyen (azaz esetenként rossz napja legyen, kiakadjon, rossz döntéseket hozzon stb.), kevesebb szó esik. A vezető oldaláról pedig az merülhet fel kérdésként, hogy képes-e a saját emberi gyengeségének megnyilvánulásait úgy megélni, mint emberi mivoltának természetes jellemzői, ami megbocsátható, avagy számára mindezen emberi jellemzők egyenlők azzal, hogy ő maga nem alkalmas a vezetői feladatok ellátására. Emellett az is kérdés, hogy képes-e a vezető környezete mindezt tolerálni. Képes-e a beosztott türelmes és megértő lenni a vezetőjével, akitől a mindennapi munkája és sok esetben az anyagi megélhetése függ? Képes-e a vezető vezetője toleráns és megértő lenni a beosztott vezetőjével, és nem azonnal felelősségre vonni a viselkedése miatt? Képes-e a vezető családja toleráns és támogató maradni, érzékelve a vezető felborzolt lelki állapotát, vagy a saját jogos igényeit előtérbe helyezve hibáztatja őt?

A felmerülő kérdések sokaságából, valamint az általuk felvetett problémák szerteágazó voltából világosan látszik, milyen sokféle elvárásnak kell megfelelnie egy vezetőnek. Ezekről szól ez a fejezet, illetve arról, hogy a vezető az önmaga felé megfogalmazott, valamint a külvilág felől irányába érkező elvárások között lavírozva miként lehet képes megőrizni a saját testi és lelki egészségét, sőt mindezen túlmutatva úgy végezni a munkáját, hogy azzal mások, különösen pedig az irányítása alá tartozó kollégák egészségének, ezen keresztül pedig hatékony munkavégzési képességük megőrzését, fejlesztését is szolgálja.

6.1. Paradigmaváltások az egészség felfogásában

6.1.1. Az egészség fogalma

Az *egészség* és a *betegség* életünk kulcsfogalmai. Az, hogy miként gondolkodunk róluk, illetve hogy aktuálisan vagy hosszú távon miként érezzük magunkat, alapvetően meghatározza életünk minőségét mind a privát szféránk, mind pedig a munkánk vonatkozásában. Ezt felismerve az utóbbi időben egyre inkább divatosá vált az egészség fogalmával és jelenségével foglalkozni, annak megszerzése és megőrzése érdekében sok mindent – esetenként akár örülségnek tűnő dolgokat is – megtenni.

Az egészség fogalmával és jelenségével való foglalkozás a tudomány világában igen fiatalnak tekinthető, bár az egészségeszmények és az egészség kialakítására vagy fenntartására vonatkozó előírások már az ókor és a középkor „tudományosságában”, sőt a Biblia

soraiban is tetten érhetők (KÁLLAI–VARGA–OLÁH 2007). Ennek ellenére az orvostudomány rohamos fejlődése a 19–20. században sokkal inkább a betegséget és az azzal való foglalkozást, azaz a gyógyítást helyezte a középpontba azzal, hogy kialakította azt a szemléletet, miszerint a test minden bajára akad gyógyír. A tudományos kutatási eredmények azonban folyamatosan olyan felismerésekhez vezettek, amelyek lehetővé tették, hogy a „*hogyan éljük túl az életet*” – azaz gyógyítsuk meg a betegséget – kérdés mellett, később pedig egyre inkább a „*hogyan élünk egészségesen*” kerüljön előtérbe.

Az egészség fogalma nem tekinthető egységesnek, felfogásában ugyanis alapvető szerepet játszanak a kulturális, történelmi, szociális, valamint az egyéni különbségek. Kezdetben az egészséget a betegség vagy más diszfunkciók hiányával azonosították (*negatív definíció*). Ezt váltották fel a 20. században az egészség úgynevezett *pozitív meghatározásai*, amelyek szerint pusztán a betegségek hiánya nem elegendő az egészség megéléséhez. Ezen szemlélet talán legnépszerűbb, sokat idézett meghatározása 1946-ból a WHO-tól származik: „*Az egészség a tökéletes fizikai, szellemi és szociális jóllét állapota, és nem csak a betegség vagy fogyatékosság hiánya.*”

Ezt a meghatározást számtalan kritika érte, amelyek közül kiemelendő, hogy a *tökéletes* jelző révén szinte elérhetetlenné teszi az egészség állapotát, és nem foglalja magában a ma már szinte alapvetőnek tekinthető alkalmazkodás képességét a folytonosan változó életkörülményekhez. A kritikák hatására született meg a WHO egy újabb (2014), *mentális egészségre* vonatkozó definíciója, amelyben a hatékony munkavégzés képessége már mint a mentális egészség egyik alapfeltétele szerepel:

„*A mentális egészség a jóllétnek egy olyan állapota, amelyben:*

- *az egyén képes felismerni a saját képességeit,*
- *alkalmas az élet természetes stresszeivel való megküzdésre,*
- *hatékonyan és eredményesen tud dolgozni,*
- *illetve képes a közösségébe beilleszkedni és abban tevékenyen részt venni.*”

Az egyéni egészségen túl beszélhetünk különböző csoportok vagy akár egy-egy *munkahelyi szervezet egészségéről* vagy – ahogy manapság gyakran fogalmaznak – az *egészségbarát munkahelyről* is.

6.1.2. A klasszikus orvostudománytól az egészségpszichológiáig

Az egészséggel és a betegséggel való foglalkozás az idők folyamán számos szemléletmódbeli paradigmaváltáson ment keresztül. A klasszikus orvostudomány a *biomedikális modellre* épített, és azt hirdette, hogy az egészség egyenlő a betegség hiányával. Mindebben az első jelentős változást a pszichiátriából eredő *mentálhigiénés mozgalom* hozta, amely Clifford Beers, a mozgalom megalapítója nyomán a *gyógyítás helyett elsődleges célként a különféle betegségek és működészavarok megelőzését (prevencióját) tűzte ki célul* (BAGDY 1999).

A prevenciónak – annak függvényében, hogy valaki a betegség kialakulásának mely fázisában próbál az egészséges állapot megtartása vagy épp visszaszerzése érdekében beavatkozni – három formáját különböztethetjük meg:

- *elsődleges prevenció:* a már meglévő kockázati tényezőket igyekszik kontrollálni, megelőzendő a betegség kialakulását (például védőoltás);

- *másodlagos prevenció*: a betegségre jellemző jelek alapján, a klinikai tünetek kialakulása előtt igyekeznek a korai diagnózis felállításával, a hatékony kezelés gyors megkezdésével a betegség komolyabb következményeit elkerülni;
- *harmadlagos prevenció*: a már kialakult betegség súlyosságát, illetve súlyosbodását igyekeznek elkerülni, lehetővé téve a rehabilitációt.

A második paradigmaváltást a humanisztikus pszichológia ösztönözte, amelynek hatására a betegség *problémává* fogalmazódott át, amellyel az egyén képes megküzdeni. Ezt az irányzatot *pozitív mentálhigiénének* nevezzük. Már ekkor egyértelművé vált, hogy az egyén *munkahelye* is befolyásolja a mentálhigiénés állapotot.

Az újabb jelentősebb változást az egészség értelmezésében a biológiai szempontok (például sejtek, szervek, szövetek) mellett a pszichés (például érzelmek, viselkedés) és társadalmi tényezők (például család, kultúra, nemzet) figyelembevétele jelentette. Ez vezetett az *egészségpszichológia* tudományterületének megszületéséhez, amely egyre inkább meghódítani igyekszik a lét minden egyéb fontos területét, köztük a munka világát is a *munkahelyi egészségpszichológia* révén.

Az egészségpszichológia tárgykörébe tartozik minden, ami összefüggésben van az egyén egészségi állapotával. Az egyénnek a saját egészsége megőrzése érdekében tanúsított, úgynevezett *egészségviselkedésének* jellegzetességeit (például mikor fogja követni az orvos utasításait, mikor fogja abbahagyni a dohányzást, hogyan lehet meggyőzni a mozgás fontosságáról stb.) számtalan kutatásban igyekeztek feltárni. Napjainkban azonban már sokkal inkább a szintén az egészségpszichológia tárgykörébe tartozó, viszonylag új fogalom, az *egészségértés* kutatása került a középpontba, amelynek lényege, hogy a kutatási eredmények alapján az egyén objektív és szubjektív egészségi állapotát sokkal inkább képes az befolyásolni, hogy milyen módon és mértékben képes felfogni, értelmezni az egészséggel és betegséggel kapcsolatos információkat (például egy gyógyszer használati utasítását), mint az életkora, a jövedelme, a foglalkoztatási státusza, az iskolázottsága vagy az etnikai háttere (PAPP-ZIPERNOVSKY et al. 2016).

6.1.3. Az egészségfejlesztés fogalma

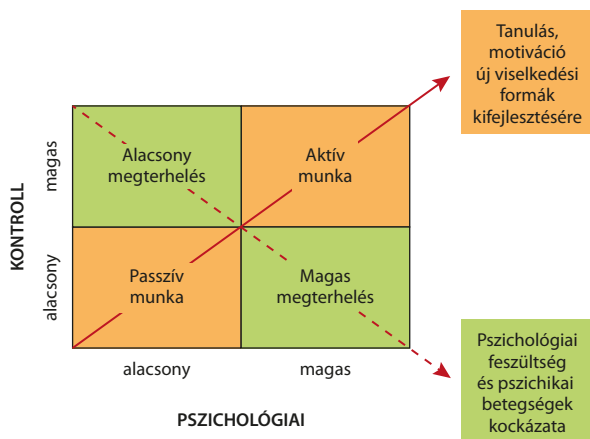
Az egészségpszichológia szemléletének gyakorlati megnyilvánulása az egészségfejlesztés, amelynek *célja az egyének, csoportok, közösségek egészségének, életminőségének fejlesztése, mégpedig az egyének saját, az egészségük javítását célzó aktivitásának serkentésével azért, hogy az egyének maguk legyenek képesek gondoskodni a saját egészségükről* (MARKS–MURRAY–ESTACIO 2000). Az egészségfejlesztés modern szemléletének gyakorlati megnyilvánulásaként tekinthető az úgynevezett *személyre szabott orvoslás*, amelyre jellemző, hogy az egyén egyedi genetikai jellemzőiből indul ki, a megelőzésen van a hangsúly, és az egyén aktív együttműködését igényli (PRAVETTONI–GORINI 2011). Ahogy azt már a mentálhigiénés mozgalmak is felismerték, a munkahely kiváló színteret tud adni minden olyan tevékenységnek, amelynek célja az egyének egészségének megőrzése. Éppen ezért az egészségfejlesztésnek is létezik egy munkahelyi változata, a *munkahelyi egészségfejlesztés*, amelynek egyik legnagyobb előnye, hogy az egyik legnehezebben elérhető réteghez, az alkalmazottakhoz lehet a segítségével eljutni.

6.2. Az egészség és a munka egymásra hatása

A képzett humán erőforrás értékét elismerve az egészség munkával való kapcsolata ma-napság egyre inkább előtérbe kerül, hiszen nyilvánvaló, ha egy munkahely számára az új munkaerő betanítása költségesebb, mint a meglévő munkaerő megőrzése, úgy gazdasági veszteséget jelent(het), ha a dolgozó különböző következményes okok miatt (betegsza-badság, személyes konfliktusok stb.) időszakosan vagy akár véglegesen kiesik a munkából.

A munka és az egészség viszonyával kapcsolatosan jelenleg talán a legtöbbet vizs-gált, a WHO által is alkalmazott a Karasek–Theorell nevéhez fűződő *Job demand – Control – Support* (Megterhelés – Kontroll – Támogatás) modell (KARASEK–THEORELL 1990), amely szerint a munkahelyi stresszt a munka alábbi két alapvető jellemzőjének egymáshoz való viszonya határozza meg:

- *A pszichológiai megterhelés*, amelyhez a munkakörnyezetben jelen lévő olyan pszichológiai stresszorok tartoznak, mint például időnyomás, túlórák, személyes konfliktusok, félelem az állás elvesztésétől stb.
- *A kontroll- vagy döntési jogkör*, amelynek két fő tényezője van:
 - az egyik, hogy a dolgozónak mennyire van lehetősége arra, hogy a munkáját, aktivitását, erőforrásainak felhasználását kontrollálja;
 - a másik, hogy a dolgozó mennyire vehet aktívan részt a munkáját érintő dön-tésekben.



9. ábra

A Karasek-modell

Forrás: saját szerkesztés KARASEK–THEORELL 1990, 32. alapján

Ezen két tényező hatását egy harmadik, a *szociális támogatottság* mértéke képes módosi-tani, amely magában foglalja a szervezeti kultúra, a munkahelyi légkör, a vezetési stílus, a munkatársaktól kapott segítség, a csapatmunka stb. hatásait. A támogatásnak két típusát lehet elkülöníteni:

- a társas-érzelmi támogatás: a bizalom, a társas összetartozás stb.,
- a feladatvégzéshez kapott extra segítség.

Karasek alapmodellje szerint a munkaterhelés és a kontroll a kombinációi alapján a stressz-terhelés vonatkozásában négy különféle munkát lehet megkülönböztetni:

- *Passzív munkák:* a dolgozónak kevés a lehetősége a kontrollra, de a munka általi pszichológiai megterhelés is alacsony. Ez a helyzet – bár esetenként vonzónak tűnhet – könnyen a monotónia és az unalom okozta stresszhez vezethet (például szalagmunka, mechanikus adatfeldolgozás stb.).
- *Magas igénybevételt jelentő munkák:* ebben a helyzetben a dolgozónak szintén kevés a kontrollja, a megterhelés mértéke viszont igen magas, ami küzdésre ösztönzi az egyént. A munka feletti alacsony kontroll lehetősége viszont jelentősen bekorlátozza a lehetőségeit, ami a belső motivációja ellenére megélt tehetetlenség következtében feszültséget, később pedig a stressz magas szintjét generálja. (Ez a fajta munka viszonylag gyakori a közszolgálat területén.)
- *Alacsony megterhelést jelentő munkák:* ezek az úgynevezett relaxációs helyzetek, amelyekre az emberek jó része alapvetően vágyik. Az ilyen munkahelyen jellemzően alacsony a munka okozta megterhelés, miközben maximálisan biztosított az egyén számára a kontroll lehetősége. Ebben az esetben bár csak igen kisfokú a stressz, nem biztosított az egyén számára a fejlődés lehetősége.
- *Aktív munkák:* olyan helyzetek, amikor a dolgozónak magas munkaterheléssel kell szembesülnie, de emellett megvan a megfelelő kontrollja is a feladata teljesítéséhez. Ez általában egy igen aktív szituációt eredményez, amelyben az egyének azt élik meg, hogy képesek megküzdeni a felmerülő stresszel, ami pedig folyamatos fejlődési lehetőséget biztosít az egyén számára. Az ilyen munkák általában nagy presztízsűek – mint például ügyvéd, orvos, bíró stb. – és magas jövedelemmel járnak.

Fontos hangsúlyozni, hogy ezek nem statikus szituációk. Az egyén, illetve a szervezet képes a megterhelés és a kontroll szintjének a megváltoztatásával az adott helyzetet a kedvezőbb vagy éppen a kedvezőtlenebb irányba elmozdítani.

6.3. Stresszélmények, krízisek és következményeik

6.3.1. Stresszorok és krízisek munkával, munkahellyel való kapcsolata

A stresszorok kiemelt típusai az emberi tapasztalat szokásos határain kívüli úgynevezett *traumatikus események*, amelyek lehetnek:

- *egyszeri (akcidentális),* sokkhatású események (például házastárs halála) és
- kevésbé sokkhatású, azonban *hosszan elhúzódó* események is (például a házastárs hosszú, súlyos betegsége).

A traumatikus eseményre jellemző, hogy olyan helyzettel szembesíti az egyént, amellyel kapcsolatban úgy érzi, hogy a rendelkezésére álló külső és belső erőforrások segítségével nem elegendő a megküzdéshez, amely hatására úgynevezett *krízisállapotba* kerül. A krízis görög eredetű szó, jelentése döntés, fordulat. Mindez jól példázza azt a pszichés lehetőséget, amely minden krízishelyzetben benne rejlik. Egy traumatikus eseménnyel való szembenézés ugyanis éppúgy magában rejtja a pozitív irányú fejlődés lehetőségét, mint a helyzettel

való inadekvát megküzdés esetén akár egy pszichés betegség kialakulásának veszélyét is. Egyetlen dolog tekinthető biztosnak, hogy az egyén élete megváltozik.

A *krízisben lévő személy* általában könnyen felismerhető, mivel figyelme főként a *problémára irányul*, azon gondolkodik, miközben félelmek és szorongások gyötrik, a mindennapi tevékenységeit pedig nehezen tudja elvégezni. Mindemellett jellemző, hogy másokat általában annak függvényében ítél meg, hogy kap-e tőlük segítséget. Fontos, hogy ezen jellemzők a krízisállapot természetes velejárói, és – amennyiben egy éven belül rendeződnek – nem betegség jelei. Éppen ezért a krízisben lévő személy számára sok esetben létfontosságú, hogy legyen körülötte olyan személy, aki ebben az időszakban, különösen pedig a krízis első szakaszában, figyelni tud rá, és szükség esetén gondoskodni tud róla (BAKÓ 2004).

Érdekességgként megemlítendő, hogy amennyiben egy traumatikus esemény egy egész családot érint – mint például haláleset –, és hivatalos ügyek intézésével is együtt jár, úgy általában azok a családtagok, akik felvállalják ezen hivatalos ügyek intézését, nem engedhetik meg maguknak az eseményt követően közvetlenül, hogy megéljék a krízist. Esetükben a krízisállapot valódi megélése általában ezen hivatalos ügyek intézését követően, azaz halasztva történik meg, olyankor, amikor a többi érintett már általában túl van a legnehezebb időszakon, és amikor már a külvilág sem olyan elfogadó a krízishelyzetével kapcsolatban az eltelt idő miatt. A közszolgálatban dolgozók számára ez azért is különösen fontos, mivel a családokban általában azok a személyek szokták magukra vállalni ezen hivatalos ügyek intézését, akik egyébként is jobban ismerik az ilyen ügyeket, azaz – amennyiben van a családban – jellemzően a közszolgálatban dolgozó személyek. Így esetükben különösen fontos, hogy a kollégák, vezetők odafigyeljenek rájuk az általuk megélt krízist követően is.

A munkavégzés során számos olyan tényezővel találkozunk, amelyek – az egyéni és kulturális különbségek, valamint az aktuális helyzet módosító hatásainak figyelembevételével – stresszkeltek lehetnek. Mindezeket, mint a munkahelyi stresszre vonatkozó kockázati tényezőket, a munkahelyi szervezetnek fokozottan figyelemmel kell kísérnie. Ezen munkahelyi stresszorok főbb típusai Cooper és munkatársai szerint (COOPER–PAYNE 1988):

- a *feladattal kapcsolatos stresszorok* (túlterhelés, nem megfelelő munkafeltételek, technológiai változások, határidő, túlóra stb.),
- a *munkakörnyezettel kapcsolatos stresszorok* (zaj, hő, szennyezett levegő stb.),
- a *szervezetben betöltött szerepekkel kapcsolatos egyéni és szervezeti szintű stresszorok* (szerepkonfliktusok, csoporton belüli konfliktusok, szervezeti légkör, vezetési stílus stb.).

A stressz megjelenésének általános jelei a munkahelyen megjelenő stresszhatások következtében kiegészülhetnek még a munkavégzésre vonatkozó egyéb káros következményekkel, mint például a munkahelyi elégedettség mértékének csökkenése, amely már a stressz rövid távú hatásaként is megjelenhet. A stresszhatás tartós fennállása esetén a viselkedés megváltozása is nyilvánvalóan érzékelhetővé válik, amelynek során olyan különféle egészségkárosító magatartásformák jelenhetnek meg a munkahelyen, mint:

- dohányzás, túlzott alkohol-, kávéfogyasztás, kábítószer-használat, balesetezés;
- a munkahelyi szerep leértékelődése;
- másokra vagy tárgyra irányuló verbális vagy fizikai agresszió;
- hiányzás, kilépés vagy korai nyugdíjba vonulás (elmenekülés a munkából);
- az egyén egyéb életszerepeinek – házastársi, baráti, polgári szerepei – károsodása.

Amennyiben a szervezet több alkalmazottja is szenved munkahelyi stressztől, akkor annak hatása már globálisan, a szervezet egészére, egészségességre és teljesítményére vonatkozóan is kihatással lehet. Az egészségtelen szervezet nem kapja meg az elvárható legtöbbet a dolgozóitól, ami – a kialakuló munkahelyi feszültségen, az agresszív indulatok tárgyakon való levezetésén, valamint a hiányzásokon, elvándorláson keresztül – a teljesítmény csökkenését eredményezheti, ami egyértelműen negatív hatását a szervezetre nézve.

6.3.2. Megküzdési módok és azok ártó-védő-moderáló tényezői

Megküzdési stratégiák

A Folkman–Lazarus által megalkotott megküzdési modell (FOLKMAN–LAZARUS 1985) kulcsfogalma a kognitív (gondolati) kiértékelés, amelynek két egymáshoz szorosan kapcsolódó szakasza van:

- Az *elsődleges értékelés* hivatott tisztázni, hogy az egyén „bajban van-e”, azaz hogy mit jelent számára az adott helyzet: stresszhelyzetet vagy nem.
- Amennyiben ezen értékelés eredménye szerint az egyén bajban van, működésbe lép a *másodlagos értékelés* folyamata, amely annak megítéléséről szól, hogy az egyén képes-e megküzdeni a fenyegetőnek ítélt helyzettel, rendelkezik-e a megfelelő megküzdési stratégiával.

Megküzdési stratégia alatt olyan kognitív folyamatok, viselkedések, készségek gyűjteményét értjük, amelyeket az egyén azért alkalmaz, hogy segítségükkel elővételezzen vagy reagáljon stresszes helyzetekre. A megküzdésnek alapvetően *két fő stratégiája* különíthető el:

- A *problémaközpontú megküzdés*, amelynek célja az adott stressz-szituáció megváltoztatása a helyzet vagy az egyén átférférfálásán keresztül. Ennek során az egyén pontosan meghatározza a problémát, lehetséges megoldási módokat keres, majd pedig kiválasztja a megfelelő megoldást.
- Az *érzelemközpontú megküzdés* akkor kerül előtérbe, amikor az adott stresszkeltő helyzet megváltoztatására nincs lehetőség (például veszteség). Ekkor az egyén a saját érzelmein igyekszik változtatni, amihez különféle viselkedéses (például testmozgás, ivás, társas támasz keresése stb.) és gondolkodási stratégiák (például figyelemelterelés, tagadás, humor, hit stb.) állnak rendelkezésére.

Bár a copingkutatások kezdetén a kutatók egy része igyekezett megtalálni a leghatékonyabb copingstratégiát, az eredmények szerint a különféle stresszhelyzetekhez való leghatékonyabb alkalmazkodás akkor várható az egyéntől, ha minél többféle megküzdési stratégiával rendelkezik, és az adott helyzet körülményeihez igazítva rugalmasan tudja ezeket alkalmazni, szükség esetén akár többet is egyszerre. Oláh Attila feltételezése (OLÁH 1992) szerint léteznek olyan személyiségtényezők, amelyek képesek hozzájárulni az egyén megküzdési hatékonyságának erősítéséhez, ilyen például az egyén saját életének irányítására vonatkozó kontrollképessége, a viselkedés folyamatosságát biztosító tanult leleményesség, a küzdőképesség háttérében álló lelki edzettség, az összefüggések megértéséért felelős koherenciaérzék, valamint az éntudatosság, amely az egyén saját viselkedésének tudatos

belátását, kontrollálását és irányítását jelenti. Ezek együttesen alkotják az egyén úgynevezett *pszichológiai immunrendszerét*.

A társas kapcsolatok szerepe a megküzdésben

A copingkutatók már a kezdetektől fogva egyértelműen felhívták a figyelmet a társas kapcsolatok fontosságára. Számos bizonyítékát találták ugyanis annak, hogy a társas támasz jelensége valódi védőburokként öleli körbe az egyént, megvédve őt a súlyos stresszhatásoktól, illetve ösztönözve őt arra, hogy igyekezzon minél több erőforrását mobilizálni annak érdekében, hogy sikeresen legyen képes megküzdni az őt érő stresszhatásokkal. Amennyiben ezen társas támasz nem áll az egyén rendelkezésére – elmagányosodott, elszigetelődött, elveszítette a családját, vagy egyszerűen csak nem képes a rendelkezésére álló társas kapcsolatokat megfelelően kezelni –, jelentősen csökkenhet az egyén stresszel való megküzdésének képessége.

Megjegyzendő azonban, hogy az egyén társas környezete negatívan is befolyásolhatja az egyén stresszel való megküzdési képességét, ha például biztatás helyett a tehetetlenségét erősíti, esetleg túlságosan bagatellizálja vagy épp eltúlozza a kialakult helyzet súlyosságát stb. A stresszel való megküzdés szempontjából tehát elsődlegesen nem a társas támasz megléte, hanem annak minősége az, ami mérvadó. Érdekes kivételnek tekinthető az a kutatási eredmény, amely szerint a házasságban élők halálozási statisztikái sokkal kedvezőbbek az egyedülállókénál, függetlenül a kapcsolat minőségétől és a személy azzal kapcsolatos értékelésétől (KOPP–SKRABSKI–SZÉKELY 2006). Különösen igaz ez a férfiak esetén, akik a női párjuktól nagyobb valószínűséggel kapnak a stresszel való megküzdésben nagy segítséget jelentő érzelmi támogatást, mint a nők a férjüktől.

Tudományosan bizonyított összefüggésnek tekinthető, hogy amennyiben a munka és a magánélet között sikerül az egyénnek egyfajta dinamikus egyensúlyt kialakítania és fenntartania, úgy az mind a magán-, mind pedig a munkahelyi életére pozitív hatással lehet. Amennyiben azonban ezen egyensúlyi állapot valamilyen oknál fogva sérül, úgy az egyértelműen negatívan befolyásolhatja mindkét életterületet.

6.3.3. A kiégés

A Freudenbergertől származó *burnout* (kiégési) szindróma fogalma olyan állapotot jelent, amely tartós érzelmi megterhelés, stressz hatására alakul ki, és a személy fizikai, lelki és érzelmi kimerülésének állapotával jellemezhető, amelyet a szokásos módon nem tud kezelni (KOVÁCS 2006).

A burnout elnevezésű szindróma szinte minden foglalkozás esetén előfordulhat. Az úgynevezett segítő foglalkozásoknál azonban – mint amilyen a humán szolgáltatások, az egészségügy vagy akár a hivatásos állományú rendőri munka – speciális jellegzetességei vannak, mivel ezen foglalkozásokba szinte eredendően beépülnek olyan tényezők, mint a teljesítménymérés hiányzó kritériumai, az alacsony jövedelem, a hosszú munkaidő, az adminisztratív terhek, a kétséges megbecsülés, a klienssel való érzelmileg megterhelő kapcsolat stb., amelyek későbbi frusztrációhoz vezethetnek (FEKETE 1991).

A burnout kialakulása és fejlődése ciklikus, egy cikluson belüli főbb állomások a következők:

1. *a kezdeti nagy lelkesedés*, amelyet túlzott elvárások jellemeznek;
2. *a realizmus fázisa*, amelyben az egyén még elkötelezett, de már igyekszik némi távolságot tartani;
3. *a stagnálás fázisa*, amelyre a kiábrándulás és a csökkenő teljesítőképesség jellemző;
4. *a frusztráció fázisa*, amelyben a hivatás hatékonysága és értéke megkérdőjeleződhet, egyre idegesítőbbek a munkával kapcsolatos terhek;
5. *az apátia fázisa*, amelyben a szakmai munka rutinszerűvé válik.

A burnout megelőzési lehetőségeiben számos intézményi és egyéni lehetőség adódik, amelyek között a munkahelyi egészségfejlesztési törekvéseknek is fontos szerepe lehet. Ezeket foglalja össze az alábbi táblázat (CSABAI–MOLNÁR 2009).

5. táblázat
A kiégés megelőzésének lehetőségei

A kiégés megelőzésének lehetőségei	
Szervezeti szinten	Egyéni szinten
• képzések, továbbképzések, tréningek; • támogató munkahelyi kapcsolatok; • pozitív visszajelzések; • autonómia biztosítása; • az adott foglalkozással és munkával kapcsolatos reális lehetőségek és elvárások megismerése.	• az egyéni motivációk tisztázása és tudatosítása; • a reális énkép kialakítása.

Forrás: CSABAI–MOLNÁR 2009

6.3.4. Pszichoterror – negatív társas kapcsolati hatás

Az egy csoporton belül megjelenő személyes konfliktusok vagy mások ellen irányuló támadások a csoportfolyamatok természetes kísérőjelenségeinek tekinthetők. Amennyiben azonban mindez átlép egy bizonyos határt, és akadályává válik a csoporton belüli hatékony munkavégzésnek, akkor már nem természetes jelenségről, hanem *pszichoterrorról*, más néven *mobbingről* beszélünk. A mobbing definíciója szerint olyan konfliktust jelöl, amelynek során egyeseket a kollégáik és/vagy vezetőik gyakran és hosszabb időn át különböző inzultusoknak, zaklatásoknak, molesztálásoknak tesznek ki, és amelyek következményeként az érintetteknél akár pszichikus megbetegedések is felléphetnek.

A pszichoterror kiváltó okai között ugyan szerepelnek az egyének különböző negatív személyiségtulajdonságai, a vonatkozó kutatási eredmények szerint azonban a valódi kiváltó okok a *munka*, illetve a *szervezet különféle viszonyaiban* keresendők, mint például a túlzott felelősséggel járó beosztás, támadó nagy tekintélye és erős pozíciója, a vezetők elméleti és gyakorlati ismereteinek a hiánya, aminek következtében a fellépő pszichoterrort nem képesek a korai szakaszukban leállítani (KAUCSEK–SIMON 2001).

Az egyik legnagyobb problémát a pszichoterror hatékony kezelésével kapcsolatban az jelenti, hogy ilyen helyzetekben általában maguk az áldozatok sincsenek tisztában a valódi kiváltó okokkal. Éppen ezért a helyzet elmérgesedésének elkerülése érdekében elsődleges fontosságú a vezetés beavatkozása. Ez a tevékenység a rizikómenedzsment (*risk management*), amelynek lényegi eleme a vezetők képzése, valamint a dolgozók tájékoztatása a pszichoterror létezésének tudatosítása érdekében.

6.4. A vezetők szerepe a szervezet „egészségi állapotában”

A szervezet „egészségi állapotában” a vezetőknek kiemelt fontosságú szerepük van. Egyrészt ők azok, akik szinte a legtöbbször tehetnek az alkalmazottak lelki egészségéért azáltal, hogy viselkedésük alapvetően meghatározza a munkahelyi légkört. Másrészt, mivel általában tudatosan megélik az alkalmazottaikért való felelősségérzetüket, saját lelki egészségük is fokozottan veszélyeztetett helyzetben van.

6.4.1. A vezetőket érő munkahelyi stresszhatások jellegzetességei

A vezetőket feladataikból, kötelezettségeikből és felelősségükből következően specifikus stresszhatások érik. Ezek vizsgálata először az 1940-es és 1950-es években, a pszichoszomatikus betegség koncepciójának divattá válásakor került előtérbe. A pszichoszomatikus tünetekkel jelentkező betegek között gyakran fordultak elő vezetők, s ez szinte kézenfekvően vont maga után azt az elképzelést – amelyet „*menedzserbetegségek*” elméletének is neveznek –, amely szerint a vezetői munkakör hajlamosít a szomatikus betegségekre, különösen pedig a magas vérnyomásra, a gyomor- és nyombélfekélyre és az infarktusra (VALLÓ–NEMES 2000).

Az 1950-es évek végén kezdődött széles körű vizsgálatok azonban nem találták lényegesebben gyakoribbnak a pszichoszomatikus betegségeket a vezetők körében. Mindezek ellenére meg kell említeni, hogy a vezetőket a rájuk jellemző specifikus *vezetői életmód* (BUDA 2002) is – kevés mozgás, hajszolt élet, túlmunka, pihenésre való képtelenség, fokozott mértékű dohányzás és alkoholfogyasztás stb. – hajlamosíthatja különböző pszichoszomatikus eredetű betegségekre. Újabban a vezetői életmód jellegzetességei közül leginkább a hajszoltság és a túlmunka áll a figyelem középpontjában; egyfajta extrém megnyilvánulásként tekinthető a *workaholics* (munkamánia) jelensége.

A kutatási eredmények alapján azonban sokkal inkább a vezetői szerepek pszichológiai túlterhelése (meghatározhatatlansága, tisztázatlansága) és a *szerepkonfliktusok* (a vezetői szerepnek más, például családi szerepekkel való összeütközésével kapcsolatos konfliktusok) azok, amelyek a legtöbb specifikus vezetői stresszt szolgáltatják. Mindennek a hatékony kezeléséhez pedig elengedhetetlen, hogy a vezető jó kommunikációs és empátiás képességű legyen, olyan, aki képes és tud is élni a rendelkezésére álló különféle pszichológiai eszközökkel annak érdekében, hogy hatékonyan kezelje az őt érő munkahelyi stresszhatásokat.

Ez utóbbi különösen igaz a *középvezetők*re. Ők azok ugyanis, akik beosztásuknál fogva kettős szerepben vannak. Egyrészt beosztott vezetőként nekik a feladatuk a felsővezetés – esetenként általuk sem támogatott – döntéseit közvetíteni és végrehajtani a saját

alkalmazottjaikkal. Másrészt eközben rájuk nehezedik a saját csoportjuk, osztályuk személyi kérdéseiben való döntési felelősség is.

6.4.2. A „szívós” vezető

Fiedler vizsgálatai szerint, amelyeket például Arnold igazolt (ARNOLD et al. 2005):

- ha nincs stressz, a teljesítmény negatívan korrelál a vezető tapasztalatával (a sok tapasztalat gátolja a jó teljesítményt),
- erős stresszhelyzetben viszont a teljesítmény az intelligenciával korrelál negatívan (az intelligencia gátolja a jó teljesítményt).

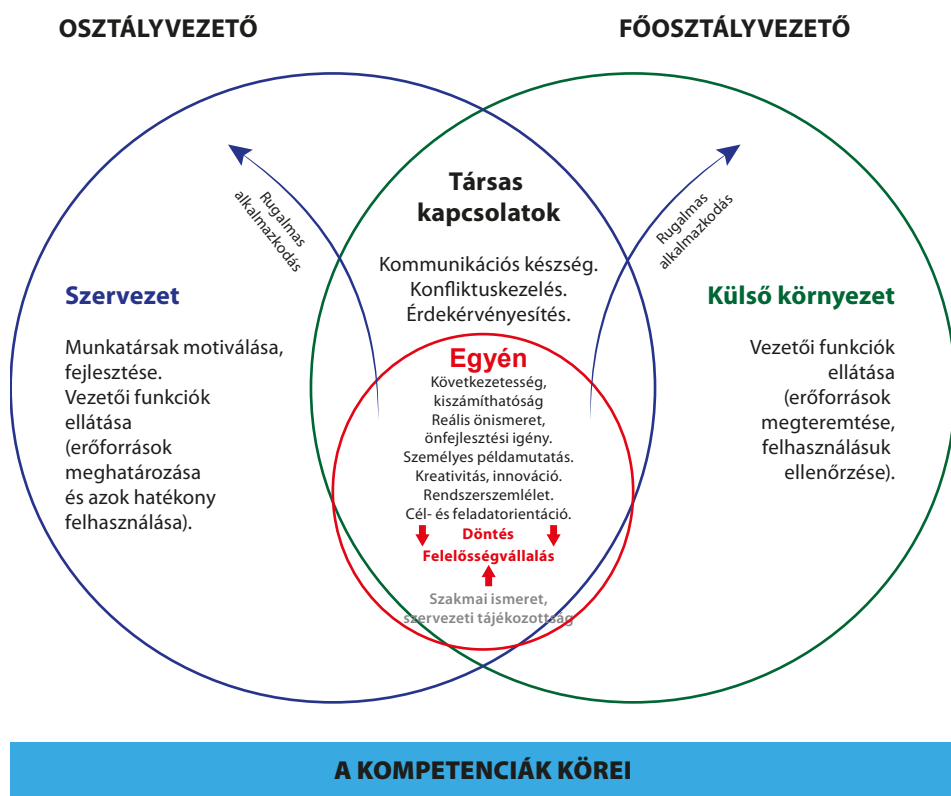
Ennek megfelelően, ha egy cég vezetése ki akarja használni a különlegesen intelligens vezetők kapacitásait, akkor intellektuális konfliktusoktól, valamint bizonytalanságból fakadó stressztől viszonylagosan mentes környezetet kell teremtenünk számukra. Amennyiben mindenképpen stresszes, bizonytalan környezetben kell dolgozniuk, úgy nem a vezetők értelmi képességeire, hanem tapasztalataikra kell építeni. Szintén ezen kísérletekből következik, hogy a stresszcsökkentés hatékonyságát fokozni hivatott tréningek elősegíthetik a vezetők intellektuális és kreatív képességeinek felszabadítását.

A vezetőket érő fokozott stresszhatással való megküzdés kapcsán az utóbbi időben egyre inkább előtérbe kerül a *vezetői alkalmasság* kérdése is. Egy vezető ugyanis csak akkor tudja kihozni magából és csapatából a legtöbbet, ha testileg és lelkileg is egészséges. Azaz egy szervezet számára alapvető érdek, hogy olyan vezetőket alkalmazzon, akik már a felvételükkor jellemzően harmonikus személyiséggel rendelkeznek, valamint birtokában vannak olyan kompetenciáknak, amelyek lehetővé teszik, hogy hatékonyan legyenek képesek megküzdenni az őket érő munkahelyi stresszhatásokkal.

A közszolgálatban jelenleg egyedül a belügyi szervek vezetői állománya vonatkozásában létezik tudományos kutatás keretében kifejlesztett komplett vezető kiválasztási rendszer, amely háromféle vizsgálati módszer (tízmodulos tesztrendszer; egyéni, páros és csoportos AC-feladatok, valamint strukturált vezetői interjú) segítségével, informatikailag támogatottan komplex módon képes felmérni a 13 egységes belügyi vezetői kompetenciát. Ezen rendszeren belül is egyértelműen megjelenik a vezetőkkel szembeni, fentiekben megfogalmazott alkalmassági kritériumoknak való megfelelés szükségessége a „*rugalmas alkalmazkodóképesség*” kompetenciáján keresztül, míg a „*következetesség, kiszámíthatóság*”, a „*személyes példamutatás*”, valamint a „*reális önismeret*” kompetenciái a harmonikus és önmaga képességeivel tisztában lévő személyiség biztosítékai (MALÉT-SZABÓ 2014).

Maddi és Kobasa (KOBASA–MADDI–COURINGTON 1981) kutatásukban azt találták, hogy a stresszt kiváltó események tartós betegségeket eredményezhetnek a vezetőknél is, amelyekkel szemben védőfaktor lehet a jó fizikai erőnlét, valamint a társas támogatás. Leírták a stresszt hatékonyan kezelő, úgynevezett „*szívós*” vezetőit, akit a következő jellemzők mentén mutatnak be:

- Elidegenedés helyett *odaadás, eltökéltség*: érdekli, amit csinál, és teljes odaadással foglalkozik vele, tudja, hogy mit kell csinálnia.
- Tehetetlenségérzés helyett *aktív befolyásolás*: hisz abban, hogy hatással van a körülötte zajló eseményekre.
- *Kihívásként*, nem fenyegetésként tekint a problémákra: az élet természetes részeként tekint a változásokra, amelyek nagyobb teljesítményre sarkallják.



10. ábra

Az egységes belügyi vezetői kompetenciák rendszere

Forrás: saját szerkesztés HORVÁTH – MALÉT-SZABÓ 2014, 15. alapján

Az intelligensnek vagy az egészségesnek tűnő vezető a hatékonyabb?

Számos kutatás készült arra vonatkozólag, hogy egy vezetőnek milyen belső tulajdonságokkal, vonásokkal és személyiséggel kell rendelkeznie annak érdekében, hogy eredményes és hatékony legyen. Azonban a belső értékeken kívül úgy tűnik, a külsőség is befolyással van. Egy Spisak és munkatársai által végzett kutatás (SPISAK et al. 2014) kimutatta, hogy a vezetői pozíciókat betöltő személyek kiválasztásánál fontosabb, ha az illető egészségesebbnek néz ki, mint hogy intelligensnek tűnjön. 148 férfit és nőt megkértek, hogy képzeljék azt, hogy egy vállalat vezérigazgatóját választják ki arc alapján, majd kettesével mutattak nekik képeket férfiakról. A fotópárokon ugyanaz a férfi szerepelt, azonban a képeket digitálisan manipulálták: az egyik képen intelligensebbnek tűnik a személy, a másik képen pedig egészségesebbnek. A megkérdezettek 69%-a az egészségesebbnek tűnő embert mutató fotót választotta.

Összességében elmondható, hogy a viszonylag harmonikus, egészséges személyiségű vezetők hatékonyabban képesek megküzdeni a munka és a munkahely okozta stresszel, így a szervezetek alapvető érdeke, hogy a vezetők személyiségének fejlesztésével, gondozásával kiemelten foglalkozzanak. Ebben fontos szerepe lehet a kommunikációs, konfliktuskezelési, érzékenyítő tréningek mellett a lelki egészség fejlesztését szolgáló egyéni módszereknek (az önismeret, az egyéni stresszkezelés hatékonyságának fejlesztése relaxáció, imagináció segítségével, a testi erőnlét fokozása, életvezetési tanácsadás, súlyosabb egyéni probléma esetén pedig a pszichoterápia lehetőségének biztosítása).

Összefoglalás

A munkahelyi egészségfejlesztési programok célja a dolgozók egészségességének megőrzése. Ezek az USA-ból indultak, de már Nyugat-Európában is egyre több helyen megtalálhatók. A munkahelyi egészségfejlesztés fókuszában a dohányzás, a mozgásszegény életmód, az egészségtelen táplálkozás, az alkoholfogyasztás, a kábítószer-használat és a stressz kezelése áll.

Magyarországon 2003 óta, amikor az országgyűlési határozattal elfogadott Nemzeti Népegészségügyi Program *Egészségfejlesztés a mindennapi élet színterein* című alprogramjának egységeként működő *Egészséges Munkahelyekért* program elindult, egyre több „egészségbarát munkahely” van, ahol a dolgozók egészségét megőrzésre érdemes értéknek tartják, és ahol mindent meg is tesznek azért, hogy ezt az értéket védjék.

A munkahelyi egészségfejlesztő programoknak sok pozitív következménye lehet a dolgozó és a munkahelyi szervezet szempontjából egyaránt. A munkahelyi szervezet számára hasznos pozitív következmények közül kiemelendő, hogy hatásukra általában javul a szervezet megítélése, nő a termelékenység, csökkennek a hiányzások, csökken a fluktuáció, valamint javul a munkahelyi légkör. Az egyének e programok révén könnyen hozzájuthatnak bizonyos egészségi szolgáltatásokhoz, és ezzel időt és pénzt takarítanak meg.

Irodalomjegyzék

- ARNOLD, J. – RANDALL, J. R. – PATTERSON, F. – ROBERTSON, T. I. (2005): *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*. Harlow, Pearson Education.
- BAGDY E. (1999): A mentálhigiéné főbb irányzatai és a hazai mentálhigiénés program. In BAGDY E. szerk.: *Mentálhigiéné, elmélet, gyakorlat, képzés, kutatás*. Budapest, Animula. 35–40.
- BAKÓ T. (2004): *Verem mélyén – könyv a krízisről*. Sorsfordító könyvek 1. Budapest, Psycho Art.
- BUDA B. (2002): *A mentálhigiéné szemléleti és gyakorlati kérdései*. Budapest, Animula.
- COOPER, L. – PAYNE, R. (1988): *Causes, Coping and Consequences of Stress at Work*. New York (US-NY), Wiley.
- CSABAI M. – MOLNÁR P. (2009): *Orvosi pszichológia és klinikai egészségpszichológia*. Budapest, Medicina.
- FEKETE S. (1991): Segítő foglalkozások kockázatai – helper szindróma és burnout jelenség. *Psychiatria Hungarica*, 6. évf. 1. sz. 17–29.

- FOLKMAN, S. – LAZARUS, R. S. (1985): If It Changes it Must be a Process: Study of Emotion and Coping During Three Stages of a College Examination. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 48, No. 1. 150–170. DOI: <https://doi.org/10.1037//0022-3514.48.1.150>
- HORVÁTH F. – MALÉT-SZABÓ E. (2014): A vezető-kiválasztás biztonsági kockázatai. In GAÁL Gy. – HAUTZINGER Z. szerk.: *Tanulmányok a „Biztonsági kockázatok – rendészeti válaszok” című tudományos konferenciáról*. (Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, 15.) Pécs, Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoport. 325–331.
- KÁLLAI J. – VARGA J. – OLÁH A. (2007): *Egészségpszichológia a gyakorlatban*. Budapest, Medicina.
- KARASEK, R. – THEORELL, T. (1990): *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York (US-NY), Basic Books.
- KAUCSEK Gy. – SIMON P. (2001): Pszichoterror a munkahelyen. In KLEIN S. szerk.: *Vezetés-és szervezetszichológia*. Budapest, SHL.
- KOBASA, S. C. – MADDI, S. R. – COURINGTON, S. (1981): Personality and Constitution as Mediators in the Stress-Illness Relationship. *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 22, No. 4. 368–378. DOI: <https://doi.org/10.2307/2136678>
- KOPP M. – SKRABSKI Á. – SZÉKELY A. (2006): Az életminőség nemi, életkor szerinti és területi jellemzői a magyar népesség körében a Hungarostudy 2002 vizsgálat alapján. In KOPP M. – KOVÁCS M. E. szerk.: *A magyar népesség életminősége az ezredfordulón*. Budapest, Semmelweis. 84–105.
- KOVÁCS M. (2006): A kiegészítés jelensége a kutatási eredmények tükrében. *Lege Artis Medicinae*, 16. évf. 11. sz. 981–987.
- MALÉT-SZABÓ E. (2014): Az új belügyminisztériumi vezető-kiválasztási eljárás rövid bemutatása. In HEGEDŰS J. szerk.: *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról*. Budapest, Belügyminisztérium. 60–66.
- MARKS, D. F. – MURRAY, M. – ESTACIO, V. E. (2000): *Health Psychology*. London, SAGE.
- OLÁH A. (1992): *Szorongás, megküzdés és a megküzdési potenciál*. Kandidátusi értekezés.
- PAPP-ZIPERNOVSZKY O. – NAFRADI L. – CSABAI M. – SCHULZ P. J. (2016): „Hogy minden beteg megértse!” – Az egészségműveltség (health literacy) mérése Magyarországon. *Orvosi Hetilap*, 157. évf. 23. sz. 905–915. DOI: <https://doi.org/10.1556/650.2016.30412>
- PRAVETTONI, G. – GORINI, A. (2011): A P5 Cancer Medicine Approach: Why Personalized Medicine Cannot Ignore Psychology. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, Vol. 17, No. 4. 594–596. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2753.2011.01709.x>
- SELYE J. (1983): *Stressz distressz nélkül*. Budapest, Akadémiai.
- SPISAK, B. R. – BLAKER, N. – LEFEVRE, C. E. – MOORE, F. R. (2014): A Face for All Seasons: Searching for Context-specific Leadership Traits and Discovering a General Preference for Perceived Health. *Frontiers in Human Neuroscience*, No. 8. DOI: <https://doi.org/10.3389/fnhum.2014.00792>
- SZABÓ E. (2006): Munkahelyi egészségpszichológia a megváltozott munkaképességű személyek alkalmazásában. In MÜNNICH Á. szerk.: *Pszichológiai szempontok a megváltozott munkaképességű emberek munkaerőpiaci integrációjának elősegítéséhez*. Debrecen, Didakt. 159–224.
- VALLÓ Á. – NEMES J. (2000): *Menedzserbetegségek*. Budapest, B+V.

7. Vezetői egyéniség

Berde Csaba

A vezető egyéniségének kialakulását befolyásoló tényezők vizsgálata, a vezető személyiségének meghatározása nemcsak a pszichológia egyik speciális területe, de a vezetéstudományban is önálló irányzatként jelenik meg. *A leadership, azaz a személyes vezetés egyik kulcskérdése a vezető személyisége.* Általánosabb értelmezésben a leadership az emberek vezetésével, irányításával kapcsolatos kérdésekkel foglalkozik a stílus, a motiváció, a konfliktuskezelés, a befolyásolás, a hatalom vizsgálatán keresztül. Központjában azonban a vezető személyisége, a vezetői tulajdonságok elemzése állt évtizedeken keresztül. Mivel ez idáig erre a kérdésre nem sikerült egyértelmű és egybehangzó válaszokat adni, a mai napig fontos és izgalmas probléma a vezető személyisége mind a pszichológia, mind a vezetéstudomány számára.

7.1. Vezetési alapfogalmak

Ha választ akarunk adni azokra a kérdésekre, hogy „ki a vezető” és „mitől vezető a vezető”, akkor először magát a vezetést kell definiálnunk. Első megközelítésben abból indulunk ki, hogy a vezetés nem más, mint az emberi tevékenységek összehangolása, irányítása. Így a vezetés egyidős az emberiséggel, és az emberi tevékenységgel, munkavégzéssel összefüggő fogalom. Ha azonban alaposabban belegondolunk a csoportosan élő állatfajok esetében tapasztalt irányító-vezető szerepek (mint a kutyafélénél a farkvezéré, a juhfélénél a vezérkosé, a majmoknál az alfahímé, a méheknek a királynőé stb.) működésébe, akkor be kell látnunk, hogy a vezetés nem csak az „emberhez” köthető tevékenység. Nem az emberi, hanem a közös, társas tevékenységek és létformák következménye a vezetés. Az állatvilágban tapasztalható szervezettség ösztönös, azaz biológiai alapú, de egyértelműen beazonosíthatók az emberi fogalmakkal definiált vezetői szerepek. *A vezetés a tevékenységek, a folyamatok és létformák lényegéből elkerülhetetlenül következik, tehát ez gazdasági, társadalmi, biológiai szükségszerűség, a közös tevékenységek és létformák alapja és feltétele* (BERDE 2015). Az ember a közös tevékenységek megvalósítására és az együttélés megszervezésére olyan társadalmakat épített ki, amelyekben szervezeti keretek között valósítja meg a társadalmi és gazdasági folyamatokat.

A *menedzsment* a folyamatokat és azok vezetését szervezeti keretek közt értelmezi. Szervezet alatt azokat a tudatosan kiépített (hatalmi, kommunikációs, információs) rendszereket értjük, amelyek a folyamatok megvalósításának (anyagi, eszközbeli, humán) feltételeit és (jogi, pénzügyi, infrastrukturális) kereteit biztosítják (BERDE 2015). Meghatározásunk szerint gazdasági, társadalmi, katonai, oktatási, vallási, egészségügyi és még sokféle

tevékenységet folytató szervezetekről beszélünk. Ezen belül a vállalat egy olyan szervezet, amely termelő tevékenységet folytat. Röviden a vállalat termék-előállító szervezet. Termék alatt a termelő folyamatok végén fizikailag is megjelenő tárgyasult árut értjük.

A vezető az a személy, aki a szervezeti folyamatok megvalósítását irányítja, ennek érdekében megteremti azok külső és belső összhangját. Ezáltal a vezető és a vezetés általános értelmezést kap: beszélünk vállalati, egyetemi, kórházi, katonai, önkormányzati, rendőri stb. vezetésről.

Ki a vezető? – tehetjük fel a kérdést. A válasz viszonylag egyszerűnek tűnik. Akkor tekinthető valaki vezetőnek, ha felhatalmazták olyan jogokkal, amelyek révén eleget tud tenni azoknak a feladatoknak, amelyeket vezetőként el kell látnia. Ezt nevezzük kijelölt vezetőnek. A kijelölés, más néven kinevezés lehet a tulajdonos, az üzemeltető, a fenntartó vagy választó testületek joga. A kijelölés során a vezetőt felhatalmazták olyan jogosultságokkal, amelyek révén képes a vezetési feladatok ellátására. Ezek között a legfontosabbak a döntési, utasítási, ellenőrzési, rendelkezési, beszámolási, munkáltatói, jutalmazási, büntetési jogok. Ezek valóban megteremtik a lehetőségét annak, hogy a vezető sikeresen ellássa feladatát. Ahhoz azonban, hogy a vezető valóban eredményes legyen és megfeleljen a vele szemben támasztott követelményeknek, szükség van olyan vezetői kompetenciákra, amelyek a képesség és képzettség együttes meglétére épülnek. Ma már egyre gyakrabban autentikus vezetőről beszélnek a szakértők.

Az autentikus szó hitelességet, megfelelést (ez esetben a feladatnak való megfelelést) jelent. Csibye véleménye szerint (CSIBYE 2017) ma már nem tökéletes, hanem autentikus vezetőre van szükség. Valóban gyakran tapasztaljuk, hogy ma már nem elég a kinevezés, a jogosultság a vezetésre, szükség van magas szintű tudásra, képzettségre is. A szerző szerint az autentikus még ennél is több. A vezetőnek olyan egyéni képességekkel és személyiségjegyekkel kell rendelkeznie, amelyek alkalmassá teszik a sikeres vezetésre. A mindennapi életben a legmarkánsabban a sportvezetők esetében érzékelhető, mit is jelent az autentikusság. A kinevezés (kijelölés) és a legmagasabb szintű képzettség mellett szükséges egy olyan képesség, amely megfelel a feladatnak. Csak ez esetben beszélhetünk autentikus vezetőről. Ha valaki autentikus egy adott vezetési feladat megoldására, de nincs felhatalmazása, akkor nem jogosult a vezetésre. Tehát arra a kérdésre, hogy „ki a vezető” a teljes válasz: *az tekinthető vezetőnek, akit az arra jogosult kijelölt, azaz felhatalmazott; rendelkezik a megfelelő kompetenciákkal, és autentikus az adott vezetési feladat megoldására. Az alapvető feltétel a kijelölés, a kompetencia és az autentikusság.* Ennek a három feltételnek a megléte lehet a biztosítéka a sikerességnek.

Arra a kérdésre már nehezebb megadni a választ, mitől is válik valaki vezetővé. Mi az, ami alapján meghatározható a vezető? A megkérdezettek különböző válaszokkal reagálnak erre a kérdésre. Az a vezető, akinek vannak beosztottjai, azaz embereket irányít. A vezető az, aki ellenőriz, aki utasít, aki vezetői feladatokat lát el, aki vezetési funkciókat tölt be. A válaszadók különböző megközelítésekből kiindulva azokat a jellemzőket emelték ki, amelyekkel jól definiálható a vezetői szerep.

Az a válasz, amely szerint vezetőnek az tekinthető, akinek beosztottjai vannak, arra utal, hogy a vezető emberi tevékenységeket irányít, az emberek munkáját szervezi. A vezetés feltétele az, hogy legyenek irányítottak. „Követő nélkül nincs vezető” – állítja Baracskai és Velencei könyvének címében (BARACSKAI–VELENCEI 2008).

A folyamatszegléletű megközelítés szerint a szakmai-szervezeti tevékenységek irányítása, a folyamatok menedzselése a vezetői munka lényege. Tervez, dönt, rendelkezik, szervez, ellenőriz. A vezető irányítja azokat a folyamatokat, amelyekben a szervezet realizálja céljait. Ez a két megközelítésmód, az emberi tevékenységek és a szervezeti folyamatok irányításának elöterbe helyezése nem ellentmondást, csak eltérő hangsúlyozást jelent. Ez a két gondolkodásmód mindig jelen volt a vezetési elméletekben. Humanisztikus vagy racionális megközelítésként, feladat- vagy kapcsolatelvűségként, X és Y elméletként. Ezek nem egymást kizáró ellentmondások, hanem egymás mellett létező, összetartozó gondolkodásmódok. Lehet, hogy a szervezet vagy a folyamatok sajátosságai miatt a két területre fordított figyelem eltérő mértékű, de a vezetésben valamilyen szinten mindkét megközelítés jelen van. *A vezetés tehát olyan komplex tevékenység, amelyben az emberi és szervezeti folyamatok irányítása és összehangolása valósul meg.*

A legkézenfekvőbb azonban, ha a vezetőt az általa elvégzendő feladatokkal jellemezzük. A vezető az, aki utasít, ellenőriz, parancsol, aki a hatalmat gyakorolja. Ilyenkor a vezetési feladatok közül kiemeljük az általunk vezetési szempontból fontosnak tartottat, és arra alapozzuk a meghatározásunkat. A vezetési folyamat egyik központi feladata a döntés. Közel állunk az igazsághoz, ha ezt állítjuk a definíciónk középpontjába: „a vezető az, aki dönt”. Torgersen és Weinstock könyvének (TORGERSEN–WEINSTOCK 1979) egyik iro-
nikus idézete is a döntési feladat alapján definiál: „A vezető az, aki dönt, néha jól dönt, de mindig ő dönt.” A vezetési feladatok hierarchiájában valóban a döntés a domináns feladat, így elfogadható, ha ezt tekintjük a vezető meghatározó kritériumának: *a vezető az, aki, dönt és rendelkezik a végrehajtáshoz szükséges kompetenciákkal.*

A vezetői munka több, sokszor egymásnak ellentmondó jellemzőkkel írható le. Tudatos és spontán, tervszerűen felépíthető, egyben szituációfüggő. Állandó szisztematikus módszerek mellett a folyamatos változás jellemzi. Tudatos tevékenység alatt azt értjük, hogy a tudományos módszerekkel kidolgozott vezetési eljárásokat a legkorszerűbb informatikai, pszichológiai, digitális technikák felhasználásával dolgozták ki. A vezető ezeket a módszereket ismeri, tudatosan választja ki a célnak leginkább megfelelőket, tisztában van a várható reakciókkal és következményekkel. Ez egyben tervszerűséget is jelent, azaz előzetesen meghozott döntések alapján avatkozik be a folyamatokba, kiszámítható a beavatkozás végeredménye. Ennek ellenére mégis előfordulhatnak váratlan események, olyan helyzetek, amelyek előre nem láthatók. Az ilyen szituációkban nincs lehetőség az előzetes tervezésre, a mérlegelésre. A spontán beavatkozások kiválasztásában nagy szerepe van a vezető képzettségének és tapasztalatának. Számos társadalmi, gazdasági, humán, szervezeti tényező határozza meg azokat a szituációkat, amelyekben a vezetőnek cselekednie kell. Az így kialakult helyzetek száma végtelen is lehet. Mindegyik szituáció más-más jellemzőkkel írható le, eltérő vezetői beavatkozásokkal oldható meg. Azok a beavatkozások, amelyek sikeresek egy adott szituáció megoldására, más helyzetek kezelésére nem biztos, hogy alkalmasak. Fordítva is igaz, azok a módszerek, amelyek nem alkalmasak a szituáció megoldására, más esetekben lehetnek sikeresek. A lehetséges szituációk nagy száma és különbözőségük miatt a vezetési módszerek is sokfélék és változatosak. Nem létezik jó vagy rossz módszer, csak módszerek vannak, amelyek különböző jellemzőkkel definiálhatók.

7.2. Vezetési feladatok

Meghatározása a vezetéstudomány alapvető kérdései közé tartozik. A vezetési feladatok mutatják meg, mi is valójában a vezető munkája, milyen problémák megoldására kell a vezetőnek felkészülnie. Megmutatják, hogy a vezetőnek milyen tudással és tapasztalattal, milyen speciális ismerettel és képességgel kell rendelkeznie ahhoz, hogy azok megoldására vállalkozhasson. A vezetési feladatok determinálják azokat az elvárásokat, amelyeknek a vezetőnek meg kell felelnie. Meghatározzák azokat a területeket, amelyek a vezetés mint szakma összetevői.

A vezető munkájában olyan önálló feladatok különíthetők el (például a tervezés, döntés, rendelkezés, szervezés, ellenőrzés), amelyek jól definiálhatók, sajátos ismérvekkel rendelkeznek. A vezetői tevékenység azonban olyan folyamat, amelyben a vezetési feladatok nem elkülönülten, hanem egymással összekapcsolódva, komplexen jelennek meg. Elkülönítésük csak elméleti – logikai úton lehetséges, ezért azok vizsgálata rendkívül nehéz. Ennek ellenére a vezetési feladatok, a funkciók a vezetéstudomány legtöbbet kutatott elemei.

A vezetés folyamatirányzata

„[A]zt a célt tűzte ki maga elé, hogy meghatározza a vezető általános feladatait. Az elmélet hívei szerint a vezető feladatai különböző típusú szervezetekben (vállalati, állami vagy egyházi szervezetekben), illetve feltételek között lényegében azonosak. Ha egyszer ezeknek a feladatoknak az azonosítása megtörtént, tanulmányozásuk során kifejleszthető az az elmélet, amelyre a vezetők döntéseiket alapozzák. A feladatok alkotják azt az átfogó fogalmi vázlatot, amely köré az ismereteket halmozzák és egységbe foglalják. Ezek köré az általános feladatok köré szervezhető a vezetőképzés és kutatás, ezáltal elősegíti a vezetésnek mint tudománynak és művészetnek a fejlődését [...]”

Ez az irányzat például kivétel nélkül a vezető lényeges feladatait próbálja ábrázolni, megmutatva a kölcsönhatásokat, majd a bizonyítás és a logika segítségével arra a következtetésre jut, hogy hogyan lehet ezeket a funkciókat eredményesen ellátni” (TORGERSEN–WEINSTOCK 1979, 17–18.).

A vezetői feladatok első tematikus rendszerezése Fayol nevéhez köthető (FAYOL 1916). Tervezés (*prevoir*), szervezés (*organiser*) közvetlen irányítás (*commander*), koordinálás (*coordonner*), ellenőrzés (*controler*) feladatát különítette el. A koordináció alatt a munkafolyamatok szervezését értette, a *commander*, a közvetlen irányítás az egyszemélyi vezetés elvét jelenti. Ezt a funkciót főleg tartalma (szigorú rend, fegyelem, alá- és fölérendeltség) és módszerei (ellenőrzés, számonkérés) miatt gyakran nevezzük parancsnoklásnak is. Egy meghatározott cselekvésre vonatkozóan a beosztott csak egyetlen vezetőtől kaphat utasításokat. Olyan elv ez, amelyet, ha megsértenek, csorbát szenved a tekintély, megbomlik a fegyelem és a rend, meginog a stabilitás. Ezt a szabályt alapvetőnek tartom, amely minden más elvet megelőz. A fayoli vezetési feladatok közül hiányzik a döntés, mivel a 20. század eleji vezetési gondolkodás szerint a döntés tulajdonosi funkció.

A vezetési folyamatban az alapvető vezetési feladatok általánosságban logikusan egymásra épülnek. A kommunikáció – információszerzés – tervezés – döntés – rendel-

kezés – szervezés – ellenőrzés egymásutánisága nem csak egyszerű leírása a vezetési folyamatnak. A sorrendiség az egyes feladatok természetéből adódik, nem jelent hierarchiát. A vezető kommunikáció révén szerez információt. A megszerzett információ értékelése, elemzése alapján cselekvési változatokat dolgoz ki, azaz tervez. A változatokat értékelve kiválasztja a célnak leginkább megfelelő megoldást, azaz dönt. A döntés megvalósítására rendelkezik, majd biztosítja a végrehajtás feltételeit, azaz szervez. A végrehajtási folyamat ellenőrzése révén biztosítja, hogy a folyamatok összhangban legyenek a döntéssel. Általánosságban ez tekinthető alapvető vezetési feladatnak.

A társadalmi, gazdasági változásokkal párhuzamosan egyre több feladatot definiáltak a témával foglalkozó szerzők. Fayoltól napjainkig a legtöbb vezetéssel foglalkozó kutató, szakember foglalkozott valamilyen szinten a feladatok témakörével. Különböző szemlélettel, eltérő szempontok alapján eltérő módon ítélik meg azokat. A funkciók száma folyamatosan bővült azáltal, hogy a korábban kevésbé fontosnak tartottakat emeltek ki (például a teljesítményértékelés, konfliktuskezelés, szervezetfejlesztés, változások vezetése), és önálló vezetési területnek tekintették ezeket. A heterogén és egyre dinamikusabb társadalmi, gazdasági környezet tovább differenciálta nemcsak a korábbi klasszikus vezetési feladatokat, hanem az utóbbi évtizedben megjelenteket is. Például az utóbbi évtizedekben önálló szakterületté vált emberierőforrás-menedzsmenten belül definiált funkciók, mint a teljesítményértékelés, önálló fejlődésnek indult. Ma már teljesítménymenedzsmentről beszélünk. Ezen belül újabb területek alakultak ki, mint az elvárásmenedzsment, karriermenedzsment. Az utóbbi években már egyértelműen definiálták a karrier menedzselésével kapcsolatos vezetői feladatokat is. Ennek a véget nem érő folyamatos fejlődésnek az eredményeként újabb és újabb vezetési feladatokat határoznak meg az új menedzsmentterületek.

Napjainkban a legtöbb szerző már nem a feladatok meghatározására, hanem azok valamilyen áttekinthető rendszerbe foglalásra vállalkozik. Ennek az áttekinthető rendszerzésnek az összeállításához Donelly és munkatársai feladatcsoportosítását (DONELLY–GIBSON–IVUSICEVICK 1992) adaptáltuk. A vezetési feladatokat három területre bontottuk, úgymint szervezet-, emberierőforrás- és folyamatmenedzsment. Az egyes területeken belül kilenc-kilenc témakört definiáltunk a következő táblázatban megjelölt elnevezéssel. Ezek a témakörök további feladatcsoportokra és feladatokra bonthatók.

A szervezetmenedzsmenthez a szervezet és a szervezeti rendszerek kialakításával, fejlesztésével és működésével kapcsolatos vezetési feladatok tartoznak. Az emberierőforrás-menedzsment területéhez soroltuk a klasszikusnak tekinthető HR- (*human resources*) funkciók feladatait, valamint a motivációt és a konfliktuskezelést.

A folyamatmenedzsment témakörei a vezetési folyamat feladatainak logikai, tartalmi sorrendjét tükrözik, kiegészítve a minőség- és biztonságmenedzsmenttel és az időgazdálkodással. A témák definiálása nem befejezett, a struktúra tovább bővíthető újabb és újabb témák besorolásával. A táblázatban bemutatott rendszerzés három menedzsmentterületen, 27 témakört definiál. Ezek tovább bonthatók feladatcsoportokra, feladatokra. Ez a koncepció a vezetési feladatok áttekinthető, összefoglaló, rugalmas rendszerzésnek tekinthető, amely a vezetés területén oktatási és kutatási programok szervezésének struktúráját és kereteit jelentheti. A Debreceni Egyetem Vezetés- és Szervezéstudományi Intézetének kutatásait e struktúra köré szerveztük és szervezzük ma is.

6. táblázat
A vezetési feladatok rendszerezése

1. Szervezetmenedzsment	2. Emberierőforrás-menedzsment	3. Folyamatmenedzsment
1.1. Szervezeti formák és vezetési feladatok	2.1. Motiváció-menedzsment	3.1. Tervezés
1.2. Szervezet-fejlesztés	2.2. Konfliktus-menedzsment	3.2. Döntés
1.3. Szervezeti kommunikáció	2.3. Emberierőforrás-tervezés, -szervezés	3.3. Rendelkezés
1.4. Információ-menedzsment	2.4. Munkaerő kiválasztása, toborzása	3.4. Szervezés
1.5. Szervezetikultúra-menedzsment	2.5. Kompetencia- és tehetségmenedzsment	3.5. Logisztikai menedzsment
1.6. Csoport-menedzsment	2.6. Teljesítmény-értékelés	3.6. Ellenőrzés
1.7. Vezetési struktúra és hierarchia kialakítása	2.7. Emberi erőforrás fejlesztése	3.7. Minőség-menedzsment
1.8. Változás-menedzsment	2.8. Karrier-menedzsment	3.8. Időgazdálkodás
1.9. Innováció-menedzsment	2.9. Esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsmentje	3.9. Biztonság-menedzsment

Forrás: BERDE 2003

7.3. Vezetői szerepek

A személyiség kialakulása és fejlődése egy tanulási folyamat eredménye. *A személyiség egészét átfogó szociális tanulási folyamatot, amely során az egyén társadalmi jellege kibontakozik, szocializációnak nevezzük* (DIENESNÉ 2003). Olyan folyamat, amelyben az egyén ismeri környezete elvárásait, normáit, és a viselkedése úgy módosul, hogy az egyre jobban megfeleljen a környezete, a betöltött státusza és feladatai vele szemben támasztott követelményeinek. A vezető egyéniségének kialakulása is egy szocializációs folyamat eredménye, amelyben az öröklött genetikai diszpozíciók mellett a vezetői státusz és a vezetői feladatok elvárásainak való megfelelés meghatározó. Amikor valakit felkérnek/megbízhatnak valamilyen vezetési feladatra/beosztásra, és az illető azt elvállalja, akkor arra vállalkozik, hogy eleget tesz a vezetői státusz és feladat, azaz a vezetői szerep követelményeinek. A szerepfelfogadás mellett természetesen mindenkinek van egy személyiségfüggő szerepfelfogása, amely valamilyen szerepteljesítményt eredményez (ALLPORT 1980). Egy vezető annál eredményesebb, minél inkább eleget tesz a vele szemben megfogalmazott szerepelvárásoknak. De mik ezek a vezetői szerepek, meghatározhatók-e ezek egyértelműen? A vezetési szakirodalomban több szerző is definiál vezetői szerepet. Senge a vezető mint tervező szerepét írja le (SENGE 1984), Brown a vezető tanár szerepét tartja fontosnak (BROWN 1997), míg Greenleaf a gondoskodó szerepet (GREENLEAF 1977). A vezetői szerepekről jól áttekinthető és értelmezhető rendszerezést Mintzberg ad (MINTZBERG 1975). Empirikus vizsgálata eredményei szerint a vezetőivel szembeni elvárásokat 10 szerepben lehet összefoglalni.

7. táblázat

A különböző vezetési szinteken szükséges képességek

Interperszonális szerepek	Információs szerepek	Döntési szerepek
Protokolláris (nyilvános megjelenés)	Információszerző	Vállalkozói
Vezetői (főnöki)	Információterjesztő	Zavarelhárító (problémakezelő)
Kapcsolatteremtő és -ápoló	Szóvivő	Erőforrás-elosztó
		Tárgyaló, megegyező

Forrás: MINTZBERG 1975

A Mintzberg által megfogalmazott vezetői szerepek tartalmát a Berde könyvében (BERDE 2015) leírtak szerint részletezzük. Az interperszonális, azaz személyközi szerepek közül a protokolláris kapcsán a vezető nyilvános megjelenésével kapcsolatos elvárások foglalhatók össze. Azokat a magatartási, viselkedési normákat értjük alatta, amelyek meghatározzák, hogyan kell a vezetőknek megjelennie különböző rendezvényeken, fogadásokon, értekezleteken, konferenciákon, a médiában, hogy fogad látogatókat, hogyan ad át elismeréseket, hogyan szól hozzá egy vitatott kérdéshez. A ceremoniális elvárásokon túl ebben a szerepben benne van a vezető megjelenése, öltözködése, az hogy mindig legyen energikus, friss, határozott, elegáns, egészséges, vidám, karizmatikus egyéniség.

A vezetői szerep az úgynevezett „főnöki” feladatok gyakorlását jelenti. Hogyan tudja motiválni beosztottjait, hogyan kezeli a kéréseket, mond-e igent vagy nemet, hogyan dicsér és büntet, veszi fel, illetve bocsátja el a beosztottakat. Ebben a szerepben benne van a vezetőnek az emberek irányításával, menedzselésével kapcsolatos feladatainak összessége.

A kapcsolatteremtő szerepet viszonylag könnyen teljesíthető elvárásnak tartják. Valóban egy nyitott, extrovertált személyiség könnyen köt barátságot, szerez új ismerősöket, épít szakmai kapcsolatokat. A kapcsolattartással már egészen más a helyzet. A kapcsolatok ahhoz, hogy fennmaradjanak, ápolásra szorulnak. Ez időt, figyelmet, energiát, sokszor költséget, azaz munkát, ráfordítást jelent. Általában jobbak vagyunk a kapcsolatteremtésben, mint a -fenntartásban. Ráadásul a környezetünk nem igazán ismeri el ennek a tevékenységnek az értékét, és különösen nem tekinti azt a vezetői munka szisztematikus részének. Ez a befektetés azonban nagyon fontos, és többszörösen megtérülhet mind a vezető, mind a szervezet számára. Ma már egyre gyakrabban beszélnek a kapcsolati tőkéről úgy mint a pénz, piac, ember, eszköz után következő egyik legfontosabb erőforrásról. A korszerű, szakmai, baráti, rokoni, politikai kapcsolatok, azaz a „kapcsolati tőke”, mind a szervezet, mind a vezető személyes egzisztenciáját, szakmai, gazdasági sikerességét is biztosíthatják, valamint a vezetői hatalom egyik jelentős forrása is.

Az információs szerepek között az *információgyűjtő* tűnik a könnyebb feladatnak. Ugyanis az információ keresi a vezetőt. A külső információ is a vezetőn keresztül igyekszik bejutni a szervezetbe. A belső információ pedig a szervezeti hierarchiából adódóan a felső vezetés irányába, alulról felfelé koncentrálódik. A külső információ esetében olyan probléma is felmerül, hogy jelentős részük, különböző felmérések szerint több mint 60%-uk, szóban

hangzik el. Ez a tény már önmagában bizonyos vezetői információs taktikák alkalmazását teszi lehetővé. Ennek eredményeként a vezető a szervezete leginformáltabb, nélkülözhetetlen tagjává válhat. Ez a szerep azonban nem egyszerűen csak az információ begyűjtését, felhalmozását jelenti, hanem benne foglaltatik az információ értékelése, szelektálása, minél gyorsabb és eredményesebb felhasználása a szervezet érdekében.

Az információ szétoztása, terjesztése ellentétes érdekeket, motivációkat is magában hordozó feladat. A szervezet sikeres vezetéséhez, a működtetés eredményességéhez elengedhetetlen, hogy a vezető a rendelkezésére álló információkat minél előbb továbbadja a szervezet tagjainak. Másrészt az információ hatalomforrás, az információ birtoklása a vezetői beosztás, a funkció megőrzésének, megvédésének eszköze lehet. Biztosíthatja a vezető fontosságát, nélkülözhetetlenségét a szervezet számára. Számos vezetői magatartással találkozhatunk e szerep megvalósítása során. Az információ visszatartása, csöpgtetése, időzítése, azaz a túl korán vagy a túl későn adott információ mind a vezetői információs taktika részének tekinthető. Ezek részletezésével még a későbbiekben foglalkozunk.

A szóvivői szerepben szintén információelosztásról van szó, azzal a különbséggel, hogy ennek révén a szervezeti információkat a szervezeten kívülre továbbítják. A vezető tájékoztat, informál, beszédet mond, interjút ad, képviseli a szervezetet, mindezt a szervezet céljainak szem előtt tartásával. Nagyon fontos szerep a szervezet külső megítélésének, imázsának kialakításában.

A döntési szerepek közül Mintzberg a *vállalkozóit* sorolja első helyre. Elsősorban kockázatvállalási képességet és készséget értünk alatta. A döntési feladatokat a szakirodalom kiemelten kezeli, és az egyik legfontosabb vezetői feladatként definiálja. A döntési kockázat felvállalása egyben egy magatartás- és viselkedésforma. Az a vezető jeleníti meg jól ezt a szerepet, aki figyelemmel kíséri a gazdasági környezet változásait, új lehetőségeket, alternatívákat keres, és a negatív következmények lehetősége sem riasztja vissza.

A zavarelhárító szerepen a szervezet működésében bekövetkező emberi, technikai, technológiai, szerkezeti, irányítási problémák megoldását értjük. Ezek lehetnek konfliktushelyzetek, az irányítás és a vezetés területén bekövetkezett napi működési zavarok, de lehetnek koncepcionális, strukturális és esetleg stratégiai jellegű kérdések is. A lényeg, hogy ezen zavarok elhárítására, a problémák kezelésére jellegükből következően Mintzberg szerint mindig csak a magasabb, a hierarchiában legalább egy szinttel feljebb álló vezető képes.

Hasonló a helyzet az *erőforrás-elosztó* szerep esetében is. Az alapvető erőforrások, mint a pénz, termelőeszköz, munkaerő, alapanyag általában korlátozott mértékben állnak rendelkezésre. Ezen erőforrások felosztására a szervezeti egységek képtelenek, mert nem láthatják át az egész szervezet működését, lehetőségeit, ráadásul nem tudnak elvonatkoztatni saját egységük érdekeitől sem. Az erőforrás-elosztás is mindig a szervezeti hierarchia egy magasabb szintjén lévő vezető feladata. Viselkedési elvárásai között a határozottságot, a gyors, magabiztos döntéshozatalt, a szakmai érdek azonnali átlátását és megértését kell megemlíteni.

A tárgyaló, megegyező szerep megvalósításához, azaz ennek az egy szerepelvárásnak a teljesítéséhez eleve ellentétes személyiségjegyek szükségesek. A sikeres tárgyalói elvárás alatt a határozott érdekérvényesítést értjük, amikor a vezető képes a tárgyalások során érvényesíteni saját, illetve a szervezete önértékét. Határozott, rámenős, domináns, sokszor kényszerítő magatartáselvárás.

A szerep „megegyező” része viszont az értelmes kompromisszum megkötésének képességét jelenti. Néha a vezetés valóban nem más, mint a jó kompromisszumok sorozata. A célok és lehetőségek a legritkább esetben esnek egybe, és bizony a vezetőknek nagyon sokszor meg kell alkudniuk a körülményekkel.

A Mintzberg által megfogalmazott szerepelvárások sikeres teljesítése nagyon sokféle vezetői képesség, személyiségjegy meglétét igényelnék. Ezek néha ellentmondásban is vannak egymással, mint azt a tárgyaló-megegyező szerep esetében láttuk. Aligha van olyan vezető, aki mind a 10 vezetői szerep sikeres megvalósításához szükséges személyiségi és emberi tulajdonsággal rendelkezik. Ez a sokféle szerepelvárás adja a vezetői képességek demokratizmusát, azt, hogy mindenki rendelkezik olyan képességekkel és személyiségjegyekkel, amelyek alkalmassá teszik bizonyos vezetői szerep sikeres megvalósítására, és vannak olyan szerepek, amelyek sikeres „eljátszását” személyiségük nem teszi lehetővé.

Aligha található olyan ember, aki minden vezetői feladatot és szerepet képes lenne ugyanolyan magas szinten ellátni, de olyan se nagyon található, aki ebből a sok vezetői feladatból, szerepből valamelyiket ne tudná megfelelő szinten realizálni.

7.4. A vezetési stílus

„A stílus maga az ember” – mondta Georges-Louis Leclerc de Buffon természettudós 1733-ban akadémiai székfoglalójában. Természettudományos nézetein már régen túllépett az idő, de ez a mondás örökérvényű. A *stílus* latin eredetű szó, ókori lúdtollból készült íróeszközt jelent. Általános köznyelvi értelmezése: a stílus a személyre, csoportra, korra jellemző viselkedés- és kifejezőmód. A vezetési stílus a vezetéstudománynak is fontos témaköre, a stíluselméletek ma már önálló paradigmaként értelmezhetők.

Mi a vezetési stílus? Számos definíciót ismerünk. A legtöbb abból indul ki, hogy az egyén stílusa nem más, mint jellemző magatartási és viselkedési megnyilvánulás. Minden személyiség leírható olyan stílusjellemzőkkel, mint a munka-, beszéd-, mozgásstílus. Az egyén stílusa az a jellemző, ahogyan a cselekedetében és interakcióiban megnyilvánul. Ez alapján a legáltalánosabb definíció, hogy a vezetési stílus az, ahogy a vezető vezet. Vizsgálataink és irodalmi tanulmányaink alapján „a vezetési stílus a hatalomgyakorlás módját jelenti, magában foglalja mindazoknak az eszközöknek és módszereknek az együttesét, amelyekkel a vezetők hatást gyakorolnak a beosztottaikra” (BERDE 2003). Ez a meghatározás a vezetési stílust a vezető és beosztott közötti viszonyként értelmezi, a vezető személyiségén alapuló viselkedésnek, az emberekkel való bánásmódnak tekinti. A vezető azonban munkája során nem csak a beosztottjaival kerül interakcióba, hanem a vele azonos státuszú munkatársaival és feletteseivel is. Ebben a teljes kapcsolati rendszerben kell értelmezni egy vezető stílusát. Ma már a definíciókat úgy módosítjuk, hogy *a vezetési stílus a vezetőnek a kapcsolataiban jellemző megnyilvánulásai*.

A vezetési stílust számos tényező befolyásolja, a kultúra, a környezet, a vezető státusza, a szituáció, a feladat. Dobák a vezető személyiségét, a szakképzettséget, a szervezet jellegét, valamint a vezető és beosztottak közötti kapcsolatrendszerrel emeli ki (DOBÁK 1991). Ezek közül mi az alábbi öt tényező stílust befolyásoló hatását elemezzük részletesebben: a vezető személyisége, a beosztott szakképzettsége, a szituáció, a szervezet jellege, a vezető és a beosztottak kapcsolata.

7.4.1. A vezető személyisége

A stílust a vezető személyiségén alapuló magatartási megnyilvánulásként értelmeztük, míg a személyiség a tulajdonságok egyedi és megismételhetetlen szerveződése. Belátható, ahány ember, annyi személyiség, annyi stílus. Egy vezető vezetési stílusát alapvetően a személyiségtulajdonságai, személyiségjegyei határozzák meg. Ha a személyiség egyedi és megismételhetetlen, akkor a vezető stílusa is egyedi kell, hogy legyen. Ez a vezetési stílusok végtelen változatosságát eredményezi. A köztük való eligazodás, rendszerezés, csoportosítás szinte lehetetlen.

Mennyire legyen egy vezető karizmatikus?

Amikor valaki vezetői személyiségről hall, nagy valószínűséggel beugrik neki a *karizmatikus* jelző. De vajon szervezeti hatékonyság szempontjából mennyire fontos a karizma? Vergauwe és munkatársainak eredményei (VERGAUWE et al. 2018) arra mutatnak, hogy a túl sok karizma is árthat a hatékonyságnak. Kutatásukban különböző vállalatoknál dolgozó 600 vezető beosztású személlyel töltettek ki egy karizmatikus vonásokat mérő személyiség-kérdőívet, majd megkérdezték beosztottjaikat, mennyire vélik hatékonynak az adott vezetőt. A magasabb karizma ugyan magasabb, beosztott által vélt hatékonysággal járt, de csak egy bizonyos szintig: afelett az érzékelt hatékonyság visszaesett. Ebből az eredményből az szűrhető le, hogy mind a túl alacsony, mind pedig a túl magas karizma alacsonyabb hatékonysággal jár, az optimális szint a közepes. Az adatok további elemzéséből arra jutottak, hogy míg az alacsony karizmával rendelkező vezetőket azért érezték kevésbé hatékonynak, mert nem tartották őket elég jó stratégiáknak, addig a magas karizmával rendelkezőket nem érezték elég hatékonynak az operatív feladatok megoldásában. A kutatók szerint azonban különböző specifikus tréningek útján mindkét végleten elhelyezkedő vezető fejlesztheti a hiányzó készségeket, így mind a túl alacsony, mind pedig a túl magas karizmával járó negatívumok kiküszöbölhetők.

A személyiségfejlődés, a tanulás, a tapasztalat természetesen eredményezheti a stílus megváltozását is, de ez a folyamat lassú, külső szemlélő számára alig észrevehető. A tanulási folyamatban fontos szerepet játszhat a mások megfigyelése, a modellezés. Jelentős lehet az első vezető vagy valamelyik karizmatikus személyiségű vezető hatása a vezetési stílus alakulására. Végtelen sok csoportosítási kritérium definiálható. Néhány példa: határozott, megengedő, gondoskodó, megbízó, felhatalmazó, bizonytalan, autokratikus, demokratikus stb.

7.4.2. A beosztott szakképzettsége

A beosztottak „jól képzett” és „képzetlen” dimenziók mentén csoportosíthatók. A jól képzett, magas szakmai képzettséggel rendelkező beosztottak esetén, amikor az elköteleződés és a hivatástudat is magas, a demokratikus, megengedő, megbízó, felhatalmazó, liberális vezetési stílus a célravezető. Minél alacsonyabb szakképzettségűek vagy esetleg képzetlenek a beosztottak, annál inkább a határozott, ellenőrző, büntető, számon kérő, szigorúan követelő, feladatcentrikus stílus lehet eredményesebb.

7.4.3. A szituáció

A szituáció a szervezet működése, a folyamatok megvalósítása szempontjából lehet kedvező vagy kedvezőtlen. Kedvezőbb helyzetben a megengedőbb, demokratikusabb, liberális, kedvezőtlen szituációban, válság-, krízis- vagy vészhelyzetben ugyanakkor a határozottabb, autokratikus vezetés indokoltabb.

7.4.4. A szervezet jellege, tevékenysége, hierarchizáltsága

A szervezet jellege, tevékenysége, hierarchizáltsága is befolyásolja a vezetési stílust. Katonai, félkatonai vagy más szabályorientált struktúrában (vám-, pénzügyőrségi, vasúti, postai, adószervezetek) tekintélyelvű, parancsnoki, keménykezü stílus van összhangban a szervezet jellegével. Demokratikusabb berendezkedésű szervezetekben, mint az önkormányzatok, egyetemek, ahol választott testületek a döntést hozó csoportok, a demokratikus vezetés az elvárás. Ezek a struktúrák tartósan nem is viselik el az autokratikus vezetést.

7.4.5. A vezető és a beosztottak kapcsolata

Egy kapcsolat a természetéből adódóan lehet közvetlen, baráti, informális, a másik oldalon pedig formális, szakmai, távolságtartó. A kapcsolatok jellege e két szélső pont között végtelen sok variációt adhat, de alapvetően meghatározhatja a vezető által alkalmazható stílust. Egy szervezeten kívülről érkező vezető mozgástere lényegesen nagyobb, mint a munkatársak közül kinevezett vezető esetében. A szervezet hagyományai, a szervezeti kultúra, a csoportnormák is hatással vannak, sőt egyértelműen meghatározzák a szervezeten belül a vezető és beosztott, a férfi és nő, valamint a munkatársak egymás közötti kapcsolatát. Mivel ez a szervezet kulturális jellemzője, nehéz ezen változtatni vagy ettől eltérni, azaz a célszerű viselkedés az alkalmazkodás. Logikai úton azonban belátható az összefüggés: a formális szakmai kapcsolatok nagyobb mozgásteret adnak a vezetőnek, mivel a formális kapcsolatok még átalakíthatók közvetlenebb informális kapcsolatokká, míg az informális, baráti kapcsolatok már nehezen alakíthatók szakmaivá, távolságtartóvá. Ugyanez érvényes a vezetési stílusra is: az autokratikus, keménykezü stílus „puhíthatóbb” demokratikusabb, liberálisabb irányba, de fordítva ez már nehezebben valósítható meg.

Az általunk kiválasztott és részletesebben kifejtett befolyásoló tényezők hatása a vezetési stílusra közvetlenebb és egyértelműen igazolható. Ezekon kívül természetesen még számos olyan tényező létezik, amelyek közvetetten a személyiség kialakulásának a szervezet működésének befolyásolásán keresztül hatnak.

Ahány vezető, annyi vezetői stílus. A környezeti és társadalmi szituációk befolyásoló hatásával végtelen számú kombináció lehetséges. Hogyan tudunk ezek között eligazodni, hogyan lehet ezeket rendszerezni és csoportosítani? A vezetéstudományban nagyon sok ilyen próbálkozás van. A közös tartalmakat, jellemzőket keresve alakítanak ki csoportokat, mint például a határozottság, szabálykövetés, döntéshozatal. A rendszerzések olyan dimenziók mentén jönnek létre, mint a feladat és kapcsolat, egyszemélyi vagy csoportközpontság,

rugalmas vagy rugalmatlan, befelé vagy kifelé összpontosító stb. A csoportképző jellemzőkre és a különböző dimenziókra épülő rendszerezéseknek köszönhetően több stílustípológiát ismerünk. Ezek közül legismertebbek a döntésközpontú, valamint a személyiségelvű rendszerezések, így a terjedelmi korlátok miatt csak ezek bemutatására vállalkozunk.

A döntésközpontú stílus alapja a döntéshozatal módja, az, hogy a vezetők milyen mértékben vonják be beosztottjaikat a döntéshozatal folyamatába. A döntést hozhatja maga a vezető, ezek az egyszemélyi döntések. Ennek az ellentéte, amikor a vezető bevonja a beosztottakat, ezt nevezzük csoportos döntésnek. Ez a tipológia az egyszemélyi és csoportos döntés dimenziója mentén definiálja a vezetési stílusokat.

Ezek közül a legismertebb és a legnagyobb hatású a Kurt Lewin nevéhez kötődő tipológia (LEWIN 1943). Az amerikai-német pszichológus gyermekpszichológiai professzorként 1936-ban 10 éves iskolás fiúkból kialakított három csoportban vizsgálta a feladatmegoldó teljesítményt és a viselkedést.

8. táblázat

Döntéshozatali vezetési stílusok

Lewin	Likert	Tannenbaum–Schmidt
• Autokratikus • Demokratikus • Laissez faire	• Keménykező parancsoló • Jóakarató parancsoló • Konzultatív • Részvételi csoport	• Főnökközpontú • Beosztottközpontú

Forrás: saját szerkesztés DOBÁK 1991 alapján

A csoportokat autoriter, demokratikus és *laissez-faire* stílusban kezelte a kísérletet vezető felnőtt. Mind a három stílust ugyanaz a személy valósította meg, hogy kiküszöböljék a személyi tényezők hatását. Az autoriter stílusban minden döntést a vezető hozott, a csoporttagok nem szólhattak bele a döntésekbe. A vezető dönt, utasít, ellenőriz, értékel, büntet és szigorú rendet tart. A *demokratikus stílusban* a vezető kikéri a csoporttagok véleményét, és azt figyelembe véve dönt, alternatívákat ajánl fel, a csoport tagjai választják ki feladataikat és azt is, hogy ki kivel akar dolgozni. A vezető a teljesítmények értékelésénél figyelembe veszi a csoport véleményét. A *laissez-faire* (hadd menjen) stílusban a tagok önállóan vagy csoportosan döntenek. A vezető minimális mértékben vesz részt a döntésben, nem vesz részt a vitában, a szervezésben, nem avatkozik be a feladatmegoldásba, nem értékel.

A kísérlet során mérték a rendelkezésre álló munkaidő kihasználását (%), vizsgálták a csoportok viselkedését. A különbségeket az eltérő stílusnak tulajdonították. Autoriter stílusnál volt a legjobb munkavégzés (77%), de rossz volt légkör, agresszivitás, konfliktusok, hatalmaskodás, nyomott hangulat jellemezte. Nivellálódtak az egyének közötti különbségek.

A demokratikus stílusnál a munkavégzés a rendelkezésre álló idő 50%-át tette ki. Nagyon gyorsan kialakult a csoporttudat, erős volt a munka iránti elköteleződés, a csoportkohézió.

A *laissez-faire* stílus esetén volt a legalacsonyabb (33%) a munkavégzés aránya és a munka minősége. A résztvevők inkább önállóan dolgoztak, alacsony volt az érdeklődés, játszottak, beszélgettek, szórakoztak. A csoporttagok nem érezték jól magukat a csoportban.

Lewin nevelépszichológiai kutatási eredményeit az 1950-es években adaptálta a vezetéstudomány a vezetési stílusok meghatározására. Megállapításait sokszor szabadon értelmezték, kiegészítették, az egyes stílusok előnyeit és hátrányait gyakran túlértékelték,

és nem közölték, hogy ezek a megállapítások 10 éves gyerekcsoportokra vonatkoznak. Ezzel együtt a Lewin nevével jelzett kutatásokra épülő vezetésistílus-típológia a 20. század második felében alapvetően meghatározta a stíluselméleteket, és ma is általánosan elfogadott. Az alábbiakban röviden jellemezzük ezeket a vezetési stílusokat.

Az *autokratikus vezetési stílust* gyakran nevezik egyszemélyinek vagy tekintélyelvűnek. Szigorú követelmények, egyértelmű alá- és fölérendeltség, rend, fegyelem jellemzi. Módszerei között a parancs, az utasítás, az ellenőrzés, a jutalmazás, a büntetés egyaránt megtalálható. A vezető döntéseit a beosztottak megkérdőjezése nélkül hozza. Egyértelműen és részleteiben meghatározza a feladatokat, nem ad teret az egyéni kezdeményezéseknek, kreativitásnak.

A demokratikus vezetési stílus lényege, hogy a vezető bevonja a beosztottakat a döntéshozatalba. Ezt a stílust sokszor részvételi vezetésnek is nevezik, arra utalva, hogy a beosztottak részt vesznek a döntési folyamatban. Jellemzője, hogy a vezető tájékoztat, kikéri a beosztottak véleményét, igyekszik elnyerni azok támogatását, inkább pozitív motivációt alkalmaz.

A *laissez-faire* szinonimái – a „hadd menjen”, a „szabadkezet adó”, a „liberális” – jól jellemzik ezt a stílust. Korábban a gyengekező vezető stílusaként emlegették, aki megengedő, laza, az ügyeknek szabad folyást enged, az irányító tevékenység minimális. Az utóbbi évtizedekben a kontingencialista elmélet szerint számos olyan szituáció definiálható, amelyben a *laissez-faire* vezetési stílus lehet eredményes. A fejlesztő-innovációs, a projekt-, a team-, az ad hoc struktúrák képzett, magas hivatástudatú beosztottjai esetében a megengedő, felhatalmazó, megbízó, önállóságot adó, a kreativitást támogató vezetés lehet eredményes.

A döntésközpontú tipológiák tehát az egyszemélyi döntés és a csoportos döntés dimenziói mentén definiálnak stílustípusokat. A típusokat az alapján határozza meg, hogy a döntési folyamatban milyen mértékben és formában vesznek részt a beosztottak. Lewin tipológiája három, Likert négy (LIKERT 1974), Tannenbaum–Schmidt hét típust határoz meg (TANNENBAUM–SCHMIDT 1996). Ez az utóbbi csoportosítás a főnök-, illetve beosztottközpontú dimenziók mentén az autokratikus, patriarchális, konzultatív, kooperatív, partícipatív, demokratikus I., demokratikus II., stílust különíti el.

A személyiség-központú tipológiák abból indulnak ki, hogy egy vezető személyiségének irányultsága feladat- vagy kapcsolatorientált lehet.

A feladatcentrikus (*job-centered*) vezető a feladatok sikeres végrehajtására és a végrehajtás feltételeinek maximális biztosítására koncentrál. Szigorú követelményeket támaszt, egyértelmű, határozott utasításokat ad, szigorúan ellenőrzi a minőségi és teljesítménynormákat, következetesen jutalmaz és büntet.

9. táblázat

A vezetési stílusok csoportosítása a vezető figyelmének irányultsága alapján

Michigani Egyetem modellje	Óhiói Egyetem modellje	Blake–Mouton rácsmodellje	Fiedler kontingenciamodellje
- Feladatcentrikus (<i>job-centered</i>) - Beosztottcentrikus (<i>employee-centered</i>)	- Kezdeményezés–struktúrálás - Figyelem	- A termelésre fordított figyelem - A beosztottakra fordított figyelem	- Feladatorientált - Kapcsolatorientált

Forrás: saját szerkesztés DOBÁK 1991 alapján

A beosztottcentrikus (*employee-centered*, kapcsolatorientált) vezető a jó munkahelyi légkör, a stabil és megbízható munkaerő-állomány kialakítására törekszik. Beosztottjait megbecsüli, munkatársként kezeli, teljesítményüket elismeri. Fontosnak tartja, hogy a beosztottjai elégedettek legyenek munkájukkal, jól érezzék magukat a munkahelyen. A szervezeti folyamatok eredményes megvalósítását a beosztottak motiválásával, elkötelezettségével, hivatástudatának fejlesztésével kívánja elérni (GRIFFIN 1984).

A szerzők e két vezetői orientációból kiindulva határozták meg a vezetési stílusokat. A Michigani Egyetem modelljének megfogalmazói ezt a két vezetési stílust egymást kizárónak tekintették; egy vezető vagy feladatcentrikus, vagy kapcsolatorientált lehet. Kérdőíves interjúra alapozott kutatások eredményei alapján megállapították, hogy a beosztottcentrikus vezetés általában eredményesebb, mint a feladatcentrikus. Az Ohioi Egyetem modelljében a „kezdeményezés–strukturálás” stílusa valójában a feladatcentrikusságnak felel meg. Az ilyen vezető kezdeményezi és részleteiben strukturálja a feladatot, pontosan meghatározza ki – mit – hogyan csináljon. A figyelem a beosztottakra fordított figyelmet jelenti, ami nem más, mint kapcsolatorientáltság. A michigani és ohioi modell között az alapvető különbség abban van, hogy az ohioi kutatók a két stílust nem egymást kizáró, hanem egymás mellett létező, azaz minden vezetőre valamilyen mértékben jellemző vonásnak tekintették (GUIOT 1984).

A kontingenciaelmélet azt vallja, hogy a különböző szituációkban más-más vezetési stílusok lehetnek eredményesek. Fiedler modellje (FIEDLER 1980) kontingencialista fel fogású, mivel azt állítja, hogy a feladat- vagy a kapcsolatorientált stílus különböző szituációk kezelésében lehet sikeres, például a kedvezőtlen helyzetekben a feladatorientált, míg az átmeneti helyzetekben a kapcsolatorientált.

A Blake–Mouton szerzőpáros a termelésre és a beosztottakra fordított figyelemben 9-9 szintet különített el (BLAKE–MOUTON 1978). Ezek lehetséges kombinációja alapján $9 \times 9 = 81$ vezetési stílust definiáltak. A terjedelmi korlátok miatt ezek részletes ismertetésétől eltekintünk.

Összefoglalás

Noha vannak jellegzetes vezetői stílusok, minden vezetőnek önálló, saját vezetési stílusa van. A vezetési stílust alapvetően a személyiség jellemzői, a szituációk, a szervezet, a beosztottak, a kapcsolatok határozzák meg. A vezetési stílusok ezek alapján leírhatók, definiálhatók, csoportokba sorolhatók, rendszerezhetők.

Irodalomjegyzék

- ALLPORT, G. W. (1980): *A személyiség alakulása*. Budapest, Gondolat.
- AVOLIO, B. J. (1999): *Full Leadership Development*. Thousand Oaks (US-CA), SAGE.
- BAKACSI Gy. (2001): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, KJK–Kerszöv.
- BAKACSI Gy. (2015): *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest, Semmelweis.
- BARACSKAI Z. – VELENCEI J. (2004): *Követő nélkül nincs vezető*. Budapest, Myrror Média.

- BERDE Cs. (2003): *Menedzsment a mezőgazdaságban. Vezetési módszerek és sajátosságok*. Budapest, Szaktudás.
- BERDE Cs. (2015): Vezetési feladatok. In BERDE Cs. szerk.: *A vezetés alapjai*. Debrecen, Debreceni Egyetem.
- BLAKE, R. R. – MOUTON, J. S. (1978): *The New Managerial Grid*. Houston (US-TX), Guef.
- BROWN, W. S. (1997): 13 végzetes hiba, amit menedzserek elkövetnek és hogyan kerüljük el őket. In KLEIN S.: *Vezetés- és szerveztpsychológia*. Budapest, SHL.
- CSIBY Á. (2017): *Le a vezetői tökéletesség mítoszával. Elég, ha autentikus vagy*. 2. rész. Elérhető: <https://pszichologuskereso.hu/blog/le-vezeto-tokeletessegenek-mitoszaval-eleg-ha-autentikus-vagy-1-resz> (A letöltés dátuma: 2018. 01. 18.)
- DIENESNÉ K. E. (2003): Személyiség és szervezet. In DIENESNÉ K. E. – BERDE Cs. szerk.: *Vezetétpsychológiai ismeretek*. Debrecen, Debreceni Egyetem.
- DOBÁK M. (1991): *Vezetés – szervezés I–II*. Budapest, Aula.
- DONNELLY, H. D. – GIBSON, J. L. – IVUSICEVICK, J. M. (1992): *Fundamentals of Management*. New York (US-NY), Irwin.
- FAYOL, H. (1916): *Administration industrielle et générale*. Paris, Dunod.
- FIEDLER, F. E. (1980): A hatékony vezetés személyiségtényezői és helyzeti meghatározói. In PATAKI F. szerk.: *Csoportlélektan*. Budapest, Gondolat.
- GREENLEAF, R. K. (1977): *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legimate Power and Greatness*. New York (US-NY), Paulist.
- GRIFFIN, R. W. (1984): *Management*. Boston (US-MA), Houghton Mifflin.
- GUIOT, J. M. (1984): *Szervezetek és magatartásuk*. Budapest, KJK.
- LEWIN, K. (1943): Psychology and the Process of Group Living. *Journal of Social Psychology*, Vol. 17. 113–131. DOI: <https://doi.org/10.1080/00224545.1943.9712269>
- LIKERT R. (1974): Egy érdeklődő elmélet a szervezésről, a vezetésről és az igazgatásról. In ENGLÄNDER T. szerk.: *Üzempszichológia*. Budapest, KJK.
- MINTZBERG, H. (1975): *The Manager's Job: Folklore and Fact*. Boston (US-MA), Harvard Business Review.
- SENGE, P. M. (1984): The Leader's New Work: Building Learning Organizations. In MABEY, C. – ILES, F. eds.: *Managing Learning*. London, Routledge.
- TANNENBAUM, R. – SCHMIDT, W. H. (1996): Hogyan válasszuk meg vezetési módszereinket? In SUTERMEISTER, R. A. szerk.: *Ember és tevékenység*. Budapest, KJK. 354–366.
- TORGENSEN, P. E. – WEINSTOCK, I. T. (1979): *Vezetés, integrált felfogásban*. Budapest, KJK.
- VERGAUWE, J. – WILLE, B. – HOFANS, J. – KAISER, R. B. (2018): The Double-Edged Sword of Leader Charisma: Understanding the Curvilinear Relationship Between Charismatic Personality and Leader Effectiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 114, No. 1. 110–130. DOI: <https://doi.org/10.1037/pspp0000147>

Vákát oldal

8. Neuroleadership

Molnár Rita

A racionalitás szerint cselekvő és a saját haszna maximalizálására törekvő ember képe (*homo oeconomicus*) és az ennek megfelelő vezetési sajátosságok az elmúlt több mint 200 évben jelentős mértékben megváltoztak. Az 1930-as években terjedt el a *homo sociologicus* középpontba állító nézet, amely a motiváció fő forrásaként már nem a pénzügyi ingert tekintette, hanem a társas kapcsolatokat. Később a humanisztikus pszichológiai mozgalmak az *önmegvalósító ember* képét helyezték előtérbe, amely az ember fejlődési igényét hangsúlyozta. Az 1960-as években a korábbi egydimenziós emberképeket felváltotta a *komplex emberé*, amely a szituáció- és egyénfüggő motívumokra, indítékokra és reakciókra épülő vezetési stratégiákat javasolta. A 2000-es évektől az idegtudomány dinamikus fejlődése a komplex emberi viselkedés mélyebb idegi alapjainak feltárásával annak megértését segítette elő, hogyan alakítható ki harmónia az *agyvezérelt ember* négy alapvető szükséglete és a munkakörnyezet között. A *neuroleadership* a vezetés, a tanulás és a változások kezelésében új távlatokat nyit a vezetők és szervezetek számára.

8.1. A neuroleadership jelentése és tudományos megalapozottsága

Az agy és a benne zajló folyamatok kutatása szinte egyidős az orvostudománnyal, a trepanációtól (koponyalékelés) a mai modern idegtudomány kutatási módszereinek megjelenéséig hosszú volt az út. A legújabb képalkotó eljárások, a noninvazív és a klasszikus elektrofiziológiai eszközök, a neuroanatómiai nagy felbontású képalkotó technológiák és optogenetikai technikák lehetővé tették (LONGSTAFF 2011) a szociális-kognitív idegtudományi kutatások exponenciális növekedését az 1990-es évektől kezdve.

A neuroleadership az idegtudomány kutatási eredményeinek üzleti és szervezeti területekre alkalmazott interdiszciplináris tudományága, amely még gyerekcipőben jár. A vezetési és menedzsmenttechnikák neurális hátterét kutatja, amely a munkatársak és vezetőjük közötti interakciók alakulásában szerepet játszik, és a szociális-kognitív, az affektív és az integratív idegtudományok és a neurobiológia segítségével teremt tudományos alapot a vezetés és a menedzsment eredményesebb gyakorlatához (GHADIRI–HABERMACHER–PETERS 2012; RINGLEB–ROCK 2013). Az utóbbi pár évben a kutatások a döntéshozatal, a problémamegoldás, az érzelmszabályozás, a másokkal való együttműködés, mások befolyásolása és a változások kezdeményezése terén bővítették leginkább a neuroleadership tudományos szakirodalmát (RINGLEB–ROCK–ANCONA 2013).



A tudományterület jövőjét illetően az érthető kezdeti szkepticizmus miatt az elméleti háttér bővítésén túl elsősorban az empirikus tanulmányokra kell a hangsúlyt fektetni a különböző sztenderdizált kutatási eszközök kialakításával, nemzetközi adatbázis létrehozásával és független tudományos validálással a neuroleadership létjogosultságának megalapozása érdekében (GORDON 2013).

8.2. Elméleti háttér

A neuroleadership gyakorlati alkalmazásának szempontjából a közelmúlt idegtudományi kutatásainak legfontosabb áttörései a következők voltak.

8.2.1. A tükörneuronok szerepe

A tükörneuronok teszik lehetővé az empátia képességét és a másokhoz való érzelmi kapcsolódásunkat. Habár fő funkciójukról a tudósok véleménye megoszlik (SWART–CHISHOLM–BROWN 2015), azonban az széleskörűen elfogadott, hogy gyermekkori érzelmi fejlődésünk befolyásolja későbbi kapcsolódási képességünket, ahogy az is ismert, hogy a tükrözés jelensége erőteljesebb módon nyilvánul meg, ha egy fontos szükséglet kielégítéséhez kapcsolódik (IACOBONI–MCHANEY 2013; GHADIRI–HABERMACHER–PETERS 2012).

8.2.2. Az agy plaszticitásának felismerése

Agyunk funkcionális és neurális változási képessége mind az alkalmazkodásban, mind a tanulásban és a hosszú távú memória alakulásában szerepet játszik (DOIDGE 2007). Az agy alkalmazkodási, újrászerveződési képességének felismerése rávilágított arra is, hogy milyen fontos szerepet játszanak a tapasztalatok agyunk formálásában.

8.2.3. A jutalmazási rendszer mélyebb megértése

Az fMRI-eljárással kimutathatóvá vált, mely agyi struktúrák felelősek az öningerlésért, azaz melyek agyunk jutalmazási központjai, és hogyan működnek a dopamin nevű neurotranszmitter hatására (BHANJI–DELGADO 2014). A neuroleadership vonatkozásában nem a primer, a túlélési funkciókkal kapcsolatos jutalmazási rendszer, hanem a primerekre épülő szekunder, a társas kapcsolatokból eredő jutalmak ismerete a fontosabb, mert azok nemcsak a motivációban és a munkatársi elégedettségben, hanem a tanulásban is jelentős szerepet játszanak (GHADIRI–HABERMACHER–PETERS 2012).

8.3. Az érzelmek és a motiváció szerepe

8.3.1. Az érzelmek szerepe

A korábbiakban felvázolt, az agyban lezajló változásokban az érzelmek szerepe – amelyek legtöbbször nem függetlenek a gondolkodástól (kognitív folyamatoktól), és az ingerekre adott válaszreakcióink alapját képezik – vitathatatlan, és régóta foglalkoztatja az agykutatókat. Az alapérzelmek közül némelyek a túléléshez köthetők, mint például düh, szomorúság, félelem, szégyen és undor. Míg mások a kötődési igénnyel kapcsolatosak, mint például szeretet-bizalom és öröm-izgatottság (SWART–CHISHOLM–BROWN 2015). Az érzelmek befolyásolják hangulatunkat, hangulatunk pedig cselekedeteinkre van hatással (például hogyan végzünk el egy feladatot).

Félelem esetén a halántéklebenyben található *amigdala*, más agytörzsi területek és a hipotalamusz is aktiválódik, a szervezet felkészül az ösztönös „*harcolj, dermedj meg vagy menekülj*” állapotra, amely negatív, bizonyos esetekben gátló hatással van számos agyi funkcióra. Romlik a rövid távú memória, a komplex helyzetelemzés nehézkessé válik, a racionális gondolkodás és az információk gondos mérlegelésének hatékonysága csökken. A *harcolj* készenléti állapot miatt megnövekedett energiaszint fókuszált, agresszív, védekező magatartást eredményezhet, amely csökkenti az együttműködési készséget társainkkal; a *dermedj meg* állapota a döntéshozatali képességet befolyásolja hátrányosan; míg a *menekülj* állapota a problémáktól való eltávolodást eredményezheti konfliktuskerülő magatartás formájában. A félelem generálta állapotban fokozódik az érzékenység a dolgok negatív jellegű észlelésére, a negatív hangulat megnövekszik, agyunkra a *veszteségkerülni torzítás* jelensége miatt a veszteség lehetősége erősebb hatással van, mint egy helyzet kínálta lehetséges előny vagy nyereség (SWART–CHISHOLM–BROWN 2015). A félelem stimulálása implicit módon is megtörténhet, azaz sokszor tudatosan nem is érzékeljük a félelmet kiváltó ingereket környezetünkben, mégis a félelem generálta állapotba kerülünk (GHADIRI–HABERMACHER–PETERS 2012). Sőt, a félelmet kiváltó stresszornak nem is kell valósnak lennie: a vélt (azaz csak elképzelt) inger is előidézheti a „*harcolj, dermedj meg vagy menekülj*” állapotot (HASSED 2013).

A viselkedés motivációs hátterének megértéséhez az első lépcső az emberi természet alapvető szükségleteinek és a hozzá kapcsolódó neurális folyamatok ismerete, amely a neuroleadership alkalmazásához elengedhetetlen. Klaus Grawe a neuropszichoterápia úttörőjének konzisztenciaelmélete szerint a születéskor aktiválódó, különféle motoros és emocionális viselkedések négy alapvető, neurális működési háttérhez köthető szükséglet kielégítésére irányulnak, amelyek a *távolodó* és a *közeledő* motivációs célokhoz kapcsolódnak (a negatív érzelmek feldolgozására a jobb, a pozitív érzelmeké a bal dorzolatérális prefrontális kéregben kerül sor). A közeledő séma a szükséglet vágyott és érzékelt szintje közötti távolság csökkentésére irányul (a szükséglet mind magasabb szintű kielégítése a cél), míg a távolodó séma a nem kívánt állapottól való mind távolabbra történő elmozdulást ösztönzi (a szükséglet védelme érdekében) (DAHLITZ 2015).

A motivációs sémák közötti választás nemcsak helyzet-, hanem személyiségfüggő is lehet: kutatások kapcsolatot találtak a legelterjedtebb vonáselmélet, a Big Five (a „Nagy Ötök”) személyiségelmélet egyes dimenziói és a preferált motivációs séma között: például a magas extroverzióval (ELLIOT–THRASH 2002) és magas lelkiismeretességgel és alacsony neuroticizmussal rendelkezők hajlamosabbak magasabb célokat kitűzni és a közeledő motivációs sémát követni (LATHAM–BUDWORTH 2014).

8.3.2. A motiváció neurális alapjai

Egy adott helyzetben mutatott viselkedésünk tehát jobban megérthető, ha felismerjük, melyik alapszükséglet vagy melyek kombinációjának kielégülésére irányul: *kötődés erősítése; irányítás megszerzése, megtartása és az orientáció lehetősége (a helyzet értékelése és pontos megértése); örömszerzés/fájdalomelkerülés; önbecsülés kiépítése, védelme, fejlesztése* (GRAWÉ 2007).

Az alábbiakban az egyes szükségletek vezetői szempontból érdekes aspektusait tekintjük át.

Kötődés • A kötődés kialakulásában a születésünk után az elsődleges gondozó jelenléte meghatározó, míg hormonális szempontból az oxitocin és a dopamin neurotranszmitterek szerepe a jelentős. Az oxitocin pszichoemotív hatásai közé tartozik a félelem, a szorongás és a stressz csökkentése, a bizalom növekedése és a társas viselkedés elősegítése (csoportkohézió növekedése, hajlandóság a segítség nyújtására és annak elfogadására) (VARGA 2009).

Irányítás és orientáció • Hasonlóan korai szükségletként jelenik meg a környezet irányításának (például az elsődleges gondozó irányításával fizikai alapszükségleteink kielégítése) és a hozzá szorosan kapcsolódó orientáció igénye is, hiszen környezetünk feletti kontrollhoz lényeges pontosan felismerni és megérteni, hogy mi történik éppen. A bizonytalan vagy nem egyértelmű helyzetek félelmet válthatnak ki, amelyek stresszreakciókhoz vezethetnek, ezek állandósulása akár a bizonytalan helyzetekkel való megküzdés képességének csökkenését is kondicionálhatja (GHADIRI–HABERMACHER–PETERS 2012).

Öröm maximalizálása – fájdalom minimalizálása • Fizikai, érzelmi, pszichológiai és társas állapotainkat jó vagy rossz élményként folyamatosan értékeljük implicit módon, és viselkedésünk és reakcióink attól függenek, hogy a jó növelésére vagy a rossz csökkentésére irányulnak-e. Amikor nincs eltérés a célszint és a szükséglet érzékelt szintje között, nincs más zavaró hajtóerő, akkor a Csíkszentmihályi által leírt „flow” állapotában vagyunk (GRAWÉ 2007).

Önbecsülés • Ez a szükséglet nem közvetlenül a születésünk után, hanem később alakul ki, számos társas interakció eredményeképpen, amelyek hatással vannak önbecsülésünk szubjektív érzékelésére és értékelésére, és ezen keresztül az aktuális szintjére. Az önbecsülés védelme a távolodó sémához köthető viselkedéselemeket jelenti, míg az önbecsülés fejlesztése inkább közelítő stratégiákat feltételez. A kutatások azt mutatják, hogy magunk átlagosnál jobbnak történő értékelése az egészségesebb mentális állapottal mutat kapcsolatot, illetve

egyfajta önbeteljesítő jóslatként hozzájárul az önbecsülésünk folyamatos növelésére lehetőségét nyújtó helyzetekben való sikeresebb helytálláshoz (DAHLITZ 2015).

Grawe úgy találta (GRAWE 2007), hogy amennyiben valamely szükségletünk kielégítése hiányos, úgy hajlamosak vagyunk valamely más szükséglet terén túlkompenzálni, azaz további erőfeszítéseket tenni annak a szükségletnek a mind teljeskörűbb kielégítésére.

8.4. Neuroleadership a mindennapokban

A viselkedés és az emberi szükségletek kapcsolatának neurális hátteréről szerzett ismeretek lehetőséget adnak arra, hogy olyan munkakörnyezetet teremtsünk munkatársaink számára, és olyan vezetési gyakorlatot alkalmazzunk, amely elősegíti a magasabb teljesítmény irányába törekvésüket, növeli motivációjukat, elköteleződésüket, támogatja a fejlődési folyamataikat és teret ad kreativitásuknak (MOBBS–MCFARLAND 2013). Szervezeti kontextusban a neuroleadership az alábbiakban részletezett vezetési gyakorlatot jelenti.

Új munkatárs szervezeti integrációjakor már az első időszakban hasznos lehet egy tapasztaltabb kolléga, mentor tudatos bevonása, aki gondoskodó attitűddel ismerteti meg és segíti át az új csapattagot a kezdeti kihívásokon, az új környezethez, még kevésbé ismert szabályokhoz és eljárásokhoz, szervezeti kultúrához és szokásokhoz történő alkalmazkodás nehézségein.

Természetesen a *kötődés erősítéséhez* az oxitocin aktiválásán keresztül szükséges az új munkatárs és a közvetlen vezetője közötti kapcsolódás elősegítése: a vezetőnek az első időszakban több időt kell az új kollégával töltenie, a munkával kapcsolatos elvárásokat személyesen kell átbeszélnie, bemutatnia, és kezdeményező szerepet kell vállalnia, azaz rendszeresen fel kell ajánlania a segítségét. Míg az extrovertáltabb személyiségű új munkatárs valószínűleg maga is előhozakodik a problémáival (közeledő motivációs séma), addig az introvertáltabb munkatárs az új környezet és az ismeretlen okozta félelem miatt a kontroll és az orientáció szükségletét inkább távolodó stratégiával próbálja kielégíteni (KENNIS–RADEMAKER–GEUZE 2013), az érzékenysége a negatív jelenségek észlelése iránt megnő (CORR–MCNAUGHTON 2012), ez megnehezítheti akklimatizációját, és a munkatárs későbbi megtartását is hátrányosan befolyásolhatja.

A bizalom és a kötődés fejlődését az intenzív társas interakciók is támogatják, azaz olyan munkakörnyezetet kell kialakítani, ahol lehetőség van a rendszeres kommunikációra, társas együttlétre, ahol a csapattagok és az egyének, valamint a vezető között is pozitív kapcsolatok alakulhatnak ki. A bizalmat a vezetőnek kell nyújtania az egyén felé, és viselkedésével folyamatosan megerősíteni azt, a kölcsönös érdekeknek nyilvánvalónak kell lenniük, így az őszinte kommunikáció lehetősége távol tarthatja a teljesítményre negatívan ható félelmet (GHADIRI–HABERMACHER–PETERS 2012).

A *kontroll és az orientáció szükségletének kielégítése* változatos lehetőségeket kínál a vezető számára. Az a vezető, aki tisztában van azzal, hogy a bizonytalanság, az információ hiánya vagy a részinformációk alapján kialakított, félelmet és szorongást generáló téves kép az adrenalin aktiválásán keresztül az egyént stresszállapotba kényszeríti, és csökkenti az együttműködési és kognitív képességeit, az törekszik arra, hogy a munkatársait bevonja a döntésekbe, és közösen állítsanak célokat. A vezetői transzparencia, az információk

kétirányú kommunikáció segítségével történő megosztása elősegíti az egyén orientációs és egyidejűleg az irányítás iránti szükségletének kielégítését (CHRISTENSEN 2013).

A transzparens kommunikációba fektetett vezetői figyelem különösen a változások időszakában térül meg. Az időben informált (orientációs szükségletében kielégülést nyert) munkatárs könnyebben felkészül a változással járó esetleges extra feladatokra, a nehézségek leküzdésében az irányítás iránti szüksége a cél felé közeledő séma alkalmazására sarkallja, jobban viseli a változással járó stresszt (PATERSON 2016).

Az irányítás szükségletének kielégítése iránti vezetői hajlandóság abban is megmutatkozhat, hogy a vezető lehetőséget ad az autonómiára a munkatársnak munkakörnyezetével és a munkavégzésével kapcsolatban (például határidők és leterheltség egyeztetése, munka és magánélet egyensúlyának megteremtése rugalmas munkaidő-kezeléssel, személyes munkatér kialakításában nyújtott támogatás).

Az öröm maximalizálásával és a fájdalom elkerülésével kapcsolatos szükséglet kielégítésében nyújtott vezetői támogatás szintén sokféle módon megvalósulhat. Szervezeti keretek között a fájdalom jelentheti a feladatok elvégzése során megtapasztalt kudarcot (ez később hátrányosan befolyásolhatja a hasonló feladatba történő bevonódást), a valamely helyzetben történő alkalmatlanság vagy képességek hiányának nyilvánvalóvá válását, nem megfelelést az elvárásoknak vagy akár a veszteség lehetőségét magukban hordozó konfliktusokat is. Míg az előbbieket a közeledés sémáját preferáló személyiségekből inkább a megoldások iránti orientációt, akár a magasabb célok kitűzésével járó további próbálkozásokat, tanulást, képességeik fejlesztésének sürgető igényét váltják ki önbecsülésük növelése érdekében, addig a távolodó sémát alkalmazó munkatársak visszahúzódó, elkerülő, pesszimista viselkedést mutathatnak (KENNIS–RADEMAKER–GEUZE 2013). A neuroleadership gyakorlatát tudatosan követő vezető a feladatokat a munkatárs potenciáljának, tapasztalatának és képességeinek szintjéhez szabja, illetve ha szükséges, támogatást nyújt a feladatok elvégzéshez szükséges erőforrások felmérésében és akár azok rendelkezésre állásának biztosításában is (LIAQUAT 2016). A teljesítést rendszeresen és folyamatosan követi, és visszajelzéseivel segíti a sikeres megvalósítást. A kudarcot, a hibázást tanulási és fejlődési tapasztalatnak veszi, és segíti a munkatársát abban, hogyan készüljön fel a következő kihívásra eredményesebben.

Pszichológiai értelemben az öröm és a jutalom egyénenként változó lehet, a munkavégzéshez, a munkakörnyezethez és a társas környezethez egyaránt köthető. Vagyis örömet jelenthet akár a kötődésben való folyamatos megerősítés a társas kapcsolatok intenzívvé válása esetén (a szervezethez való tartozás érzete; a birtokolt bizalom szintje; társas kapcsolatokban betöltött szerep és érték, fizikai jellegű élvezetek, mint például közös ebéd, közös vacsora, fizikai kontaktussal járó csapatépítő programok) (GREY 2015), a munkakörnyezetben elért irányítás (státusz) és orientáció szintje (birtokolt információk) és más, az önbecsülésre ható kihívást jelentő feladatok sikeres megoldása (akár a munkakörnyezet előtti elismeréssel). A munkahelyen belül elért, az egyén számára örömet jelentő sikerek és a jutalmazási rendszer aktiválása a dopamin magasabb szintjéhez kötődik, amely boldogság- és elégedettség-érzéssel tölti el a munkatársat (GHADIRI–HABERMACHER–PETERS 2012).

A munkatárs önbecsülésére, képességeiről, státuszáról, fontosságáról alkotott képére a szubjektív, tények nélküli kritika vagy teljesítményértékelés negatív hatással van, a kortizol nevű hormont aktiválja, amely a fenyegetettség érzetét közvetíti a szervezet számára (HASSED 2013). Az orientáció szükségletének kielégítése érdekében fontos a teljesítmény értékelése, azonban ez akkor pozitív az önbecsülésre nézve, ha építő jellegű, és azt az egyén

fejlődési lehetőséget mutatónak éli meg. Ezért a teljesítmény értékelésének rendszeresnek (napi, heti szintű), tiszteletteljesnek kell lennie, és a vezetőnek adnia kell a munkatárs véleményére is. A teljesítmény értékelésében a pozitív elemeknek nagyobb hangsúlyt kell kapniuk, mint a fejlesztésre irányuló kéréseknek és javaslatoknak. Az építő jellegű észrevételeknek a feladatok elvégzésére vagy a viselkedés változtatására kell irányulniuk, és nem a munkatárs személyére. A bátorítás, a segítség nyújtása szintén fontos eleme az önbecsülés építésének (SMOLKIN 2016).

Számos szervezetfejlesztési és vezetési eszköz lehet további segítségére a vezetőnek abban, hogy az „agyvezérelt” munkatársak számára harmonikus közeget teremtsen. Az alábbiakban a legismertebbeket tekintjük át azok ráhatási mechanizmusával együtt.

A *munkakör bővítése* lehetőséget nyújt a munkatárs számára, hogy változatosabb tevékenységeket végezhesen, és ezáltal több sikerélménye legyen. Ez közvetlenül hat az önbecsülésére, és elégedettsége növekedésével jár együtt. Új feladatoknál előzetesen a vezető támogatása szükséges az orientáció és az irányítás szükségletének már korábban elért szintjének megtartása érdekében, mert az új helyzet aktiválhatja a félelmet és a bizonytalanságot is (PATERSON 2016).

A *munkakör gazdagítása* esetén a munkatárstól a munkakörén belül több felelősség vállalását várják el, és magasabb szintű és minőségű munkavégzést. Ez az eszköz is alkalmas a változatosságon keresztül a magasabb önbecsülési szint elérésére, de felelősségi szint növekedése által legközvetlenebb módon az irányítás és az orientáció szükségletére hat. Jól alkalmazható azon munkatársak esetében, akik fejlődni szeretnének, és a közeledő motivációs sémát preferálják, míg kontraproduktív lehet a távolodó sémát követőknél, ha nem kapnak folyamatos támogatást és visszajelzést, és ha a gazdagítás túl nagy léptékkel történik (SWART–CHISHOLM–BROWN 2015).

A *munkakör-rotáció* nemcsak a szervezet számára (hiányzások, fluktuáció kezelése) tartogat előnyöket, hanem helyes alkalmazása akár három alapszükségletet is befolyásolhat. A terv szerinti munkakörváltások közvetlenül hatnak a munkatárs változatosság iránti és fejlődési igényére, és ezen keresztül az önbecsülése növekedhet, az öröm maximalizálására irányuló igénye is kielégülhet, a szervezet más munkacsoportjainak megismerése pedig a kötődését erősítheti (GHADIRI–HABERMACHER–PETERS 2012). Ahogyan a másik két esetben is, fontos a vezetői támogatás és visszajelzés, hogy az irányítás és az orientáció szintje ne sérüljön.

Bár a vezető háttérbe szorulását és más vezetői készségek aktiválását kívánja (delegálni, mentorálni, mediálni), mégis az *autonóm munkacsoportok* kialakítása jó eszköze lehet a kötődés erősítésének (munkacsoport és a szervezet iránt) és a ráhatásnak a munkatársak irányítás- és orientációs szükségletére. Továbbá sokszor nem a vezető közvetlen jogkörébe esik, mégis ha lehetősége nyílik rá, akkor akár közvetlenül is hathat munkatársai irányítással kapcsolatos szükségletének növelésére *rugalmas munkaidő*, *rövidített munkahét* (kevesebb nap, napi szinten több óra) és a *táv munka* alkalmazásával.

A neuroleadership gyakorlatát követők eszköztárából természetesen nem hiányozhat a tudatos, egyénre szabott és szakszerű *coaching* alkalmazása sem. Az eredményes coaching alapfeltétele a coach és a coachingban részt vevő munkatárs közötti bizalomra és őszinteségre épülő kapcsolat, amely a kötődés szükségletére erőteljesen hat. A coaching módszertana szerint a coaching célját az abban részt vevő munkatárs határozza meg, ezért a hozzáértő módon lebonyolított foglalkozások hozzájárulnak az irányítás és az orientáció

igényének kielégítéséhez. A célokra fókuszáló támogatás az örömmaximalizálás irányába hat, a coachingban való részvétel lehetősége és a célok megvalósulása során elért eredmények, sikerek az önbecsülést növelik (DONDE–HART 2012).

Természetesen a szükségletek irányába történő elmozdulás az egyénenként különböző belső hajtóerők mértékétől is függ, így ugyanaz a helyzet két különböző munkatársat más-más cselekvésre ösztönözhet, hiszen akár kettő vagy több különböző szükséglet kielégítése is motiválhatja őket. Ezért a neuroleadership gyakorlati alkalmazáskor alapvető a viselkedés neurális hátterének általános ismeretein túl az egyéni sajátosságok és a kontextus figyelembevétele.

Összefoglalás

A modern képalkotó eljárások lehetővé tették az emberi viselkedés neurális hátterének mélyebb megértését, ami iránymutatást nyújt egy tudatosabb vezetési gyakorlat kialakításához, különösen a döntéshozatal, a problémamegoldás, az érzelmszabályozás, a másokkal való együttműködés és mások befolyásolása, valamint a változások kezdeményezése terén.

Az emberi teljesítményre és másokkal való együttműködésünkre az érzelmek erőteljes befolyásoló hatással vannak, a félelmet előidéző helyzetek az idegi működés hatására a túlélésre ösztönöznek, azonban a „harcolj, dermedj meg vagy menekülj” állapot gátol olyan kognitív funkciókat, mint például a rövid távú memória, a komplex helyzetelemzés, racionális gondolkodás. A készenléti állapot megnövekedett energiaszinttel jár, és agresszív, védekező magatartáshoz vezethet, amely csökkenti az együttműködési készséget.

A pillanatnyi teljesítőképességet motivációs szintünk is befolyásolja, a teljesítményt ösztönző vezetési gyakorlathoz elengedhetetlen négy alapvető szükséglet és a motivációs sémák ismerete. Viselkedésünket egy-egy szituációban meghatározza, hogy éppen a kötődés, az irányítás és az orientáció, az öröm maximalizálása és a fájdalom minimalizálása vagy az önbecsülés megőrzése, növelése iránti igényünk kielégítése a cél.

A közeledő és a távolodó motivációs sémák közötti választásunk a korábbi tapasztalatok, az adott szituáció és a személyiség bizonyos vonásainak függvényében alakul.

A neuroleadership az idegtudomány kutatási eredményeinek üzleti és szervezeti területekre alkalmazott területe, amely a munkatársak és vezetőjük közötti interakciókra ható vezetési és menedzsmenttechnikák neurális hátterét vizsgálja. A négy alapszükséglet kielégítésének vezetői támogatását számos, a munkakörhöz és a feladatokhoz kapcsolódó vezetői eszköz segíti, amelyek közül a coaching és az érzelmi alapú, az egyéni igényeket figyelembe vevő vezetési megközelítés különösen eredményesen használható az agyvezérelt ember harmonikus neurális működését elősegítő munkakörnyezet kialakításában.

Irodalomjegyzék

- BAKACSI Gy. (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, KJK.
- BHANJI, J. P. – DELGADO, M. R. (2014): The Social Brain and Reward: Social Information Processing in the Human Striatum. *Wiley Interdisciplinary Reviews. Cognitive Science*, Vol. 5, No. 1. 61–73. DOI: <https://doi.org/10.1002/wcs.1266>
- CHRISTENSEN, K. (2013): NeuroLeadership 101: An Interview with David Rock. *Rotman Magazine*, 2013/Spring. 29–33.
- CORR, P. J. – MCNAUGHTON, N. (2012): Neuroscience and Approach/Avoidance Personality Traits: A Two Stage (Valuation-Motivation) Approach. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, Vol. 36, No. 10. 2339–2354. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2012.09.013>
- DAHLITZ, M. J. (2015): Neuropsychotherapy: Defining the Emerging Paradigm of Neurobiologically Informed Psychotherapy. *International Journal of Neuropsychotherapy*, Vol. 3, No. 1. 47–69. DOI: <https://doi.org/10.12744/ijnpt.2015.0047-0069>
- DOIDGE, N. (2007): *The Brain That Changes Itself*. London, Penguin.
- DONDE, R. – HART, G. (2012): Facilitating People Through Change. *Human Resources*, 12–13.
- ELLIOT, A. J. – THRASH, T. M. (2002): Approach–Avoidance Motivation in Personality: Approach and Avoidance Temperaments and Goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 82, No. 5. 804–818. DOI: <https://doi.org/10.1037//0022-3514.82.5.804>
- GHADIRI, A. – HABERMACHER, A. – PETERS, T. (2012): *Neuroleadership*. Berlin, Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-30165-0>
- GORDON, E. (2013): Neuroleadership and Integrative Neuroscience: “Its’s About Validation, Stupid!” In ROCK, D. – RINGLEB, AL H. eds.: *Handbook of Neuroleadership*. Middletown (US-CT), Neuroleadership Institute. 95–111.
- GRAWE, K. (2007): *Neuropsychotherapy. How the Neuroscience Inform Effective Psychotherapy*. New York (US-NY), Taylor & Francis.
- GREY, J. (2015): The Healthy Mind Platter: HR’s Role. *People & Strategy*, Vol. 38, No. 1. 18–22.
- HASSED, C. (2013): Mindfulness, Well-being, and Performance. In ROCK, D. – RINGLEB, A. H. eds.: *Handbook of Neuroleadership*. Middletown (US-CT), Neuroleadership Institute. 225–240.
- IACOBONI, M. – MCHANEY, R. W. (2013): Applying Empathy and Mirror Neuron Concepts to Neuroleadership. In ROCK, D. – RINGLEB, AL H. eds.: *Handbook of Neuroleadership*. Middletown (US-CT), Neuroleadership Institute. 367–377.
- KENNIS, M. – RADEMAKER, A. R. – GEUZE, E. (2013): Neural Correlates of Personality: An Integrative Review. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, Vol. 37, No. 1. 73–95. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2012.10.012>
- LATHAM, G. P. – BUDWORTH, M. (2014): The Study of Work Motivation in the 20th Century. In KOPPES, L. L. ed.: *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology*. New York (US-NY), Psychology. 353–381.
- LIAQUAT, L. (2016): The Neurology of Professional Performance. *Strategic HR Review*, Vol. 15, No. 4. 168–173. DOI: <https://doi.org/10.1108/SHR-05-2016-0042>
- LONGSTAFF, A. (2011): *Neuroscience*. New York (US-NY), Taylor & Francis.
- MOBBS, D. – MCFARLAND, W. (2013): The Neuroscience of Motivation. In ROCK, D. – RINGLEB, A. H. eds.: *Handbook of Neuroleadership*. Middletown (US-CT), Neuroleadership Institute. 491–506.

- PATERSON, S. (2016): Neuroscience as a Basis for HR Practices. *Strategic HR Review*, Vol. 15, No. 4. 162–167. DOI: <https://doi.org/10.1108/SHR-06-2016-0049>
- RINGLEB, A. H. – ROCK, D. – ANCONA, C. (2013): Neuroleadership in 2011 and 2012. In ROCK, D. – RINGLEB, A. H. eds.: *Handbook of Neuroleadership*. Middletown (US-CT), Neuroleadership Institute. 41–94.
- RINGLEB, A. H. – ROCK, D. (2013): The Emerging Field of Neuroleadership. In ROCK, D. – RINGLEB, A. H. eds.: *Handbook of Neuroleadership*. Middletown (US-CT), Neuroleadership Institute. 3–29.
- SMOLKIN, S. (2016): Are Performance Reviews Dead? *Employee Benefit News*, Vol. 30, No. 2. 16–18.
- SWART, T. – CHISHOLM, K. – BROWN, P. (2015): *Neuroscience for Leadership*. Basingstoke, Palgrave Macmillan. DOI: <https://doi.org/10.1057/9781137466877>
- VARGA K. (2009): Szexualitás, szülés, kötődés: Az oxitocin pszichoemotív hatásai. In BAGDY E. – DEMETROVICS Zs. – PILLING J. szerk.: *Polihistória – Köszöntők és tanulmányok Buda Béla 70. születésnapja alkalmából*. Budapest, Akadémiai. 449–476.

9. Érzelmileg intelligens vezető és szervezet

Tegyey Andrea Cecília

*„Nem kell eloltani a tüzet ahhoz, hogy meggyújtsuk
a következő gyufát. Én mindig meggyújtom a gyufát.
Meg akarom találni azt a szikrát az emberekben.”*
(HALLOWELL 2012, 12.)

Noha az „intelligencia” fogalmával nem találkozhatunk az ókori írásművekben, a racionalitással és az érzelmekkel már az akkori idők két – talán legismertebb – filozófusa: Platón és tanítványa, Arisztotelész komolyan foglalkozott. Gondolataik alakulása, a témához való hozzáállásuk jól tükrözi a későbbi korok intelligenciához és érzelemhez való kapcsolatát is – hiszen először mindig az értelem került górcső alá, és fokozatosan jutottunk el annak felismeréséig, hogy az értelem az érzelmek által befolyásolt.

Platón számára a racionalitás volt a mindenkori mérce, amely harcban áll az érzelmekkel, amelyek szörnyűek, de egyúttal szükségszerűek is. Arisztotelész nagyobb hangsúlyt helyezett az érzelmi életre, az emóciókat természetesnek és érdekesnek találta, a helyes cselekedet mellett a helyes érzelmek megjelenését is hangsúlyozta – az egyén jelleméből eredeztethető optimális középúttal egyetemben (sem túl heves, sem túl kevés érzelem) (SZILÁGYI 2015).

Ma már a tudjuk: ahhoz, hogy valaki sikeres legyen az életben, nem elég az okosság – érzelmileg is intelligensnek kell lenni. Az érzelmi intelligencia fogalma rendkívül népszerű lett az utóbbi évtizedekben, talán éppen azért, mert ellentmondónak tűnő fogalmakat egyesít (OBRADOVIĆ et al. 2013). Érzelmek sokszor hirtelenek, hevesek és irracionálisak, míg az intelligencia racionalitást, átgondoltságot feltételez. Hogyan lehet akkor érzelmileg intelligensnek lenni?

Előjáróban: érzelmileg intelligensnek lenni annyit tesz, hogy képesek vagyunk felismerni, kezelni és tiszteletben tartani saját magunk és mások érzéseit, egyúttal képesek vagyunk tudatában lenni annak, hogy érzelmeinknek mindennapi döntéseinkben és tetteinkben is szerepe van – az ember ugyanis, bármennyire is szeretnénk másként gondolni, nem kizárólag racionális lény.

Charles Darwin írta le elsőként (és a kutatások azóta igazolták), hogy az érzelmek kifejezése, valamint ezek észlelésének képessége velünk születik, sőt mára már azt is tudjuk, hogy vakon született gyermekek éppúgy fejezik ki érzelmeiket, mint látónak született társaik. Természetesen a kifejezőmódban vannak kulturális eltérések, de az alapvető érzelmek azonosítása univerzális képességünk (GÁL 1995). Az érzelmek evolúciós értelemben adaptívak, olyan „programokat” indítanak el bennünk, amelyek racionális cselekvésre ösztönöznek (BERECZKEI 2003) olyankor (például vészhelyzetben), amikor

az intellektus önmagában már nem elég (GOLEMAN 1997). Vagyis értelem és érzelem – biológiai szinten is – összetartozik.

Bár evolúciós késztetéseinket a tapasztalatok felülírják, minél intenzívebb egy érzelem, annál kevésbé hallgatunk értelmünkre. Ennek oka, hogy alapvető életfunkcióinkat (légzés, anyagcsere stb.) az agytörzs szabályozza, amelyből egyúttal az „érzelmi központok” is erednek. Az agytörzset az úgynevezett limbikus rendszer gyűrűként határolja – ez aktivizálódik olyankor, amikor elhatalmasodik felettünk valamilyen érzelem. Az értelemért viszont egy evolúciós szempontból viszonylag új „szerkezet”, a neocortex felel. A limbikus rendszer része az amigdala, amely az érzelmi emlékekért, valamint a szenvedélyért felel, és amelynek mesterséges elszakítása az agy többi régiójától érzéketlenséget eredményez. Kutatások bizonyítják, hogy a fülből és a szemből érkező ingerek a talamuszba jutva először az amigdala aktivációját eredményezik, a neocortex csak ezt követően aktiválódik. Tehát először érzünk, aztán értünk (GOLEMAN 1997).

Miért fontos mindezt tudni? Mert „posztmodern dilemmáinkat gyakran pleisztocén szükségletekhez szabott érzelmi beprogramozással közelítjük meg” (GOLEMAN 1997, 20.). Ösztönösen képesek vagyunk érezni és megérteni a másik érzéseit, de nem elég, ha a belénk programozott hajlandóságokra támaszkodunk, csak akkor tudjuk kezelni a nehéz társas helyzeteket, ha megértjük, mi zajlik bennünk.

9.1. Az érzelmi intelligencia fogalma és modelljei

Az érzelmi intelligencia Nikolaou és Tsaousis koncepciója (NIKOLAOU–TSAOUSIS 2002) alapján a megismerés és az érzelmek kutatásának határán kirajzolódó fogalom (BALÁZS 2015). Gyökerei Thorndike „szociális intelligencia” (THORNDIKE 1920) fogalmáig nyúlnak vissza (KASSYMZHANOVA–MUN 2013), illetve felfedezhetők Gardner többféle intelligencia-elméletében is (SAMADI–KASAEI–POUR 2013; SALOVEY–MAYER 1990).

Az érzelmi hányados (EQ = érzelmi kvóciens) fogalma Bar-On 1988-as doktori disszertációjában olvasható első alkalommal (BALÁZS 2015), és az érzelmi intelligencia az 1990-es években került az érdeklődés középpontjába (OLÁH–RÓZSA 2006). A fogalom történetében rendkívül fontos volt Salovey és Mayer ezzel kapcsolatos első cikke (SALOVEY–MAYER 1990), amelyben az érzelmi intelligenciát még az intelligencia részeként definiálták, és képességeként tekintettek rá. Daniel Goleman volt az, aki az először 1995-ben megjelent és máig nagy népszerűségnek örvendő *Érzelmi intelligencia* című könyvével elindította a fogalmat máig is tartó diadalútján. Felsorolni is nehéz lenne azokat a népszerű írásokat, amelyek azóta napvilágot láttak a témával kapcsolatosan. Tudományos körökben a fogalom népszerűségét az adta, hogy mérhetőnek találták. Alapvetően három lehetőség kínálkozik a mérésre: a teljesítményszetek, az önbeszámolón alapuló tesztek és a 360°-os vizsgálatok (KLEIN–KLEIN 2006). Több évtizednyi kutatás és elméletalkotás ellenére ma sincs egyetértés abban, pontosan, mit is fed az érzelmi intelligencia.

A legtöbb modellben közös, hogy az érzelmi intelligenciát képességnek tekinti (KASSYMZHANOVA–MUN 2013). Olyan képesség ez, amelynek nemcsak saját érzelmi életünk megismerésében van jelentősége, de a környezetünkkel való kapcsolatunk alakulásában is. És ez az a pont, ahol az érzelmi intelligencia egyik fontos gyakorlati haszna megmutatkozik: mások megismerésére is képessé válhatunk általa. Azáltal, hogy megismerjük

10. táblázat
Az érzelmi intelligencia és tartalmi elemei az egyes elméletalkotók szerint

Salovey és Mayer (1990)	Mayer és Salovey (1997)	Goleman (1995)	Goleman (1998)	Bar-On (1997)
Az érzelmi intelligencia:				
Képesség, amely révén érzékeljük, megértjük, kezeljük és használjuk a gondolkodást megkönnyítő érzelmeket.	Kompetenciákat tartalmazó képesség, amely hozzájárul a személyes hatékonysághoz, és amely alapján a kiemelkedő és átlagos személyek között különbséget lehet tenni.			Kompetenciák keresztmetszetét alkotó képesség, amely a környezeti hatásokkal való megküzdésre van hatással.
	Az érzelmi intelligencia tartalma:			
	Éntudatosság	Személyes kompetencia	Éntudatosság	Interperszonális készségek
	Önszabályozás		Önszabályozás	Intrapersonális készségek
Érzelmek szabályozása	Motiváció	Szociális kompetencia	Társas készség	Alkalmazkodóképesség
	Empátia		Szociális kompetencia	Stresszkezelés
Érzelmek szabályozásának képessége.	Kapcsolatok kezelése	Kapcsolatirányító képesség		Általános hangulat

Forrás: saját szerkesztés BALÁZS 2013, 23–24.; BALÁZS 2015, 33.; GOLEMAN–BOVATZIS–MCKEE 2003, 63.; KLEIN–KLEIN 2006, 108. alapján

az embereket magunk körül, a jövőbeni elvárásaink kialakítását is segítjük velük kapcsolatban (CARVER–SCHEIER 2002). Lehetőséget kapunk arra, hogy reakcióinkat saját magunkkal (megjelenésünkkel, szavainkkal, tetteinkkel) kapcsolatban is megvizsgáljuk, ezáltal mélyülhet önismeretünk, és empátikus készségünk is javul, ha mások érzelmeit is figyelembe vesszük – az érzelmi intelligencia révén ugyanis nem csak saját pozíciónkból gondolkodunk. Fontos azonban, hogy nem kell és nem is lehetséges minden esetben azonosulnunk mások emócióival, de mindenképpen lényeges, hogy olyan tiszteletben tartsuk azokat, mint ahogyan azt mi is elvárnánk másoktól.

9.2. Érzelmi intelligencia a kutatások tükrében

A kutatások során leggyakrabban kérdőíves módon vizsgálják az érzelmi intelligenciát különböző kutatási kérdések, hipotézisek vetületében, bár természetesen vannak olyan vizsgálatok is, amelyek továbbra is a biológiai vonal feltárására törekсенek – példának okáért Goleman könyvében (GOLEMAN 1997) többször is olvashatunk a New York-i Egyetem idegtudományi intézetének kutatója, Joseph LeDoux munkáiról ezzel kapcsolatban, aki többek között az amigdala szerepét hangsúlyozza. Egy limitált (mindössze 20 fővel elvégzett), de mindenképp figyelmet érdemlő kutatás pedig arra világított rá, hogy az agysérülés szignifikáns hatással van az érzelmi intelligenciára, de a sérült terület vagy a sérülés mértéke már nem volt befolyásoló erővel (HADJAM–CHIZANAH 2015).

A biológiai oldal megértése azért is lényeges, mert az érzelmi intelligenciára hatással lévő testfelépítésünk, vagyis „előhuzalozottságunk” legalább részben öröklött (arra, hogy mi az, ami már velünk születik, a pre- és perinatális történések is befolyásoló erővel vannak), és így mindenképpen fontos megértenünk, miként is működik az agyunk és idegrendszerünk. Ne feledjük azonban, hogy az „öröklött” címke nem mentesít bennünket semmi alól; genetikánk meghatározza ugyan a szemünk színét, és determinálhatja bizonyos képességeink szintjét, mértékét, azonban a legújabb kutatások és írások már azzal foglalkoznak, hogy életvitelünk és emberi kapcsolataink, azok minősége hogyan is hat vissza genetikánkra, miként befolyásolja azt, hogy mely területek aktiválódnak (ezzel kapcsolatban lásd: BAUER 2011). Nem is szólva arról, hogy az érzelmi intelligencia nem csupán öröklött, de rengeteg tanult elemből áll, amelyek java természetesen a családból eredeztethető. Goleman egyenesen amellet érvel (GOLEMAN 2002), hogy az érzelmi intelligencia legnagyobb részt tanult.

Az érzelmi tanulás már életünk legelső pillanatában megkezdődik és végigkíséri a gyerekkorunkat (TURCULET–TULBURE 2014). A kötődésnek is fontos szerepe van: egy vizsgálatban kapcsolatot találtak a biztonságos kötődési mintázat és az érzelmi intelligencia között (SAMADI–KASAEI–POUR 2013).

Természetesen felnőttkorunkra sem mondhatjuk, hogy „tanulmányainkat befejeztük”. Egy litván vizsgálat feltárta, hogy a család pszichológiai klímája fontos szerepet játszik az érzelmi intelligencia szintjében. A vizsgálatban az ország különböző régióiból alig kevesebb, mint másfélezer személy vett részt: azok voltak a legjobbak saját érzelmeik megértésében és kontrollálásában (és ehhez kapcsolódóan mások érzelmeinek kontrollálásában), akik olyan családból származtak, ahol leginkább a meleg, pozitív érzelmek domináltak másokkal szemben. Kimutatták továbbá, hogy saját érzéseik megértésében azok a legjobbak,

akiknek mindkét szülővel erős érzelmi kapcsolatuk van, míg – nem meglepő módon –, akik szegényes érzelmi kapcsolatot ápolnak a szülőkkel, azok saját érzelmeik megértésében is rosszabbul teljesítenek. Az anyával való kapcsolat a mások érzelmeinek kezelésében játszik szerepet. A kutatás mindezekén felül feltárta, hogy a finansiális státusz szubjektíven észlelt mértéke is befolyásolja az érzelmi intelligenciát (LEKAVIČIENĖ–ANTINIENE 2016).

9.3. Az érzelmi intelligencia és a kompetenciák jelentősége a munkahelyen

Az érzelmek természetesen a munka világában is jelen vannak. Bár szinte magától értetődik, hogy az érzelmek kifejezésének, szabályozásának és kommunikációjának munkahelyi normája erősen a szervezeti kultúrába ágyazott, mégis elmondható, hogy foglalkozásunk, munkahelyi környezetünk, kollégáink egyaránt mély érzelmeket képesek belőlünk kiváltani. Az érzelmek kifejezése és megfelelő kommunikációja pedig nem csupán az egyén jólléte, de a szervezeti teljesítmény szempontjából is fontos (FARAGÓ 2013). A kutatások szerint a helyesen kezelt érzelmek bizalmat, lojalitást és elköteleződést eredményezhetnek (OKOYE–IKPEAZU–OHIZU 2013), sőt a szakmai sikeresség és az érzelmi intelligencia között is magas pozitív korrelációt mutattak ki (OBRADOVIĆ et al. 2013). De azt is kimutatták, hogy a magas érzelmi intelligenciájú alkalmazottak kisebb eséllyel égnak ki, vagy fognak illetlenül viselkedni a munkában, mivel megvannak a képességeik és eszközeik arra, hogy megküzdjenek az őket érő csapásokkal (SHKOLER–TZINER 2017). Ennek oka az lehet, hogy az érzelmi intelligencia segít abban, hogy az emberek könnyebben alkalmazkodjanak a magán- és szakmai életben jelentkező kihívásokhoz (NASTASA–FARCAS 2015). Ezt támasztják alá azok az eredmények is, amelyek szerint az érzelmi intelligencia és énhatékonysági tréningek segítenek a stressz kezelésében (OKOYE et al. 2013), illetve, hogy az érzelmi intelligencia fejlesztése redukálja a személyes inkompetencia élményét (NĂSTASĂ–FĂRCAȘ 2015).

Mindez pedig arra is hatással lesz, hogy miként bánunk másokkal, illetve kitűnünk-e, és milyen irányba kollégáink közül. Manapság ugyanis nem elég okosnak lenni, mert „a kiemelkedő munkateljesítmény szempontjából az IQ csak a második meghatározó tényező az érzelmi intelligencia mögött” (GOLEMAN 2002, 26.). A kognitív képességek az érzelmi intelligenciához kapcsolódó képességekkel együtt hatékonyak.

A munkaadók számára a tanulás képessége fontosabb, mint a munkába való belépést megelőzően elsajátított képességek. Sőt a dolgozók értékelésekor sem csak a szakértelem a mérvadó. Ahhoz, hogy szinergia jöjjön létre egy szervezetben (más szavakkal ne csak összeadódjanak, de meg is sokszorozódjanak a részek eredményei) bizonyos, az érzelmi intelligencián alapuló kompetenciák szükségesek (KLEIN–KLEIN 2006).

A kompetencia általános fogalmára ugyanaz igaz, mint az érzelmi intelligenciáéra: fontos, gyakran használt, mégsem egységes. Bár jelen esetben ez a sokszínűség abból is adódik, hogy a fogalom több tudományos diszciplinából ered (CHONG et al. 2000), így az ezzel foglalkozó elméletalkotók saját céljaiknak megfelelően definiálják a fogalmat (SZABÓ 2008). Jelen fejezet keretein belül Boyatzis definíciója (BOYATZIS 1982) a legrelevánsabb, e szerint a kompetenciák nem mások, mint a hatékony, illetve kiváló (munka-) teljesítményhez köthető személyiségjellemzők.

Míg az érzelmi intelligencia – miként azt fentebb is láthattuk – egyfajta képesség, addig az érzelmi kompetenciát már olyan tanult készségnek tekintjük (BALÁZS 2015), amely az egyén és így a szervezet sikerességét is döntően meghatározhatja (SZABÓ 2014), illetve amely a vezetők esetében különösen központi szerepet játszik (GOLEMAN 2002).

Az érzelmi kompetencia viszonylag újonnan jelent meg, mégis a sikeresség, illetve eredményesség magyarázójaként tekintenek rá, amely elkülöníti egymástól a közepes és kiváló munkaerőt. Ennek magyarázata az, hogy az érzelmileg kompetens személyek azok, akik a gyorsan változó világhoz a legkisebb nehézséggel képesek alkalmazkodni. Két nagy kategóriáját különíthetjük el: a személyes kompetenciák (miként vagyunk képesek önmagunkkal bánni) és a szociális kompetenciák (hogyan kezeljük társas kapcsolatainkat) (SZABÓ 2014).

A kompetenciák szerkezetét és tartalmát a 11. táblázat foglalja össze.

Fontos azonban leszögeznünk, hogy nincs egyetértés abban, pontosan hány érzelmi kompetencia is van, mivel a kompetenciák pusztán célorientáltan megfigyelhető jegyek, amelyek ennek megfelelően különböző csoportokba tartozhatnak.

A gyakorlatban ez cseppet sem zavaró, hiszen ha kompetenciát kívánunk mérni, akkor először meghatározzuk azt, hogy pontosan mi is az a kompetencia, amelyet vizsgálni kívánunk. Ezt követően meghatározzuk, hogy milyen elemei és megfigyelhető jegyei vannak abban a közegben, ahol mérni kívánjuk: egészen másként fog ugyanis megjelenni az egyik legalapvetőbbnek tartott kommunikációs kompetencia is egy ügyfélszolgálati feladatkörben, az egyetemi oktatók, illetve a közszolgálati szféra számos ágában dolgozó személyek körében – minden munkakörnek megvan ugyanis a maga sajátos kompetenciaterképe.

Ahhoz, hogy valaki kiválóan teljesítsen a kompetenciák közül, nem elég néhányat elsajátítani, helyette egy sajátos mintázatot kell magunkévá tenni (GOLEMAN 2002). A kompetencia éppen annak rugalmas alakíthatósága miatt örvend nagy népszerűségnek az elmúlt években, évtizedekben.

Az érzelmi kompetencia fogalma leginkább a vezetőket érinti – ez nem meglepő, ha figyelembe vesszük, hogy kutatások szerint az érzelmi intelligenciában mutatkozó hiányosságok állhatnak a sikeres és sikertelen vezetők mögött (GOLEMAN 2002), illetve ha belegondolunk abba, hogy a vezető feladata elérni, hogy a beosztottak elkötelezetten és hatékonyan dolgozzanak a szervezetben (KLEIN–KLEIN 2006). Igaz, hogy arányaiban kevés szakirodalom foglalkozik a vezetés, a leadership és az érzelmi intelligencia kapcsolatával (CHATTERJEE–KULAKLI 2015), mégis ha végigtekintünk az előző oldalakon olvasottakon, magunk is láthatjuk, hogy egy jó vezetőnek az érzelmek révén (is) szükséges dolgoznia (GOLEMAN–BOYATZIS–MCKEE 2003).

Egy jó vezetőnek inspirálónak kell lennie, arra kell ösztönöznie mindenkit, hogy a lehető legjobb formáját hozza egy olyan közös cél elérése érdekében, amely nem feltétlenül fogja szolgálni az egyén közvetlen érdekeit, szükségleteit, de igen nagy hatással lehet arra a szervezetre, amelyben dolgozik. Mindezt úgy, hogy sokszor nagy nyomás alatt kell dolgozni – ám ennek ellenére sem kell a munkának okvetlenül rossznak lennie, ugyanis ha valaki a megfelelő kompetenciák birtokában van, képes lehet arra, hogy felismerje a kollégák sajátos tehetségeit, ezek révén motiválja őket, és elérje, hogy a megfelelő ember a megfelelő pozícióban a lehető legjobban teljesítsen. Így még a Csíkszentmihályi-féle *flow-élmény* (CSÍKSZENTMIHÁLYI 2001) is megvalósulhat, amelynek lényege, hogy maga a tevékenység válik folytatást kívánó élménnyé. A flow-élményhez vagy ahhoz, hogy az embereket ahhoz

11. táblázat
Érzelmi kompetenciák a munkában

SZEMÉLYES KOMPETENCIÁK	Éntudatosság	Érzelmi tudatosság	Saját belső történéseink (és azok hatásainak) ismerete, amely révén képesekké válhatunk arra, hogy nyíltan beszéljünk érzéseinkről, és a helyzetnek megfelelő aktualitásra reagáljunk.
		Reális önértékelés	Saját erősségeink és gyengeségeink, korlátaink ismerete.
		Önbizalom	A fellépés alapja, amely révén adottságainkat ki tudjuk használni. Értékeink, képességeink reális ismerete.
	Önszabályozás	Önkontroll	Az érzelmek, indulatok szabályozásának, korlátozásának képessége akár krízishelyzetben is.
		Megbízhatóság	Becsületes, kiszámítható, kongruens viselkedés, őszinteség. Az üzleti szférában a bizalom egy fontos alapja.
		Lelkiismeretesség	Pontosság, gondosság, körültekintés és önfegyelem – legyen szó akár a határidők betartásáról, akár az írott/íratlan szabályok betartásáról. Felelősségvállalás.
		Alkalmazkodás	Alkalmazkodás a változás(ok)hoz, és a megújuláshoz való rugalmas hozzáállás.
		Innováció	Az újdonságok alkalmazása, azok észszerű felvállalása, találékonyság.
SZOCIÁLIS KOMPETENCIÁK	Motiváció	Teljesítménymotiváció	A célok kitűzése, majd azok elérését követően újabbak keresése (mindig magasabbra törekedve), a visszajelzés igényével.
		Elköteleződés	A munka és egyéni célok optimális összehangolása.
		Kezdeményezőkézség	Proaktivitás – az adódó lehetőségek megragadása.
		Optimizmus	Hit a siker lehetőségében a felmerülő akadályok reális felismerése mellett.
	Empátia	Mások megértése	Az emberek és vágyaik megértése.
		Mások fejlesztése	Mások ösztönzése arra, hogy magukból a legjobbat hozzák ki.
		Kliensközpontság	Attitűd, amely révén a kliensek számára megfelelő légkör kialakítására törekszünk.
		Sokszínűség értékelése	Nem sztereotípián alapuló gondolkodás. A különbségekből adódó előnyök felismerése és felhasználása.
	Társas készségek	Politikai tudatosság	A szervezeten belüli érdekek és nézetek ismerete, képesség a problémák több szempontú megközelítésére és mérlegelésére. (Az empátia és az önkontroll jó kiegészítője ennek a kompetenciának.)
		Befolyásolás	Hatékony meggyőzés, benyomás kialakítása nem csupán értelmi, de érzelmi alapon is.
		Kommunikáció	Hatékony, összeszedett, világos és türelmes kommunikáció.
		Konfliktuskezelés	A konfliktus felismerésének és megfelelő kezelésének képessége.
		Vezetés	A dolgozók inspirálása – akár személyes példamutatás révén is.
		Változás katalizálása	Aktív kezdeményezés a változásra, megújulásra.
		Kapcsolatépítés	Tehetség a kölcsönösen előnyös kapcsolatok kialakítására, kapcsolati tőke kovácsolására. (A politikai tudatosság jól kiegészíti.)
		Együttműködés	Az együttműködés feltételeinek megteremtése.
		Csapatpszellel	Együttműködő és eredményes csoport kialakítása.

Forrás: saját szerkesztés GOLEMAN 2002; KLEIN–KLEIN 2006, 108. alapján

hozzásegítsék, megfelelő érzékel, megfelelő kompetenciával kell rendelkezni – és persze sokat segít, ha képesek vagyunk felismerni, hogy ki milyen típusú feladatra alkalmas leginkább.

9.4. Az érzelmi intelligencia fejleszthetősége

„Ma már tudjuk, hogy az agy nemcsak plasztikus, de versengő módon plasztikus. Amit gyakorlunk, abban jobbak leszünk, amit elhanyagolunk, abban rosszabbak” (HALLOWELL 2012, 30.). Miként azt korábban láthattuk, az érzelmi intelligenciának anatómiai alapjai is vannak – Goleman egyenesen azt állítja (GOLEMAN 1997), hogy olyan, mintha kétféle agyunk lenne, egy gondolkodó és egy érző – és miként azt a fejezet bevezetésében láthattuk: értelem és érzelem összefonódik bennünk, de először érzünk és csak aztán értünk. Ugyanakkor korábban már azt is tisztáztuk, hogy biológiai determináltságunk ugyan nem teszi lehetővé, hogy még egy kezét vagy fület növezzünk, de ez semmi esetre sem jelenti azt, hogy ne lennénk felelősek azért, hogy képességeinket és készségeinket folyamatosan alakítsuk, fejlesszük, csiszoljuk.

Az érzelmi intelligencia egy olyan képesség, amelyet különösebb költségek befektetése nélkül is képesek vagyunk fejleszteni, sokszor már a pusztán odafigyelés révén is (önmagunkra és másokra egyaránt). Sőt, kimutatták, hogy a felnőttek érzelmi intelligenciája a serdülő korosztályhoz képest jobb, és a csúcsot e téren a negyvenes élet évekre teszik (KLEIN–KLEIN 2006).

Természetesen nem mindenki képes és nem is mindenkinek szükséges egyforma mértékben fejleszteni érzelmi intelligenciáját – egy analógiával élve: egy diák a testnevelésórak során elsajátíthatja, mondjuk, a kosárlabda alapjait, és jó esetben meg is tanulja, hogyan kell kosárra dobni, azonban egy profi kosárlabdázó számára ezek olyan alapok, amelyeket legrosszabb pillanatában is zsigerből kell tudnia. Ez az analógia a munka világában is érvényes lehet. Egy olyan szakember számára, aki munkaideje java részét gépekkel tölti, nem feltétlenül szükséges olyan szinten érzelmileg intelligensnek és kompetensnek lennie, mint annak a személynek, akinek munkája azt kívánja meg, hogy ideje döntő többségében emberekkel foglalkozzon, esetleg beosztottjait irányítsa.

A közszolgálati szféra ez utóbbit kívánja meg. Már elnevezése is azt sugallja, hogy ahhoz, hogy valaki igazán a magáénak érezze ezt, bizonyos szintű alázatosságra van szüksége – elvégre az egyik legsokoldalúbb, legszerteágazóbb szolgálata ez az embereknek, állampolgároknak, és egyben egy olyan terület, ahol néha mi magunk is kerülhetünk a pult másik oldalára.

De az odafigyelésen kívül milyen egyéb módokon fejleszthető még az érzelmi intelligencia? Számos könyvet találhatunk már a témával kapcsolatban (BALÁZS 2015), és számos tréner és coach-szakember is foglalkozik ezzel. Ugyanakkor az előző oldalakon olvasottak ismeretében már így is leírható néhány egyszerű pont, amelyek segíthetnek a mindennapok szintjén, és amelyek viszonylag kis befektetéssel komoly nyereséget hozhatnak:

- érzelmek azonosítása;
- testbeszéd és metakommunikáció;
- felelősségvállalás;
- empatikus érzék fejlesztése;

- határok feltérképezése;
- stresszkezelés;
- optimizmusra hangolódás;
- kapcsolatépítés.

Érzelmek azonosítása • Többször hangsúlyoztuk már, hogy előbb érzünk, aztán értünk. Használjuk ki azonban, hogy értünk is, és érzelmi intelligenciánk fejlesztésének első lépéseként először azonosítsuk a bennünk megjelenő indulatokat, érzéseket, érzelmeket, adjunk nekik nevet, ha úgy tetszik: címkézzük őket. Ne féljünk tőlük, hiszen az érzelmek azonosítása olyan alap, mint a fent említett kosárlabdázónak a labda lepattintása.

Segítségünkre lehet ebben az intuíció. Tegyük fel magunknak mi is a kérdést: milyen gyakran üzen számunkra az intuíciónk, hogyan érzékeljük, és mit kezdünk vele? Erre azért fontos odafigyelnünk, mert megérzéseink, első sugallataink a számunkra fontos értékekről is árulkodnak, így – miután rájövünk, melyek számunkra a legfontosabb elvek, értékek – arra is rájöhetünk, hogy melyek azok a kritikus pontok, ahol hajlamosak vagyunk mások felett ítéletet mondani (FARKAS 2014).

Testbeszéd és metakommunikáció • A pszichológia régi igazsága: nincs olyan, hogy valaki nem kommunikál. A kommunikáció ugyanis több mint a kimondott szó, sőt arányaiban meglepően kevés információt adnak csak maguk a szavak. A nonverbális és metakommunikáció ennél lényegesen informatívabb, és ezt (ki-ki más érzékkel) tudattalanul is figyeljük. Érdemes tehát odafigyelni arra, hogy mit sugallunk valójában. Vajon mit fejezünk ki akaratlanul is egy szituációban (és természetesen feltehetjük magunknak a kérdést, hogy milyen érzelmek/intuíciók mentén)?

Felelősségvállalás • Vállaljunk felelősséget önmagunkért. Ne próbáljuk hibáinkat „elkenni” vagy ráfogni másra, tőlünk kívülálló eseményekre – ez természetesen nem azt jelenti, hogy ne lehetnének fontos befolyásoló tényezők, de ne próbáljunk meg mindent ezekre visszavezetni, ugyanis akárhány ilyen tényező is van jelen, végső soron akkor is mi cselekszünk.

Empatikus érzék fejlesztése • Vizsgáljunk meg egy szituációt több nézőpontból is.

Határok feltérképezése • Ismerjük meg saját határainkat – mik a lehetőségeink, aktuális tudásunk, tapasztalatunk, képességeink, készségeink határai, és merjük meglátni gyengeségeinket, hibáinkat, nehézségeinket. Ennek hiányában lehetetlen a valódi önbizalom kialakítása, illetve további fejlődésünk, növekedésünk. A korábbi sporthasonlatot felhasználva: nem az a baj, ha valakinek rossz a labdaérzéke, az a baj, ha ennek ellenére NB I-es kosárlabdázónak hiszi magát. A labdaérzék fejleszthető, és tornaórán akár jobb jegyet is lehet szerezni megfelelő gyakorlással, amiben segítségünkre lehet egy tehetségesebb játékos.

Stresszkezelés • Próbáljuk meg tudatosítani, miként hat ránk a stressz, mi az, ami eustressz, mi az, ami distressz, és utóbbit miképp vagyunk képesek kezelni, csökkenteni? Van-e egyáltalán kifejlett stratégiánk? A különféle stresszkezelési technikák ismerete és gyakorlati alkalmazása tartósan egészségünkre is pozitív befolyással lesz (amely önmagában sem egy mellékes körülmény), de ezek révén időben képessé válhatunk annak azonosítására,

hogy mi a feszültségünk valódi forrása, így a megfelelő *coping* megválasztása is könnyebbé válik, és elkerülhető, hogy indulataink más helyzetben vagy másokon csapódjanak le. Természetesen kifejezhetjük állapotunkat, érzéseinket mások felé, így ők is megértőbben viszonyulnak hozzánk.

Optimizmusra hangolódás • Az előző pont kapcsán érdemes lehet általános hangulatunkat is figyelemmel kísérni: vajon milyen alapbeállítódásunk van? A közvélekedés szerint mi, magyarok hajlamosak vagyunk a pesszimizmusra, kettős tagadást előszeretettel használó nyelvünk is ezt tükrözheti, és legalábbis furcsán méricskéljük azokat, akik magukat optimistának vallják, mivel ez a fejünkben sokszor keveredik az irrealitással, naivitással. Pedig az optimizmus lényege éppen abban rejlik, hogy a realitás felismerése révén törekedjünk a lehető legjobbat kihozni az adott szituációból. Vagyis nem naiv vagy megvalósíthatatlan célok dédelgetése ez, hanem a valós lehetőségek felmérését követően kialakult beállítódás és szándék arra, hogy a körülményekhez képest legjobb eredményre, teljesítményre törekedjünk.

Kapcsolatépítés • Törekedjünk meglévő kapcsolataink optimális szinten tartására, és ne féljünk új kapcsolatokat kiépíteni. Mindenkitől tanulhatunk valami újat!

+1) Bízunk a szakemberekben! • Néha mindenki életében eljön az idő, hogy szakemberhez forduljon. Van olyan problémánk, amelyet könnyű szívvel bízunk másra, vagy arra specializálódtunk, hogy elfogadjuk a szakember segítségét (például az orvosokét), de vannak olyan területek is életünkben, ahol nem is gondolunk a szakember bevonására. Pedig az érzelmeknek és a fejlesztésnek is megvannak a maguk szakértői. A pszichológusok, trénerek és képzett coach-ok bevonása egy bennünket túlnövő problémába nem gyengeségre, hanem nagyon is felvilágosult szemléletre vall.

9.5. Az érzelmileg fejlett közszolgálati szervezet és vezető

A vezető szerepének jelentőségét korábban már közvetlenül is érintettük, de vizsgáljuk most meg még egy szemszögből. Vezetőnek lenni köztudomásúlag stresszes feladatkör. De vajon belegondoltunk-e már abba, hogy ez miért van így? Elvégre „csak” irányítani, koordinálni kell bizonyos tevékenységeket, illetve dönteni A, B és néha még néhány lehetséges opció között. Ez persze már önmagában sem tűnhet egyszerű feladatnak, nagy fokú szervezői készség kell hozzá, illetve a vonatkozó szabályzókra való teljes körű rálátás. Mondhatni, ez intellektuális hatékonyságot kíván meg – amelyről mondhatjuk, hogy alapvetően bármilyen vezető beosztású személytől elvárható. Viszont a vezetői feladatoknak az imént felsoroltak csak egy szeletét képezik. A jéghegy csúcsát (ha úgy jobban tetszik), bár kétségtelen, hogy igen látványos csúcsát. De mi is van a mélyben? Miért tartják úgy, hogy a sikeres vezetőket nem intellektusuk vagy diplomáik száma, hanem érzelmi intelligenciájuk, érzelmi kompetenciáik különböztetik meg egymástól (GOLEMAN 2002; KLEIN–KLEIN 2006)? Miért állítható meglehetősen magabiztossággal, hogy a magas érzelmi intelligenciájú vezetők képesek megteremteni az egyéni és szervezeti összhangot (BOKODI–SZAKÁCS 2013)?

A válasz döbbenetesen egyszerű, egyszersmind kézenfekvő: azért, mert a vezetők embereket irányítanak. Csupa olyan embert, akik mindennapi problémáik mellett próbálják ellátni a rájuk bízott feladatokat. A fejezetben már rengeteg szó esett arról, milyen fontos is ezen egyéni különbségeket felismeri, de az sem hangsúlyozható eléggé, hogy milyen komoly vezetői munkát igényel ezeknek az információknak a beszerzése, illetve megfelelő kezelése. Mindehhez pedig tegyük hozzá, hogy egy vezetőnek sokszor igen kellemetlen feladatokkal is szembesülnie kell – és egy sikeres vezetőnek mindeközben saját érzelmi világával is foglalkoznia kell.

A vezető hangulata befolyással van az egész közösségre – ugyanis mindenki felfelé figyel, az onnan jövő rezgésekre, jelekre. Az a vezető, akinek a hangulata kiszámíthatatlan, nehezen kezelhető, beosztottjaiból sem lesz képes a legjobbat kihozni, sőt: valószínűbb, hogy alulteljesítenek majd a környezetében. Ezzel szemben egy kongruens, hiteles, inspiráló vezető pont, hogy képes lesz beosztottjait optimista beállítódással a szervezet szempontjából a lehető legjobb irányba terelni. A vezető érzelmi intelligenciája és erre épülő készségei hatással lesznek a szervezeti kultúrára és a szervezeti klímára – Goleman és munkatársai egyenesen az elektromossághoz hasonlítják a vezető érzelmi intelligenciáját, amely úgy áramlik át a szervezeten, mint a vezetékeken az elektromosság (GOLEMAN–BOYATZIS–MCKEE 2001).

Persze azt sem árt tudatosítani, hogy a vezetőre is hat a környezete – az alkalmazottak problémái őt is megérinthetik, egy-egy különösen kényes helyzet neki is az elevenébe vághat.

Abban, hogy egy személy hangulataira a környezete reagál, nincs semmilyen varázslat. Mindannyian tapasztalhattuk már, hogy belépve egy helyiségbe (legyen az egy iroda, egy kisbolt, egy osztályközösség stb.) indokolatlanul is megváltozik saját hangulati állapotunk valamilyen irányba – jellemzően annak megfelelően, ahogyan a helyiségben tartózkodók érzik magukat. De ugyanígy elmondhatjuk, hogy a hozzánk közel álló emberekkel nem kell hosszan eszmecserét folytatnunk ahhoz, hogy hangulatukról képet kapjunk. Ennek az oka a korábban már említett nonverbális és metakommunikáció.

Testbeszédünk leképezi belső állapotainkat, gesztusaink, mozdulataink árulkodnak a bennünk zajló emocionális folyamatokról (PEASE–PEASE 2012). Mindehhez társul még hanglejtésünk, hangunk intenzitása (egy érzelmileg feldúlt ember ritkán szokott suttozni). Kutatók megállapították, hogy két ismeretlen ember 15 perces beszélgetés révén eljuthat addig, hogy testük addig eltérő fiziológiai profilja hasonlítani kezdjen egymásra (GOLEMAN–BOYATZIS–MCKEE 2001).

Fontos, hogy egy vezető tisztában legyen ezekkel az információkkal – különösen a közszolgálatban. Ugyanis az, hogy egy szervezet és benne a vezető milyen körülményeket teremtsen, miként képes a dolgozókat ösztönözni ebben a hétköznapi ember szempontjából különösen fontos, a mindennapokat átható, ugyanakkor nem feltétlenül kedvelt szférában, az egész közszolgálat megítélésére hatással lesz. Egy „hivatalnok” ugyanis nem csupán önmagát képviseli az állampolgár szemében, hanem a hivatal egészét, és a vezetőn fog sok esetben múlni, hogy milyen profilt is fog mutatni.

A cél egy érzelmileg intelligens szervezet létrejötte – ahol az érzelmeknek megvan a maguk helye és ideje, és ahol az értékek nemcsak a látszat szintjén vannak jelen, hanem ténylegesen a mindennapok részét képezik, és a valódi lényegre összpontosítunk.

Egy ilyen szervezetben az érzelmi intelligenciának már a belépés kezdetekor is szerepe van, vagyis már a kiválasztásban is fontos (tegyük még hozzá azt is, hogy egy érzelmileg

intelligens szervezet képes lesz olyan dolgozókat magához vonzani és – rendkívül fontos a hosszú távú szervezeti célok okán – megtartani, akik maguk is magas szintű emocionális intelligenciával és ennek megfelelő érzelmi kompetenciákkal rendelkeznek). Az érzelmi intelligenciának helye lehet még a karriertervezésben, a képzésekben, sőt a teljesítményértékeléskor is (KLEIN–KLEIN 2006).

Egy magyarországi kutatás eredményei szerint egy szervezet érzelmileg intelligenssé válásának alapja az érzelmileg intelligens vezető. A következő lépcsőfok a megfelelő szervezeti politika kialakítása, amelyre épül az alkalmazottakkal való kapcsolati kompetenciák birtoklása, illetve ezután a partnerekkel való kapcsolati kompetenciák birtoklása és végül egy érzelmileg intelligens szervezeti kultúra – értelemszerűen ennek kialakítása veszi igénybe a leghosszabb időt. Ugyanakkor egy ilyen kultúrában a vezetők és az alkalmazottak is fontos szerepet játszanak (STIFTER–BENCsik–SÓLYOM 2015).

Gondoljunk bele abba, hogy saját magunknak mit kívánunk. Milyen munkahelyi környezetben szeretnénk élni, hol tudnánk a legjobban teljesíteni, mit lennénk képesek a magunkénak érezni, és mindehhez milyen vezetőre vágnánk? Lehetőleg kérdezzünk meg erről több embert is magunk körül (és ne csak a barátainkat). Vélhetően szembesülni fogunk a ténnyel, hogy a mi álmunk nem lesz mindenki számára ideális. Mégis, ha eléggé odafigyelünk, megláthatjuk, hogy vannak olyan pontok, ahol az emberek vágyai találkoznak. Ilyen közös preferencia lehet az értelmesen eltöltött idő, a megfelelő motiválás, a hitelesség, a kongruencia. A részletekben nem felelhetünk meg mindenkinek, de törekedhetünk rá, hogy a legmélyebb értékeknek és vágyaknak helyet találjunk a szervezetben, és gondos munka és odafigyelés révén olyan szemléletet alakíthatunk ki, amelynek költsége az évek során busásan megtérül.

Mindez ugyanis nemcsak a közvetlen munkakörnyezetre lesz pozitív hatással, de azokra is hat, akikkel és akikért dolgozunk. Sajnos nem ritka, hogy az emberek szinte meglepődnek, ha teendőik során figyelmes, udvarias ügyintézőkkel hozza össze őket a sors. Ezt azonban éppúgy elűságotják másoknak, mint negatív tapasztalatokat, csakhogy itt örömmel és meglehetősen felszabadultsággal teszik, és minél többször tapasztalja valaki ezt a bánásmódot, azt, hogy segíteni igyekeznek a problémáján, annál inkább elmondható, hogy bizalma alakul ki a „rendszer” felé, és ez a bizalom lesz az, amely végül visszafordul a szervezet irányába, újabb pozitív értékekkel töltve azt fel. A feladat nem egyszerű, viszont nem is megvalósíthatatlan. Nincs szükség hozzá másra, mint érzelmileg intelligens szemléletre.

Összefoglalás

Az érzelmi intelligencia az utóbbi években, évtizedekben intenzíven kutatott fogalom, amelynek számos modellje van; az elméleti kerete egyelőre nem egységes. Ugyanakkor abban a kutatások egyetértenek, hogy egy olyan mérhető és fejleszthető (teljességében a felnőttkor negyvenes éveiben kibontakozó) képességről van szó, amelyre az érzelmi kompetenciák épülnek. Az érzelmi intelligencia egyes részei genetikailag meghatározottak, de a szocializáción által is jelentősen befolyásolt.

Az érzelmileg fejlett vezető kiemelkedő sikerek elérésére ösztönözheti beosztottjait, és hozzájárulhat egy érzelmileg intelligens szervezet létrejöttéhez.

Irodalomjegyzék

- BALÁZS L. (2013): *A kommunikációs gyakorlatok vezetésének módszerei. Módszerek, eszközök, feladatok*. Budapest, Gramma. Elérhető: www.researchgate.net/publication/339099916_Balazs_Laszlo_2013_A_kommunikacios_gyakorlatok_vezetesenek_modszeirei_-_Modszereszeszkozok_feladatok_Gramma_Kiado_Eger (A letöltés dátuma: 2018. 02. 12.)
- BALÁZS L. (2015): *Érzelmi intelligencia. A szervezetben és a képzésben. 29 gyakorlat trénereknek, tanároknak és coachoknak*. Miskolc, Z-Press.
- BAUER J. (2011): *A testünk nem felejt. Kapcsolataink és életmódunk hatásai génjeink és idegrendszerünk működésére*. Budapest, Ursus Libris.
- BERECZKEI T. (2003): *Evolúciós pszichológia*. Budapest, Osiris.
- BOKODI M. – SZAKÁCS G. (2013): *A közszolgálati szervezetek jellemzői és az emberi erőforrás gazdálkodás*. Közszolgálati életpálya és emberi erőforrás gazdálkodás. Közszolgálati Humántükrör 2013. résztanulmány.
- BOYATZIS, R. E. (1982): *The Competent Manager: A modell for Effective Performance*. New York (US-NY), Wiley.
- CARVER, C. S. – SCHEIER, M. F. (2002): *Személyiségpszichológia*. Budapest, Osiris.
- CHATTERJEE, A. – KULAKLI, A. (2015): An Empirical Investigation of the Relationship between Emotional Intelligence, Transactional and Transformational Leadership Styles in Banking Sector. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 210. 291–300. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.369>
- CHONG, C-L. – HO, Y-P. – TAN, H-H. – NG, K-K. (2000): A Practical Model for Identifying and Assessing Work Competencies. *Managament Development Forum*, Vol. 3, No. 1. 7–26.
- CSÍKSZENTMIHÁLYI M. (2001): *Flow. Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája*. Budapest, Akadémiai.
- FARAGÓ K. (2013): A szervezetpszichológiai kutatások új trendjei. In FARAGÓ K. szerk.: *Szervezet és pszichológia – új irányzatok az ezredfordulón. Szervezeti döntések. II. kötet*. Budapest, ELTE Eötvös. 11–21.
- FARKAS J. (2014): Érzelmi intelligencia fejlesztése a gyakorlatban. *Magyar Coachszemle*, 3. évf. 1. sz. 24–30.
- GÁL B. (1995): Az érzelmek. In BERNÁTH L. – RÉVÉSZ Gy. szerk.: *A pszichológia alapjai*. Budapest, Terttia. 201–210.
- GOLEMAN, D. (1997): *Érzelmi intelligencia*. Budapest, Háttér.
- GOLEMAN, D. (2002): *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Budapest, SHL.
- GOLEMAN, D. – BOYATZIS, R. – MCKEE, A. (2001): Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance. *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 11. 42–53.
- GOLEMAN, D. – BOYATZIS, R. – MCKEE, A. (2003): *A természetes vezető. Az érzelmi intelligencia hatalma*. Budapest, Vince.
- HADJAM, M. N. – CHIZANAH, L. (2015): The Effect of Traumatic Brain Injury to The Emotional Intelligence. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 165. 160–169. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.12.618>
- HALLOWELL, E. M. (2012): *Tündöklés. Hogyan hozzuk ki embereinkből a legjobbat az agy kutatás segítségével?* Budapest, Akadémiai.
- HUSIN, W. N. – SANTOS, A. – RAMOS, H. M. (2013): The Place of Emotional Intelligence in the 'Intelligence' Taxonomy: Crystallized Intelligence or Fluid Intelligence Factor?

- Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 97. 214–223. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.225>
- KASSYMZHANOVA, A. – MUN, M. (2013): Emotional Intelligence as the Object of Research in Modern Psychology. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* Vol. 82. 892–894. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.367>
- KLEIN B. – KLEIN S. (2006): *A szervezet lelke*. Budapest, EDGE 2000.
- LEKAVIČIENĖ, R. – ANTINIENE, D. (2016): High Emotional Intelligence: Family Psychosocial Factors. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 217. 609–617. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.02.066>
- NĂSTASĂ, L-E. – FĂRCAȘ (2015): The Effect of Emotional Intelligence on Burnout in Healthcare Professionals. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 187. 78–82. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.015>
- NIKOLAOU, I. – TSAOUSIS, I. (2002): Emotional Intelligence in the Workplace: Exploring Its Effects on Occupational Stress and Organizational Commitment. *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 10, No. 4. 327–342. DOI: <https://doi.org/10.1108/eb028956>
- OBRADOVIĆ, V. – JOVANOVIĆ, P. – PETROVIĆ, D. – MIHIC, M. – MITROVIC, Z. (2013): Project Managers' Emotional Intelligence – A Ticket to Success. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 74. 274–284. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.03.034>
- OKOYE, O. E. – IKPEAZU, V. A. – OHIZU, E. C. (2013): Effects of Emotional Intelligence and Self-efficacy Training on Work Stress of Junior Police Officers in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *Journal of Sociology, Psychology and Anthropology in Practice*, Vol. 5, No. 1. 8–20.
- OLÁH A. – RÓZSA S. (2006): A pszichológiai tesztek birodalma. In OLÁH A. szerk.: *Pszichológiai alapismeretek*. Budapest, HEFOP. 682–706.
- PEASE, B. – PEASE, A. (2012): *A testbeszéd enciklopédiája*. Budapest, Park.
- SALOVEY, P. – MAYER, J. D. (1990): Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, Vol. 9. 185–211. DOI: <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- SAMADI, R. G. – KASAEI F. – POUR, E. M. (2013): Attachment Styles as a Predictor of Emotional Intelligence. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 84. 1712–1715. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.07.018>
- SHKOLER, O. – TZINER, A. (2017): The Mediating and Moderating Role of Burnout and Emotional Intelligence in the Relationship between Organizational Justice and Work Misbehavior. *Revistade Psicologiadel Trabajoydelas Organizaciones*, Vol. 33, No. 2. 157–164. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.05.002>
- STIFTER V. – BENCSIK A. – SÓLYOM A. (2015): Hogyan építsünk érzelmileg intelligens szervezetet? *Tér – Gazdaság – Ember*, 3. évf. 1. sz. 75–90.
- SZABÓ SZ. (2008): *A vezetői kompetencia-fejlesztés tapasztalatai és lehetőségei egyes rendvédelmi szervek hivatásos állománya körében*. Budapest, ZMNE Hadtudományi Doktori Iskola.
- SZABÓ SZ. (2014): *Kompetencia alapú ember erőforrás gazdálkodás*. Budapest, NKE.
- SZILÁGYI L. M. (2015): Érzelmek a görög retorikában. *Publicationes Universitatis Miskolcensis Sectio Juridica et Politica*, Tomus XXXIII. 122–126.
- THORNDIKE, E. L. (1920): Intelligence and Its Uses. *The Harpers Monthly*, Vol. 140. 227–235.
- TURCULEȚ, A. – TULBURE, C. (2014): The Relation Between the Emotional Intelligence of Parents and Children. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 142. 592–596. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.671>

10. Vezetés- és szervezetszichológia

Bolgár Judit

Ebben a fejezetben az úgynevezett „klasszikus” vezetés- és szervezetszichológia és szervezelmélet néhány fontos témáját foglaljuk össze. Az emberek együttműködésén alapuló szakmák, hivatások ma már elképzelhetetlenek pszichológiai ismeretek nélkül. A vezetés-szervezési feladatok és a vezetői döntések szakmai megalapozása jelentős mértékben támaszkodik az alkalmazott pszichológia széles körű ismeretanyagára.

Az embereket közösséggé az együttes tevékenység teszi. A közösségi tevékenység nélkülözhetetlen velejárója, hogy legyen egy egyén vagy egy csoport (mai szóval menedzsment) a csoport összehangolt koordinált célirányos működésének elősegítésére és biztosítására. A vezetés a társadalommá fejlődés szükséges velejárója és egyben következménye is. Ez biztosítja, hogy egyének és csoportok valamilyen cél érdekében, adott keretek között összehangolt tevékenységet végezzenek. Nem mindegy azonban, hogy a szervezet milyen formai jellemzőkkel rendelkezik, milyen kulturális, érték- és normarendszer alapján szerveződik, mi a tevékenység célja, tartalma, mi a szervezet társadalmi funkciója, a hatékony működés milyen tárgyi és személyi erőforrásokkal biztosítható.

A hatékony működés egyik alappillére a hatékony vezetés. Néhány definíció alapján tekintsük át, mit is jelent a vezetés mint emberi cselekvés. Melyek azok a „rokon kifejezések”, amelyekre a vezetés szó hallatán asszociálhatunk.

A legáltalánosabb értelmezés szerint vezetésen szervezetek (szervezetbe rendezett tevékenységek) vezetését értjük. Ez a nemzetközi szakirodalomban leginkább a menedzsment szónak felel meg. Ezt a kifejezést gyakran fordítják igazgatásnak, de ez pontatlan. A szó latin eredetű, a *manus* (kéz) latin szóból származik, átvitt értelemben jelentheti a kezelni, kézben tartani cselekvést.

Az emberek, csoportok vezetésével kapcsolatban leggyakrabban a *leadership* angol kifejezéssel találkozhatunk a szakirodalomban, amely a személyes vezetést takarja. A vezető (*leader*) ebben az értelemben az a személy, aki a többiek élére áll, mutatja az irányt, segíti a többieket. Ebbe a fogalomkörbe tartoznak olyan jellemzők, mint: kezdeményező, irányító, útmutató, élen haladó. A vezetésnek lehet egy speciális értelmezése is, amely a kormányzás (*governance*) szóval jellemezhető. Ezt a magyar szóhasználatban általában döntéshozók, testületek vezetése esetében használják.

Tricker a kormányzást a befolyásoló csoportok, az adminisztratív partnerek és mások közti viszonyok kezelésének fogja fel (TRICKER 2015). A szóeredetet vizsgálva a *nevelni, tanítani, kiképezni, felkészíteni* kifejezések a hasonló fogalmak. A „kormányzó” mint vezető felfogásának előtérbe kerülése arra utal, hogy a hatalomgyakorlás olyan módon is megvalósulhat, hogy azt nem egy személy, hanem egy csoport gyakorolja. Bizonyos helyzetekben a kormányzás eredményesebb lehet a többi vezetési módszernél.

10.1. A vezetés fogalma, definíciók

A vezetéspszichológia mint a pszichológia viszonylag új területe elsősorban a vezetés olyan külső (társadalmi, kulturális, szervezeti) és belső (személyközi kapcsolati) társadalompszichológiai, szociálpszichológiai és személyiség-lélektani tényezőivel foglalkozik, amelyek nem hagyhatók figyelmen kívül a hatékony, az eredményes vezetői magatartás kialakításakor.

A vezetési tevékenységet többféle megközelítésben vizsgálhatjuk, ezért nincs egyetlen, mindenfajta vezetést lefedő definíció. Attól függően, hogy a vezetés melyik elemét tekintjük elsődlegesnek, a vezetési folyamatot, a vezetői tevékenységet, a hatékonyság eszközeit, a fogalmat különféleképpen írhatjuk le.

A vezetés olyan tevékenység, amelynek során meghatározzák a célokat és az azok eléréséhez vezető utakat és módszereket.

- Vezetni annyit jelent, mint *másokat közös tettekre mozgásba hozni bizonyos célok elérése érdekében*. Erre épül fel a vezetési rendszer, amelyben a vezetők és vezetettek minimális ráfordítással a követelményeknek megfelelően oldanak meg helyzeteket.
- A vezetés olyan tevékenység, amely *az erőforrások hatékony és eredményes felhasználására irányul bizonyos célok elérése érdekében*.
- A vezetés *mások befolyásolása abból a célból, hogy valamilyen feladatra közös megoldást találjanak*.
- „A vezetés a vezető által tudományosan megalapozott vezetési ismeretek és módszerek tudatos alkalmazásával – a változó környezeti feltételek között – a szervezet rendszerjellegű működtetése, a formális és informális struktúra, valamint a célkitűzés–folyamat–szervezet egyensúlyi állapotának biztosítása mellett a hatékonyság kívánt mértékű növelése” (GULYÁS–SZENDE 1984).
- „A vezetés olyan tevékenység, amely – a kommunikációs folyamatra támaszkodva – meghatározott cél (célok) érdekében befolyásolja az emberek közötti kapcsolatokat és az emberi magatartásokat” (BAYER 1995).
- „A vezetés mások befolyásolása abból a célból, hogy valamilyen feladatra közös megoldást találjanak” (PATAKI 1980, 604.).

A vezető eredményességét alapvetően az határozza meg, hogy személyiségjellemzői, vezetési stílusa, vagyis általánosságban vezetői magatartása mennyire „kompatibilis” a szervezet céljaival, fejlődési, változási tendenciájával. Sorolhatnánk a vezetés egyre újabb oldalait bemutató értelmezéseket is, azonban minden megközelítésben megjelenik, hogy a vezetés emberekre való hatás, és hogy annak eredményessége minősíti a vezetési teljesítményt, illetve a vezető rátermettségét.

A vezetői teljesítmény megítélése viszonylag egyszerűnek mondható üzleti vállalkozások, profitorientált tevékenységek megítélése esetén. Ugyanakkor a nem nyereség-érdekelt szervezetek, az intézmények, a közigazgatási szervezetek, az állami és társadalmi szervezetek, katonai és egyházi szervezetek stb. vezetésére is lényegében a fenti definíciók jellemzők, de természetesen a nem üzleti vállalkozások vezetésére másféle módszerek, másféle stratégiák, esetenként a profitorientált intézményekétől eltérő célok és kiváltképp másféle sikerkritériumok lehetnek jellemzők.

10.2. A szervezet jellemzői

A szervezetek működésével foglalkozó szakirodalomban az 1970-es éveivel kezdődően jelent meg az a felfogás, miszerint a szervezetek működését nemcsak a bennük dolgozó emberek befolyásolják, hanem a környezeti változások is. Mit is nevezünk tehát szervezetnek a szó vezetéspszichológiai értelmében?

A szervezet olyan formalizált struktúrák elemeinek bonyolult, funkcionális összessége, amelyeket meghatározott cél vagy célok megvalósítására hoznak létre. A szervezet működési határai a környezetéhez képest általában világosan meghatározott. Működése az adott struktúrára épül, és jelentős részben a működést megvalósító emberi tevékenységek összességét jelenti. Szociálpszichológiai értelemben a szervezet a csoport egyik fajtája, rendszerint nagyobb létszámú másodlagos csoport, amely általában nem spontán módon keletkezik, hanem létrehozzák. A tagoknak nincs lehetőségük arra, hogy minden más taggal közvetlen kapcsolatot alakítsanak ki. A szervezet működését különböző eszközökkel koordinálják.

Fő sajátosságait tekintve tehát a szervezet jellemző vonásai:

- Olyan másodlagos csoport, amelyet külső (független) elhatározás eredményeként meghatározott feladat végrehajtása, cél elérése érdekében hoztak létre.
- Struktúrája formalizált, rendelkezik olyan dokumentumokkal, amelyek meghatározzák formális (hierarchikus, kommunikációs) és működési kereteit (működési szabályzat).
- Felépítése általában hierarchikus; a szervezeti alrendszerek együttműködését hierarchikus irányítás és információs rendszer biztosítja.
- Tekintettel arra, hogy a szervezeti tevékenységet emberek végzik, a szervezeten belül informális csoportképződmények is kialakulhatnak, amelyek esetenként gyengíthetik a hierarchikus, formalizált struktúrájú működést.

A társadalomban a szervezet csak nagyon ritkán működik izoláltan. Az egyfajta tevékenységet folytató szervezetek szervezetrendszerekbe tagozódnak. (A bírósági, igazságszolgáltatási szervezetek alkotják például az igazságszolgáltatás szervezetrendszerét.)

10.2.1. A szervezet és társadalmi környezete

A szervezet részben nyitott rendszer, környezetével többirányú kapcsolatban van. A környezeti hatások a szervezet input- és outputfolyamataiban, egyes elemeinek és a környezetnek közvetlen összefüggéseiben, a szervezeti tevékenységet megvalósító emberi magatartásoknak a környezettel való összefüggéseiben realizálódnak.

A szervezet társadalmi környezetét általánosságban csak nagyon tágran határozhatjuk meg: a rendszer határain kívüli jelenségvilágként, amelytől a szervezet mint nyitott rendszer elhatárolható, amellyel input és output kapcsolatban van. A szervezet társadalmi környezeti hatásainak előrejelzésére ugyan nagyszámú elmélet (és kísérlet) látott napvilágot, de ha figyelembe vesszük azokat a nem kiszámítható, csak becsléssel prognosztizálható, bonyolult makrokörnyezeti folyamatokat, amelyek a szervezet működésére hatással lehetnek, a hosszú távú működési stratégia sok bizonytalan változót tartalmazhat.

Mit is jelent tehát a szervezet számára a társadalmi környezet? Ez azon társadalmi viszonyok összessége, amelyek a szervezet inputfolyamatait alakítják, és amelyekben az outputfolyamatok realizálódnak. A társadalmi viszonyrendszer valamely szervezet számára a releváns környezeti tényezőket is alakítja. Így a szervezetrendszerek egymás számára is környezetet jelenthetnek, ebből következően a szervezetnek a környezetéhez való eredményes alkalmazkodása más szervezetek sikeres alkalmazkodásától is függ.

Milyen úton hatnak a szervezetre a társadalmi tényezők?

A szervezet társadalmi meghatározottsága elsődlegesen a társadalom munkamegosztásában elfoglalt helyéből következik. A szervezet tagjainak társadalmi pozíciója vagy presztízse, a társadalom makrosztruktúrájának egésze és a társadalmi, törvényi szabályozók fontos hatástényezőkként jelentkezhetnek. Ez azért jelentős eleme a társadalmi meghatározottságnak, mert a szervezeti tevékenység emberi viselkedésben nyilvánul meg, amelyre jelentős befolyással lehetnek a külső, társadalmi környezetben kialakult kapcsolatok, érdekek és értékek, motívumok és attitűdök is. Ebből következik, hogy a szervezet tevékenységét módosíthatja az a tény, hogy az emberi magatartásban nyilvánul meg.

A szervezetnek és társadalmi környezetének viszonyában jelentős tényező, hogy a szervezet *saját érték- és érdekkészlettel* rendelkezik, amelynek alapvető eleme a túlélésre való törekvés. A szervezet saját érdeke az, hogy hosszú távú fennmaradásra „rendezkedjen be”, ami szembekerülhet a szervezet rövid távú, általában a szervezet fennálló struktúrájához kötődő érdekeivel.

10.2.2. A szervezeti kultúráról

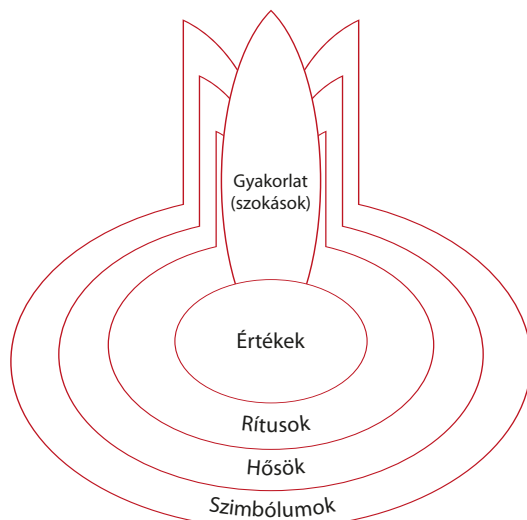
Szervezeti kultúrán a szervezetben megjelenő értékek, attitűdök, szokások, hiedelmek, vélekedések összefüggő rendszerét értjük, amelynek közvetve és közvetetten tapasztalható részei vannak. A szervezeti kultúrának azáltal, hogy jelentős befolyást gyakorol az adott intézmény személyközi kapcsolatrendszerére, fontos *beállítódást és attitűdöt alakító hatása van*. A szervezeti kultúra tehát *kihathat a szervezet működési hatékonyságára, a változásokhoz való alkalmazkodóképességére*. Ha a szervezeti kultúrát mint létező, működő gyakorlatot vizsgáljuk, azt állapíthatjuk meg, hogy a szervezeti kultúra *a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere*. A kultúra és ezen belül a szervezeti kultúra is társas tanulási folyamat eredménye. A folyamat kezdete mindjárt a szervezet létrejöttéhez köthető, és folyamatosan korrigálódik a szervezet hosszú távú fennmaradásának érdekében. (FARKAS–KOVÁCS–KRAUZER 2018). A hosszú távú fennmaradás közös érdek, arra ösztönzi a szervezet tagjait, hogy hatékony együttműködési viselkedési programot sajátítsanak el. Ez nem mindig egyirányú sikerfolyamat, néha úgynevezett „próba-szerencse” tanulás, amely siker esetén viselkedésmegerősítővé válik, kudarc esetén pedig az eredménytelen „program” kioltódik. A sikeres „viselkedésprogramok” a szervezet számára később beépülnek a szervezeti norma- és szabályrendszerbe.

A nemzeti-szervezeti kultúra modellje Hofstede szerint

Geert Hofstede egyik legjelentősebb művében a kultúrát mint az elme szoftverét tárgyalja, rámutatva arra, hogy a szocializáció és az adott kultúrákban, társadalmi közegekben töltött

élet programozza be az emberekbe a főbb beállítódásokat, alakítja ki az orientációkat, értékviszonyokat, magatartássémákat. Ezek a „szoftverek” hatnak ki többek között a munkaszervezetekben megnyilvánuló viselkedésükre is. Ezért nevezi Hofstede a kultúrát a gondolkodás és cselekvés közösségi programozottságának.

Hofstede „hagymamodellje” szerint az értékeket mint magot, három réteg veszi körül koncentrikusan: a rítusok, a hősök és a szimbólumok rétege.



11. ábra

Hofstede „hagymamodellje”

Forrás: saját szerkesztés <https://slideplayer.hu/slide/2228860> alapján (a letöltés dátuma: 2018. 01. 18.)

- A *szimbólumok*: tárgyi, illetve tárgyasult termékei az irodalmi, a zenei, a képzőművészeti, az építészeti alkotások, az ételek, az öltözködés stb. Ez a kultúra külső, jól látható rétege. Ide sorolják azokat az adott kultúra tagjai számára sajátos jelentéssel felruházott tárgyakat is (például zászlók, státuszszimbólumok, gesztusok, hajviselet), amelyek gyorsan változnak, más kultúrák által átvehetők.
- A második rétegbe azok a valóságos vagy képzelet szülte *hősök* tartoznak, amelyek az adott kultúrában nagyra becsült tulajdonságokkal rendelkeznek, ők képviselik a követendő viselkedési mintákat, tükrözik az adott kultúra értékrendjét.
- A modell harmadik rétegét az úgynevezett *rítusok* alkotják. Ezek olyan kollektív viselkedési formák, amelyek társadalmi, szervezeti szempontból fontosak (például üdvözlési, udvarlási formák, esküvői szokások).
- Az említett három réteg explicit jellemzőket tartalmaz, ezek közvetlenül érzékelhetők a külső szemlélő számára is. A kultúra lényegét, legbelső rétegét implicit magvat azok az *értékek* alkotják, amelyek értékítéletünket befolyásolják, vagyis azt, hogy mit tartunk jónak, illetve rossznak. Ezek a megfigyelő számára közvetlenül nem érzékelhetők, sőt, esetenként még a kultúra hordozói számára sem tudatosultak. Az értékek és rítusok képezik a csoportok értékrendszerének alapját, ezek többnyire tanult viselkedésformák.

Hofstede több mint 40 országra kiterjedő empirikus vizsgálata alapján kimutatta, hogy a nemzeti kultúra sajátosságai jelentős befolyást gyakorolnak a szervezeti kultúrára. 1980-ban megjelent, meghatározóvá vált munkájában bemutatta a munkával kapcsolatos értékek nemzetközi különbözőségeit, és erre építve következtetéseket vont le az elmélet és a gyakorlat számára. A következő dimenziók szerint tartotta ellentétpárokba rendezhetőnek a kultúrákat:

- kis, illetve nagy hatalmi távolságtartás;
- individualizmus, illetve kollektívizmus;
- maszkulin, illetve feminin jelleg;
- gyenge, illetve erős bizonytalanságkerülés;
- hosszú, illetve rövid távú orientáció.

A *hatalmi távolság* indexe arról ad információt, hogy az adott társadalomban általában milyen a szervezetekben a vezetői döntéshozatal jellege, milyen a hatalom gyakorlásának elfogadott módja, milyen mértékű engedelmisséget követelnek meg a beosztottaktól.

Az *individualizmus/kollektívizmus* tényezője azt fejezi ki, hogy társadalmilag elfogadottan milyen mértékben törődnek az egyének csupán önmagukkal és szűk családjukkal, illetve mennyire érznek felelősséget egy nagy közösség tagjaiért (nagy család, munkahelyi közösség), akik támogatására cserében ők is számíthatnak. Vagyis arra keres választ, hogy egy adott nemzeti kultúrában az individualizmus, az egyén középpontba állítása vagy a közösség, a kollektív munka és felelősség az elsődleges.

A *maszkulin/feminin értékek* egy adott társadalomban a nemekhez kötődő szerepmegosztásra utalnak. A magas férfias értékű országokban határozottabban elhatárolódnak egymástól a férfi-/női szerepek. A közösségek tagjai elsősorban hivatás- vagy munkacentrikusak. A teljesítményre, versenyre helyezik a hangsúlyt, a karrier az elsődleges érték. A sikertelenséget gyakran tragédiaként fogják fel. A nőies értékek dominanciája a másokról való gondoskodást, a szolidaritást, a környezet és a természet védelmét, az emberi kapcsolatok megbecsülését mutatja elsődlegesnek.

A *bizonytalanságkerülés* indexe a szabályokhoz való ragaszkodás mértékét, az érzékelt stressz nagyságát, a munkaerő fluktuációját jelzi. Informál arról, hogy adott társadalomban a szervezetek alkalmazottjai milyen mértékben fogadják el a bizonytalanságot. Arról ad képet, hogy egy közösség tagjai mennyire képesek szembenézni a bizonytalansággal, és vállalni a kockázatot. Ennek a dimenzióknak három fő indikátora van. A szabályokhoz ragaszkodás, a foglalkoztatás időtartama, a stressz elviselése. (Hofstede rámutat arra, hogy a bizonytalanságot erősen kerülő országok szervezeteiben nagy hangsúlyt kapnak az írásban rögzített szabályok, a kicsi kockázatvállalás, a rituális magatartás, a konfliktuskerülésre való törekvés. A gyenge bizonytalanságkerülő kultúrákban a bizonytalanságot az élet természetes velejárójának fogadják el. A megszokottól eltérőt nem veszélyesként, hanem érdekesként kezelik.)

A *rövid/hosszú távú időorientáció* mint ötödik dimenzió csak később, a távol-keleti országok vizsgálata után került be Hofstede modelljébe. (A régebbi magyar nyelvű szakirodalom ezt még nem tartalmazza.) A hosszú távú időszemlélet olyan konfuciusi értékekkel társul ugyanis, mint a kitartás, az állhatatosság, a takarékoság, a világos státuszbeli elkülönülés, szégyenérzet kialakítása azokban, akik nem teljesítik a feladatokat.

Hofstede kultúramodellje a *nemzeti kultúrák* összehasonlításának eredményeként született. A szervezeti kultúrákat a nemzeti kultúrák jellemzőivel nem lehet egy az egyben leírni, ugyanis a szervezeti kultúrák különböző szervezeteket jelenthetnek egy régióban vagy országban. A nemzeti kultúrák főként a legmélyebb réteg, az értékek szintjén különböznek egymástól, ezzel szemben a szervezeti kultúrák inkább a szimbólumok, hősök és rítusok terén. A nemzeti kultúrák jellemzésére alkalmazott öt dimenzió ilyen formán nem alkalmas az azonos országban működő különböző szervezeti kultúrák összehasonlító leírására. Hofstede a szervezeti kultúrák jellemzésére, az előző dimenziók figyelembevételével, kutatásai alapján az alábbi hat független dimenziót ajánlja:

- folyamatorientált/eredményorientált;
- munkaorientált/munkásokra orientált;
- hálózatban gondolkodó/helyben gondolkodó;
- nyílt rendszer/zárt rendszer;
- szorosan ellenőrző/kevésbé ellenőrző;
- gyakorlatiasan gondolkodó/előírásokban gondolkodó.

Schein szervezeti kultúra-modellje

Edgar Schein, a modern vezetés- és szervezetszichológia egyik klasszikusa a vezetést kulturális feladatként értelmezi, azaz szerinte a vezetőnek nincs választása abban, hogy foglalkozik-e a kultúrával, mivel minden tette azon keresztül jelenik meg.

Schein megállapítása szerint kultúrája csak olyan szervezetnek, társadalmi intézménynek lehet, amely viszonylag függetlenül és hosszabb időn át működik. (Vagyis markáns szervezeti kultúra kialakításához önálló értékrend és idő szükségeltetik.) Minden többé-kevésbé autonóm szervezet kialakíthat saját kultúrát, de ehhez sok tapasztalatra van szükség, és ez időigényes.

Schein a szervezeti kultúra három rétegét különbözteti meg. A kultúra *látható jelei* közé tartozik a technológia, az intézmény építészeti jellemzői, de a szervezeti kommunikáció nyelvi sajátosságai, az életkori sajátosságokkal kapcsolatos érték- és viselkedésgyűjtes is. Az intézmény által szervezett rendezvények, ünnepi események, de az úgynevezett szakzsargon és a viselkedés alaki, formai jellemzői is a kultúra látható elemei. Ezek a jellemzők ismerhetők fel legkönnyebben mind a külső szemlélők, mind a szervezet új tagjai számára, és válhatnak a tanulási-beilleszkedési folyamat „utánzásos-tanulási” modelljévé. A kultúra látható szintje jól reprezentálja a kultúrát, és elsajátítása elősegíti az alkalmazkodást, a kíváncsított szervezeti viselkedés kialakítását, de a szervezeti kultúrával való azonosulást, identifikációt a kultúra mélyebb, „láthatatlan” rétegei biztosítják.

A kultúra *mélyebb, nem látható szintje* két réteget tartalmaz Schein értelmezése alapján. Vannak olyan, a szervezet tagjai által *világosan megfogalmazható értékek* (explicit értékek), amelyek a szervezeti, személyközi kommunikációban egyértelmű, világos tartalmakat jelentenek. A „középső szinten” megjelenő *nem látható jegyek* egyik csoportját a szervezeti értékek, normák, szabályrendszerek alkotják. (Ezeknek általában írott nyomuk is van.)

A világosan megfogalmazható explicit értékek mélyén olyan rejtett (implicit), a *viselkedésünket, kommunikációnkat befolyásoló előfeltevések lehetnek, amelyeknek sokszor nincs is tudatában a szervezet tagja*, azokat nyilvánvaló tényként, valóságként, alapvető

igazságokként fogadja el. Általában csak akkor kerülnek felszínre ezek a rejtett előfeltevések, amíg közvetlenül nem találkozunk más, eltérő kultúrával. Ezeket olyan alapvető hiedelmeket, feltevéseket, meggyőződéseket feltáró értékvizsgálatok hozhatják felszínre, amelyek a kultúra mély rétegeibe engednek bepillantást.

Milyen üzenetet hordozhat tehát a szervezeti kultúra vizsgálata, megismerése? Schein elméletét figyelembe véve azért fontos a szervezeti kultúra megismerése, mert az jelentős befolyással van a szervezet tagjainak egyéni és csoportviselkedésére. A kultúra jelentős hatást gyakorol személyes érték- és normarendszerünkre, de hatással van a szervezeti működési stratégia kialakítására is. (FARKAS–HORVÁTH 2020).

A szervezeti kultúra ezen legmélyebb szintje a nemzeti kultúrába ágyazva működik, és olyan felfogásokra épül, amelyek befolyásolják a dolgok idő-tér aspektusát, saját státuszunk fizikai megjelenítését vagy a munkatársakhoz, a vezetési felfogáshoz vagy az igazsághoz való viszonyt, az individuális vagy közösségi értékek előtérbe helyezését, a személyes karrier alá vagy fölé rendelését a közösség céljainak. Ez a legmélyebb szint mutatja meg a világról alkotott felfogásunk, világnézetünk meghatározó sarokpontjait, hogy inkább a jogrendszerben és a tudományosan alátámasztott kutatásokban hiszünk, vagy a morális elvekben és a vallási törvényekben.

Schein kultúramodellje alapján a kultúrát jéghegyhez hasonlítják, amelynek vannak a vízszint feletti, megfigyelhető, látható, és a víz alatt rejtőzködő, láthatatlan megjelenési formái. Ez a szakirodalomban népszerű úgynevezett „jéghegymodell” grafikusan szemlélteti a nem tudatosult érzések, attitűdök, értékek, hiedelmek, előfeltevések, a tárgyiasult kulturális jegyek, a ceremóniák, szertartások, történetek, szimbólumok szintjeit, amelyek „mesélnek a kultúráról”. (Utóbbihoz tartozik mindaz, ami a kultúra elsajátítását a szervezet tagjai számára lehetővé teszi.)



12. ábra

Daft jéghegymodellje (1992)

Forrás: saját szerkesztés <http://slideplayer.hu/slide/2150387> alapján (a letöltés dátuma: 2018. 01. 18.)

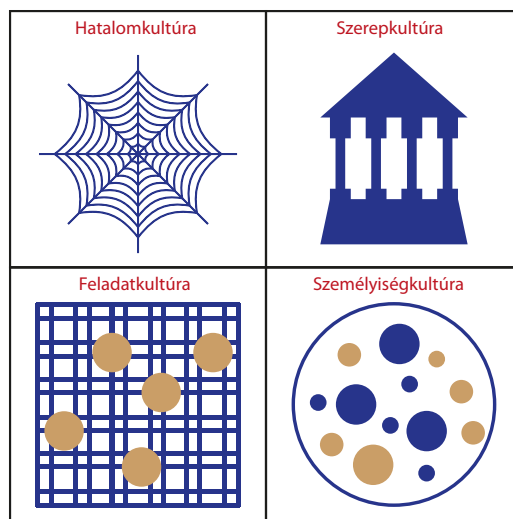
A megfigyelhető jellemzők közé soroljuk a rendszeresen ismétlődő ceremóniákat (szertartásokat), a szervezeten belül keringő történeteket, a használt szakzsargont, a látható viselkedésmintákat, a szervezet szimbólumait, az öltözködést és a munkahely külső ki-nézetét. Ezekből a látható jelekből azonban csak következtethetünk arra, milyen értékeket

vallanak a szervezet tagjai, mi van valójában a fejükben. Az igazi kultúra az értékekben, feltevésekben, hiedelmekben, érzésekben és attitűdökben rejlik, amelyek azonban láthatatlanok maradnak.

Schein szervezetskultúra-modellje dinamikus megközelítésen alapul, ami azt jelenti, hogy a kultúra állandó változás eredményeként formálódik. Csak olyan csoportoknak alakulhatnak ki alapvető feltevéseik, amelyeknek van közös történelmük. A közösen megélt események vezetnek ugyanis a közös feltevésekhez. A feltevések ereje abban rejlik, hogy tudat alatt és megkérdőjelezhetetlenül kezdenek működni. Úgy tekintik azokat, mint a helyest és követendőt a rosszal szemben. (Érzelmileg annyira foglyaivá válhatunk ezen feltevéseknek, hogy nem is vagyunk képesek azokat megtárgyalni, csak védeni, mivel mi magunk alakítottuk azokat.) A fentiek figyelembevételével tehát a szervezeti kultúra *azon alapvető feltevések mintái, amelyeket a szervezet a külső és belső problémái megoldása során tanult, és amelyek jól beváltak ahhoz, hogy elfogadják azokat, érvényesnek és működőképesnek tekintsék hasonló problémák esetén.*

Charles Handy szervezetskultúra-modellje

Handy modelljében négyféle szervezeti kultúra szerepel, amelyek elsősorban a vezető szerepében, a környezethez való viszonyban, az irányítási, döntéshozatali módban, a szervezeti teljesítmény legfőbb meghatározójában térnek el. A szervezetre jellemző kultúrát szerinte a szervezet domináns csoportja határozza meg, építi ki és adja tovább. Azonban a szervezeti domináns kultúra mellett (alatt) úgynevezett szubkultúrák jöhetnek létre, amelyek a szervezeten belül erősíthetők, de gyengíthetők is a szervezet teljesítőképességét.



13. ábra

Handy szervezetskultúra-modellje

Forrás: saját szerkesztés <http://sourcepov.com/2010/03/02/cultural-types> alapján (a letöltés dátuma: 2018. 01. 18.)

Handy négyféle szervezeti kultúrája az alábbiakkal jellemezhető:

A *hatalomkultúra* inkább a kis méretű vállalkozószervezetekre jellemző kultúrátípus. A vezetés egy személy vagy egy szűk csoport kezében van. Az erő és a hatalom egy pontban koncentrálódik. Az egyénekre épít, elismeri a teljesítményt és a sikert. Kiemelt szerepet játszik ebben a kultúrában az empátia, a tolerancia. Ezt a kultúrátípust karizmatikus személyek által irányított csoportok képviselhetik. A kultúra grafikus megjelenítésében pókháléhoz hasonlítható, ahol a hatalom, az erő a középpontban koncentrálódik. (A vezető szerepét Handy Zeuszéhoz hasonlítja.) A vezető *vagy* a vezetőség tartja kézben a szervezetet, e körül helyezkednek el koncentrikusan a további szereplők; minél közelebb van valaki a középponthoz, annál befolyásosabb. A vezető meghatározó egyéniség, karizmatikus személyiség. A beosztottak tisztelik. Ideális esetben nagy fokú bizalom jellemzi ezeket a szervezeteket, az alkalmazottak viszonylag jól ismerik egymást, tudnak egymás munkájáról, értékeiről és gyengeségeiről. Egy ilyen szervezeti modell viszonylag jól és gyorsan képes válsághelyzetekre reagálni, de a döntésekben mindig a vezető dominanciája érvényesül.

A *szerepkultúra* mint szervezeti kultúra a hierarchikus felépítésű, bürokratikus szervezetekre jellemző. Felépítése görög templomhoz (vezetője Apollónhoz) hasonlítható. Pillérei a jól felkészült funkcionális egységek, amelyeket a legfelső vezetés köt össze és koordinál. A funkcionális egységek szabályozása hatásköri listák, eljárási és működési leírások alapján történik. Az egyes alrendszer tagjai alig találkoznak, együttműködés nem nagyon van közöttük. A pontosan körülhatárolt és definiált szerepek gyakran fontosabbak, mint az egyének. A szerephez választódik ki az azt megfelelően alakító személy (vezető), akitől nem várnak el innovációt vagy többlet teljesítményt, sőt azt nem is nézik jó szemmel. A vezetői hatalom forrása a hierarchiában betöltött pozíció. Az ilyen szervezet stabil, lassan változó vagy jól befolyásolható környezetben tud hatékonyan működni. Az egyének számára biztonságot, belátható jövőt kínál ez a kultúra; nem kell azonnali döntéseket hozni. Gyors és kiszámíthatatlan környezeti változásokra azonban nem képes gyorsan és adekvátan reagálni.

A *feladatcultúrában* a befolyás nem a pozícióból vagy a személyiség erejéből ered, hanem a szaktudásból. (A vezetőt Handy Pallasz Athénéhez hasonlítja.) Rugalmas és alkalmazkodó szervezet. Az ilyen kultúra a mátrixszervezetekre jellemző. A feladatokra orientál, ami hálós szerkezet kialakulását eredményezi. A vezető dolga, hogy koordinálja a csoportok munkáját, segítse az ehhez szükséges erőforrások megteremtését, és elsősorban a teljesítményük alapján értékeli a munkatársait. Fő törekvése a megfelelő ember kiválasztása a soron következő feladathoz. Központi eleme a kultúrának a teammunka, az eredménycentrikus értékelés. Fontos érték a szervezettel való azonosulás, amely az egyéni érdekek háttérbe szorítását kívánja meg. A befolyás alapja a szakértői tudás. Változékony környezet, nagyfokú piacérzékenység esetén lehet eredményes leginkább a feladattípusú szervezeti kultúra. A teamszervezést a forrás- és szakemberhiány nehezíti meg, vagyis hátrány lehet, hogy a szaktudás kevésbé specializált, kevésbé elmélyült, mint például a szerepkultúrában, sőt különösen értékesek lehetnek azok az emberek, akik többféle területhez értenek, gyorsan tanulnak, könnyebben változtatnak. Általában fiatal, dinamikus, fejlesztő emberek tudják megvalósítani ezt a kultúrát, akiknek nagy az önbizalmuk, nem aggódnak még a biztonság miatt.

A *személy- vagy személyiségkultúra* központi alakjai a kiemelkedő szaktudással rendelkező személyek, akik szabad akaratukból döntenek úgy, hogy összefogva közös személyzetet és infrastruktúrát alakítanak ki. Szervezetük a végsőkig leegyszerűsített:

leginkább az egyének halmazának tekinthető. A szervezet struktúrája is ennek megfelelően alakul ki, az egyéni célkitűzések megvalósítására kerül a hangsúly. A szervezetet egyéniségek laza társulásai alkotják. Az ilyen típusú szervezeti kultúrának csak abban az esetben van létjogosultsága, ha nincsenek meghatározott közös célok. Leginkább magasan képzett szakemberek hoznak létre ilyen típusú szervezeteket (például tanácsadó irodák, ügyvédi közösségek). Pontok laza halmazával jellemezhető egy ilyen szervezet felépítése. A fókuszban az egyén áll, az egyéni célkitűzések dominálnak, a szervezet az egyének képességei, tehetsége köré épül, csak az egyéni kibontakozáshoz szükséges háttérrel biztosítja. (Handy a Dionüszosz által képviselt szellemiséget véli felfedezni ebben a szervezettípusban.) Az egyetlen szervezeti kontrollt a partnerek közös megegyezése jelenti, a szervezet nem tűr semmiféle hierarchiát. Ebből következően a szervezet sajátos pszichológiai szerződése a szervezetet rendeli az egyén alá: az egyén bármikor kiléphet a szervezetből, kizárására ugyanakkor jóformán nincs lehetőség. *A kultúra központi kategóriája az egyéniség.* A szervezet kevésbé formalizált, a közös érdekek biztosítják a cohéziót. Nem működhet szigorú irányító mechanizmus, főleg nem vezetői hierarchia, csak a közös megegyezés szabályozza a működést, a szakértői hatalom az elfogadott. Az ilyen típusú szervezet csak addig tud fennmaradni, amíg céljai halványak, nem körvonalazottak.

10.3. Vezetés és szervezet

A vezetés-irányítás meghatározott szervezeti keretek között történik. A vezető eredményességét alapvetően az határozza meg, hogy személyiségjellemzői, vezetési stílusa, vagyis általánosságban vezetői magatartása mennyire „kompatibilis” a szervezet működési jellemzőivel, céljaival, fejlődési, változási tendenciájával. Ebben az esetben a szervezet működési jellemzői (formai, strukturális és tartalmi jellemzők) tekinthetők úgynevezett „független változóknak”, amelyek tudomásulvétele, amelyekhez való dinamikus alkalmazkodás fogja a vezetés eredményességét lényegében meghatározni. A ma már „klasszikusnak” tekinthető modellek mind a mai napig hatással vannak a szervezetek vizsgálatával foglalkozó tudományterületekre, rendszeresen történik hivatkozás a korai megállapításokra, így ezeket röviden áttekintjük.

10.3.1. Max Weber és az „ideális bürokrácia”

Weber szerint (WEBER 1987): „»szervezetnek« nevezünk egy kifelé szabályokkal korlátozott vagy zárt társadalmi kapcsolatot akkor, ha a kapcsolat rendjének betartását az biztosítja, hogy bizonyos emberek – egy vezető, esetleg az igazgatásban részt vevők csoportja, s az utóbbiaknak normális körülmények között egyúttal képviseleti hatalmuk is van – arra specializálták viselkedésüket, hogy érvényt szerezzenek a rendnek” (VINNAI–CZÉKMANN 2014, 9.). A szervezeti magatartást szabályozó rendet Weber *igazgatási rendnek* nevezi. Az egyéb társadalmi cselekvést szabályozó és a szabályozás folytán megnyíló cselekvési lehetőségeket biztosító rendet pedig szabályozó rendnek. A különböző szervezetek csak legritkább esetben sorolhatók tisztán az egyik kategóriába. A szervezetek egyik változata az intézmény. *Intézménynek azt a szervezetet nevezzük, amelynek egy megadható működési területen belül tételesen lefektetett rendje van, és ezt a meghatározott jegyek alapján*

leírható magatartást (cselekvést) viszonylag sikeresen rákényszeríti az intézmény tagjaira. Az intézmény a tétélesen lefektetett rendet hatalommal vagy uralommal biztosítja. Hatalomról akkor beszélünk, ha egy társadalmi (formális) kapcsolaton belül a vezetőnek van rá esélye, hogy saját akaratát az ellenszegülés ellenére is keresztülvigye (függetlenül attól, hogy ez az esély min alapul), uralomról akkor van szó, hogy ha a vezetőnek van esélye arra, hogy alárendeltjei engedelmeskedni fognak egy meghatározott tartalmú parancsnak. Az uralom csak szervezeti fegyvellemel biztosítható. A szervezeti fegyvellem azt a célt szolgálja, hogy a szervezet tagjai szinte azonnal, automatikusan, gépiesen engedelmeskedjenek a parancsnak. (Vagyis az engedelmesség ne személyes megfontolásuk eredménye, hanem szinte kiváltott reflex, válasz legyen.)

Weber a hatalom három típusát különböztette meg: hagyományos, karizmatikus és törvényes-racionális. A hatalom e három típusa a beosztottak által elfogadhatónak tartott ellenőrzési formákon és a felettesek hatalmának elfogadásán alapul. *Hagyományos szervezetekben a hatalmat a szokás és az uralkodás természet adta jogában való hosszan tartó hit legitimizálja,* vagy a tradicionális rendtartás által birtokolt, ahogy például a királyok, királynők vagy egy paternalista főnök hatalma esetén.

A karizmatikus hatalom a vezető személyes kvalitásába vetett hiten alapul, ez törvényesíti a hatalmat, amelyet a vezető személyének vonzereje és inspirációja biztosít. (Winston Churchill például karizmatikus vezetőnek írta le a szakirodalom.) Ha a karizmatikus vezető ereje „gyengül”, akkor az a szervezetet hagyományos szervezetté vagy bürokratikus szervezetté alakítja.

A törvényes-racionális hatalom, a szervezeti hierarchiában elfoglalt pozíciótól, és nem a személyiségtől függ. (Ilyen például a fegyveres erők és a kormányzat minisztereinek, egy főiskolai igazgatójának vagy egy vállalat vezetőjének hatalma.) A törvényes-racionális uralom két fontos kritériumot fogalmaz meg a hatalom gyakorlásával kapcsolatban. Egyrészt a hatalom gyakorlója, előzetesen felállított szabályoknak megfelelően szerezte meg és gyakorolja a hatalmat (legitim hatalom), másrészt pedig bizonyos korlátok között bárkinek, bármikor lehetősége van észérvek alapján azt vitatni. A törvényes-racionális hatalom koncepciója lehet a leginkább időszerű, gyakorlatias hatalomtípus, mert a legtöbb gazdasági társaság, esetleg adminisztratív intézmény (különösen a nagy méretűek) hajlamos bürokratikus típusú szerkezetet kialakítani. A bürokrácia ugyanis, ami a szervezet bizonyos strukturális jellegzetességeire vonatkozik, a formális szervezet uralkodó típusa. A szervezeteket működési és vezetési rendjük szerint Max Weber autonóm vagy heteronóm, illetve autokefális vagy heterokefális szervezetnek nevezi. Autonóm szervezet az, amelynek szervezeti rendjét nem kívülállók írják elő, hanem a szervezethez tartozók, függetlenül attól, hogyan valósul meg a rend. A heteronóm szervezet rendjét ezzel szemben kívülállók határozzák meg. Az *autokefália* azt jelenti, hogy a szervezet élén álló csoportot, illetve a vezetőt a szervezet maga nevezi ki a saját rendjének megfelelően, és ebbe szervezeten kívül állók nem szólnak bele, *heterokefália* esetén a kinevezés „kívülről”, esetleg más szervezeti rendnek megfelelően történik.

10.3.2. A termelékenység centrikus modell és ennek továbbfejlesztése

A menedzsment fejlődése a századforduló időszakában gyorsult fel, és innen datálható mint önálló diszciplína. Ebben Taylor és Fayol tevékenysége meghatározó. Taylor más tudományágak ismeretanyagát szisztematikusan alkalmazva a munkaszervezésben, a termelés-tervezésben és -irányításban, a racionalizálásban, a funkciók szervezeti elkülönítésében az időszempontok kialakításában, a bérezési és ösztönzési rendszerek kidolgozásában elvileg alátámasztott, az ipari gyakorlatban azonnal alkalmazható megoldásokat dolgozott ki és vezetett be. Taylor alapvető célja a különböző munkatevékenységek hatékonyságának növelése volt. Nem vette azonban figyelembe a termelékenységet javító úgynevezett emberi (humán) tényezőket. Rendszere az alábbi műveleti algoritmust alkalmazta:

- az adott tevékenységhez a legjobb eljárás megkeresése;
- azoknak a munkavállalóknak a kiválasztása, akik a lehető legrövidebb idő alatt teljesítik a feladatot;
- a kiválasztott személyek munkaparaméterei szolgálnak a munkanorma alapjául;
- a betanítás után olyan bérszabályozási jutalmazási, büntetési rendszer kidolgozása, amely kényszeríti a munkavállalót a normakövetelmények betartására.

A fenti műveleti algoritmus eredményesnek bizonyult a termelékenység fokozása szempontjából, ugyanakkor a munkavállalók úgy mutattak ellenállást, hogy gyakran igyekeztek „kollektíven” mesterségesen lenyomni a teljesítményelvárásokat, hiszen markánsan ellenérdekeltek voltak a kényszerítő követelmények teljesítésében.

Fayol – ellentétben Taylor követőivel – nem a termelés, illetve a végrehajtó munka megszervezésével és irányításával foglalkozott, hanem a vállalatok vezetésével, elsősorban a vállalati felső szintű vezetés kérdéseivel. Őt tekinthetjük a vezetésstudományok első, csakugyan tudományos elemzésen alapuló vizsgálójának. Megfogalmazása szerint a vezetés meghatározza a vállalat átfogó cselekvési tervét, kialakítja a szervezetet, koordinálja és összehangolja a működéssel kapcsolatos erőfeszítéseit. A vállalat tevékenységében hat funkcionális tevékenységcsoportot különített el:

1. műszaki tevékenységek (termelés, feldolgozás);
2. kereskedelmi tevékenységek (beszerzés, értékesítés);
3. pénzügyi tevékenységek;
4. biztonsági tevékenységek (javak és személyek védelme);
5. számviteli tevékenységek;
6. vezetési funkciók.

Fayol szerint az első öt funkció egyikébe sem tartozik, hogy meghatározza a vállalat átfogó cselekvési tervét, kialakítsa a vállalat társadalmi szervezetét, koordinálja és összehangolja erőfeszítéseit. A vezetési funkció nála világosan elkülönül a többi öt, lényeges vállalati tevékenységtől. Szerinte *vezetni annyit jelent, mint tervezni, szervezni, közvetlenül irányítani (parancsnokolni), koordinálni, ellenőrizni*. A vezetés négy összetevője a következőket jelenti a gyakorlatban:

- tervezés: a jövő kutatása és a cselekvés részletes programtervének meghatározása;
- szervezés: a vállalati szervezet kialakítása;
- közvetlen irányítás: a feladatok végrehajtása rendelkezésekkel, utasításokkal;
- ellenőrzés: a kiadott szabályok és utasítások betartásának felügyelete.

Áttekintést ad a vezetés általános elveiről is, ezek érvénysülését a vezetésnek kell biztosítania:

- A munkamegosztás, amely a hatáskörök elkülönítése, a tevékenységek specializációja.
- A hatalom, amelynek forrása a személyes tekintély. A vezető joga utasítást adni a feladat elvégzése vagy elvégeztetése érdekében.
- A fegyelem a szervezeti szabályok tiszteletben tartásának biztosítása.
- Az egyszemélyi vezetés, egységes utasítások; a beosztottak egy közvetlen vezetőtől kapjanak instrukciókat, a beosztott több vezető alá rendelése zavart kelt a működésben.
- Az irányítás egysége; egyetlen vezető irányítása biztosítja az egységes vezetést.
- A részérdek alárendelése az általános érdeknek, vagyis az alkalmazott egyéni érdekei nem kerülhetnek a szervezet érdekei fölé.
- A dolgozók bérezése: teljesítménybérezés, egyéb juttatások a relatív igazságosság jegyében.
- A centralizáció-decentralizáció összhangja a felelősséggel: a hatásköröket és feladatokat adott szintre delegálják, de a végső felelősség a felső vezetőé.
- A rend biztosítása: világos, egyértelmű munkaköri leírások, jól definiálható munkakörök.
- A méltányosság, amely a vezetők és beosztottak korrekt kapcsolatában nyilvánul meg.
- A munkaerő-állomány stabilitása; a fluktuáció alacsony szinten tartásával törekedni kell a hosszabb távú elkötelezettség biztosítására.
- A kezdeményezések felkarolása ösztönző javaslattevési rendszer kidolgozásával.
- A dolgozók egysége, a közösségi vagy teamszellem támogatása.

10.3.3. A human relations irányzat

A múlt század elején Taylor szervezetelméleti munkásságának ellenpontjaként alakultak az emberi viszonyok (*human relations*) tanulmányozására építő modellek. Ezek közös jellemzője, hogy a klasszikus taylori irányzat gyenge pontjának ítélték a foglalkoztatottak tevékenysége ösztönzésének, illetve kényszerítésének módját. A klasszikus iskola a tevékenység végzését a hatalmi bázison nyugvó fegyelemre alapozta, amelyet erőszakkal is biztosíthattak a hatalmat gyakorlók. A human relations képviselői ezzel szemben a vezető és beosztott közötti jobb viszony kialakításában látták a hatékonyabb működés biztosításának lehetőségét. Ezt az irányzatot gyakran érte az a kritika, hogy az általuk előnyben részesített ösztönzési módszereket tekintve azok gyakran manipulatívak, és a szervezeti-személyi konfliktusok elkenőzésére szolgálnak. Ennek ellenére ezek az iskolák komoly előrelépést tettek az emberközpontú szervezet és vezetés megvalósítása felé. A szervezet tagjainak motiválására, a vezetői magatartás, a vezetői tevékenység főbb jellemzőire vonatkozóan számtalan elmélet született. E helyütt csak néhány olyan modellt (és modellalkotót) említünk meg, amely (aki) alapvetően személyiség- és szociálpszichológiai indíttatású. A ma már klasszikusnak tekinthető human relations irányzat elindítója Follett volt, első jelentős képviselője pedig Mayo, de jelentőset alkotott e témában McGregor is.

Mayo munkásságát követően kialakult egy másik irányzat is, amely a pszichológiai elemre fektette a fő hangsúlyt, felhasználva az akkor virágkorát élő új magatartás- és lélektani elméleteket és kísérleti tapasztalatokat. Amíg a szervezetelméleti megközelítésben

a szervezet fontos értékelési szempontja, hogy nyílt vagy zárt rendszerként működik-e, illetve hogy a rendszer belső működési rendje vagy a külső környezettel való kapcsolata a meghatározó, addig a pszichológiai megközelítés egyik fontos értékelési szempontja az, hogy a vezetési stílus és magatartás kialakításában a racionális feladatközpontúságé-e az elsőbbség, vagy az emberközpontúság szemlélete és gyakorlata a fontosabb. (Ezekből a modellekből néhányat részletesebben a következő fejezetben mutatunk be.) A human relations irányzat, amely virágkorát 1950–1970 között élte, az embert mint szociális lényt vette figyelembe, hangsúlyozta a szervezetben betöltött szerepének fontosságát.

Ezzel párhuzamosan Abraham Maslow és Carl Rogers munkásságának eredményeképpen megteremtődött az autonómiára törekvő, önmegvalósító ember eszményképe. Ezzel a munka világában is fontos szerephez jutott a motivációkutatás. A humanisztikus irányzat embermodellje alapján a munkavállalóról kialakított „teljesítményközpontú” kép módosult. Az új megközelítés szerint a munkát végző ember bonyolult biológiai, lelki és szociális sajátosságokkal rendelkezik, akivel megértethetők és elsajátíthatók a szervezet céljai és törekvései. Az egyén céljai bár nem azonosak a szervezet céljaival (nem is lehetnek teljesen azok, hiszen az egyén több mint csupán a szervezet tagja), de képes azokkal azonosulni. Minél erősebben összhangba hozhatók az egyén és a szervezet céljai, ez annál kedvezőbb lehet a szervezet működése szempontjából is. A 20. század második felétől napvilágot látott motivációs modellek is az önálló, cselekvő embert állítják a középpontba. A hatékony vezetői magatartást, vezetési stílust vizsgálva Likert is rámutatott arra, hogy a kevésbé hatékony munkacsoportokat erősen feladatcentrikus vezetők irányítják, akik a beosztottakat inkább csak eszközként kezelik a magasabb teljesítmény eléréséhez. Gondoskodnak arról, hogy a dolgozók el legyenek látva munkával, és azt az előírtaknak megfelelően el is végezzék. Nem foglalkoztak a munkahelyi légkör jellemzőivel, az embereket csupán a teljesítmény biztosításának eszközeként kezelték. Ezzel szemben a jó teljesítményt elérő munkacsoportok esetében a vezetőknek fontos a jó munkahelyi légkör kialakítása, és a munkacsoportok kialakításakor pszichológiai szempontokat is figyelembe vesznek. Ha a vezetők több energiát fordítanak a munkatársak motiválására és kisebbet szigorú ellenőrzésükre, ezzel a vezetői stílussal is jó eredményt érhetnek el.

A transzformációs vezetői stílus előnyei

A transzformációs vezetői stílus egy viszonylag modern vezetési irányzat. Az ilyen stílusú vezetőkre jellemző, hogy inspirálják a beosztottakat, lehetőséget adnak nekik az önálló döntések meghozatalára, letisztult víziójuk van, kreatívak, rugalmasak, valamint képesek nagyon hatékonyan feloldani a konfliktusokat. Korábbi kutatások már kimutatták, hogy az ilyen jellegű vezetési stílus nagyban hozzájárul a szervezetek innovációjához és a beosztottak jó teljesítményéhez. Egy Jacobs és munkatársai által végzett kutatás (JACOBS–PFAFF–LEHNER 2013) arra is rávilágított, hogy a transzformációs vezetés a beosztottak általános jólétét is elősegíti. A vizsgálat során német nagyvállalatok dolgozóit kérdezték a főnökük vezetési stílusáról. Az eredmények azt mutatták, hogy azon dolgozók, akiknek főnöke transzformációs stílusban vezette az alkalmazottakat, sokkal jobb általános jólétről és közérzetről számoltak be, mint azok, akik főnöke más jellegű stílust képviselt. Ez az eredmény azért is fontos, mert különböző tréningprogramokkal egyes elemek (például: konfliktuskezelés, mások igényeinek figyelembevétele) könnyen eltanulhatók, ez pedig hozzájárulhat a szervezet eredményesebb működéséhez.

A klasszikus iskola képviselői, például Weber, Taylor, valamint a human relations irányzatának tana is csekély figyelmet szentelt a környezetnek, s figyelmüket inkább a környezetüktől függetleneknek tartott szervezetek belső folyamataira korlátozták. Ők tulajdonképpen zárt társadalmi struktúrának tekintették a szervezeteket, a szervezeti működés belső hatékonyságának optimalizálását célozták. Más teóriák a társadalmi szervezeteket nyílt rendszernek tekintik, létezésük nagyon is függ a környezettel fenntartott tranzakcióktól.

10.3.4. A szervezetfejlesztés irányzata és módszere

A szervezetfejlesztés sokféle jelentésű fogalom. Sokféleképpen definiálták, s a *vita*, amelyet a meghatározások kiváltanak, tükrözi, mennyire eltérnek a céljairól, módszereiről, technikájáról alkotott felfogások. A *szervezetfejlesztés* elnevezés meglepően sokféle tevékenységet foglalhat magában. Az USA-ban az 1940-es évek második felében alakult ki az *organization development* (szervezetfejlesztés, röviden: OD) néven ismert irányzat és tevékenységrendszer, amely hazánkba az 1970-es évek második felében „lopakodott” be.

A szervezetfejlesztésnek meghatározott tartalma és módszertana van. Ismeretanyaga két, alapvetően alkalmazott szociálpszichológiai és pszichoterápiai forrásból származik. A két forrást egyesíti az úgynevezett laboratóriumi módszer szervezetre, vállalatra koncentrááló alkalmazása. A laboratóriumi módszer lényegében csoportos tréning. Iskolateremtője Kurt Lewin, aki struktúrálatlan kis csoportokkal folytatott kísérleteiben azt vizsgálta, hogy a résztvevők spontán kölcsönös interakciói révén milyen jellegű és mértékű csoportdinamika alakul ki. Lewin és munkatársainak kutatásai nyomán alakult ki az úgynevezett T-csoport módszer. A „T” betű a tréningre, tanulásra utal, amelynek szigorú szakmai kritériumai vannak, különös tekintettel a módszer pszichológiai eredetére. A második forrás az úgynevezett *survey research* (megvizsgálás, átvilágítás-kutatás), valamint a *survey feedback* eljárás (az átvilágítási eredmények visszacsatolása). Ezek az eljárások az akciókutatás sajátos formái. Vizsgálják a szervezeti csoportok közötti formális és informális kapcsolatrendszert és annak változását a szervezetfejlesztő tréningek eredményeként. A fenti két alapvető forrás vizsgálja tehát azt a szervezetfejlesztési tevékenységet, amely Beckhard definíciója alapján (BECKHARD 1969):

- „tervszerű,
- a szervezet egészére kiterjedő, és
- felülről szervezett törekvés, amely
- a szervezet hatékonyságának és életképességének növelését célozza
- a szervezeti folyamatokra való tervszerű beavatkozás útján, magatartás-tudományi ismeretek felhasználásával” (DOBRAI–FARKAS 2014, 40.).

A szervezetfejlesztési program tehát tartalmazza a szervezet állapotának diagnózist, a fejlesztési stratégiát és a megvalósításhoz szükséges erőforrások mozgósítását. A program általános; kiterjed technikai, gazdasági és személyi kérdésekre is. A vezetéslelektan ezek közül a személyi erőforrások fejlesztésének lélektani aspektusaival foglalkozik. De ebben az esetben sem tekinthet el attól a tényről, hogy az emberi erőforrás fejlesztésében, a vezetési stratégia módosításában a szervezet felső vezetésének személyesen érdekeltnek kell lennie, és a program megszervezésében tevékenyen részt kell vállalnia. A szervezetfejlesztési

tevékenység vezetéspszichológiai aspektusa tehát az a szervezetdiagnosztikai és tanácsadói tevékenység, amelynek célja folyamatos akciók, illetve intervenciók segítségével valósul meg. Ezen akciókutatási, illetve tanácsadói tevékenység csak mellékes tényezőként kezeli az úgynevezett (és egyébként nagyon fontos) technológiai vagy gazdasági kérdéseket, és nem magának a problémának a megoldására koncentrálna, hanem felkészíti a szervezet alkalmazottait arra, hogy képesek legyenek probléma megoldására, a feladatokkal kapcsolatos hatékonyabb viselkedésformák „felfedezésére”, a jó munkahelyi légkör kialakítására.

Néhány jellemző az ideálisnak tartott, szervezetfejlesztéssel kialakítható munkahelyi légkör tulajdonságai közül.

- *A kölcsönös bizalom légköre*, amely áthatja a munkatársak közötti kapcsolatot, akár milyen helyet foglaljanak is el a szervezeti hierarchiában. A tagok bíznak egymás tisztességességében, becsületességében.
- *Az információcsere zavartalan*, a hierarchia nem gátolja a kommunikációt; az információk szándékos torzulástól mentesek és kölcsönösek.
- A szervezeti tevékenységeket egy *ismétlődő folyamat* (adatgyűjtés, a hibák feltárása, visszajelzés, az eredmények értékelése stb.) szerint rögzített és felülvizsgált célok és tervek függvényében irányítják, működik a visszacsatolás.
- A döntéseket ott hozzák, ahol rendelkezésre állnak a legfontosabb információk, *a hierarchikus rendre vonatkozó megfontolások nem gátolják a folyamatot*.
- A szervezet tagjai úgy kezelik *a konfliktusokat, mint megoldandó problémákat*.
- *Magas fokú együttműködés* van a különböző szervezeti egységek között, a világosan meghatározott célokat megértik és elfogadják a tagok. A csoportosan végzett munka általános, ami mindenki számára lehetővé teszi a tevékeny közreműködést.

A szervezetfejlesztés elméleti és gyakorlati erősödését, fejlődését az alábbi feltevések támogatják:

- Az igazán hatékony szervezetekben az egyén és a szervezet is növekedni, fejlődni tud, ez a szervezet nevezhető egészséges szervezetnek.
- Az OD a magas szervezeti minőség elérésének eszköze, a szervezeti tagoknak a növekedésbe, fejlődésbe vetett hite, vágya a szervezeti célok integrációja révén.
- Az OD felelősségteljes, gondos, megbízható emberben gondolkodik, tiszteletben tartja az egyént, nem csupán erőforrásként számol vele.
- Az OD célja a hatékony, egészséges szervezet kialakítása, amelyre a támogató, ösztönző légkör, a nyitottság, a bizalom és a hitelesség a jellemző.
- Az egészséges szervezetet kiegyenlített, tiszta, áttekinthető hatalmi és ellenőrzési viszonyok jellemzik, amelyre kismértékben szükséges csak támaszkodni a hatékony munkavégzéshez.
- A nyílt kommunikáció elősegíti a problémák felszínre kerülését, megoldási stratégiák kidolgozását és a gyors döntéshozatalt.
- Az egyéni érdekek figyelembevétele, a karrierépítés lehetőséget ad az egyéni képességek jobb kihasználására, növelve ezzel a dolgozók magasabb fokú szervezet iránti elkötelezettségét.

A szervezetfejlesztés tervezett lépések sorozatából álló folyamat, amely azt a törekvést jelenti, hogy a működő rendszer egészét szem előtt tartva kíván tervezett változtatást létrehozni.

Ezeket olyan módon törekszik megvalósítani, hogy a változások pozitív irányban hassanak. A szervezetfejlesztés alapjául szolgáló főbb humán értékek többek között: az ember tisztelete, a bizalom és támogatás, a problémák nyílt feltárása; az elkötelezettség növelése.

10.4. Szervezeti struktúrák és formák

10.4.1. Szervezeti struktúrák

A szervezet teljesítményét jelentősen befolyásolhatja a szervezeti struktúra. A szervezeti forma jellemzésekor a következő tényezőket vesszük szemügyre:

- *Munkamegosztás:* ez a szervezetek tagolásának alapja. A munkamegosztás alatt a folyamatok feladatokra bontását és azok szervezeti alrendszerekhez rendelését értjük. A munkamegosztás alapvető szempontjai: a feladatok, a termékek vagy a területek szerinti megosztás. Egydimenziós szervezet esetében a munkamegosztásnál csak az egyik szempontot vesszük figyelembe. Ha egyidejűleg többet alkalmaznak, a szervezet többdimenziós.
- *Hatáskörmegosztás:* ez a feladat elvégzéséhez szükséges döntési, utasítási jogkört jelenti. Ebben jelenik meg a feladatok kiadásával, elvégzésével kapcsolatos jog- és hatáskör. Egyvonalas irányítás esetén az alárendelt szervezeti egységek csak egy, többvonalas irányítás esetén a szervezeti alrendszerek több felsőbb szervezeti egysegtől is kaphatnak utasítást.
- *Koordinációs eszközök:* ezek az egyes szervezeti alrendszerek tevékenységének összehangolását hivatottak biztosítani a szervezeti célok megvalósítására. A koordináció módszerei lehetnek: technokratikusak, strukturálisak és személyorientáltak. A koordináció módszerei kihatnak a vezetési stílusra, és szoros összefüggésben vannak a vezetői pozíció tartalmával. Az intézmény költségvetési rendszerének kialakításakor például a technokratikus, ugyanakkor az adminisztratív típusú, például a szolgálati útnak megfelelő jelentések vagy utasítások koordinálása esetében a strukturális, és a motivációs, ösztönzési, humánpolitikai alrendszerek működése esetében a személyorientált koordinációs eszközök célszerűek. A koordináció a szervezeten belül történhet vertikális (alá-fölé rendelésen alapuló) és horizontális (mellérendelésen alapuló) irányban.

10.4.2. Néhány tipikus szervezeti struktúra

A működési hatékonyság, az átláthatóbb és összerendezettebb működés biztosítása érdekében a szervezetek jelentős strukturális változatosságot mutatnak. De a hagyományos, a szakirodalomban egységesen bemutatott szervezeti formák az alábbiak.

Lineáris szervezeti forma • Az ilyen szervezeteknél egyértelmű alá- és fölérendeltség van, a szolgálati út az utasítások és információk továbbításának formális csatornája. Tekintettel arra, hogy ez a forma egyszerű és jól áttekinthető, egyszerű és homogén feladatok esetén sikerrel alkalmazható. Elsősorban kisebb szervezetek esetén eredményes, mert rugalmatlan-

sága miatt nagyobb szervezetek esetén torzulhat a belső kommunikáció. Kevésbé innovatív, inkább bürokratikus felépítésű szervezet esetében van létjogosultsága. A munkamegosztást vagy a feladat, vagy a vezető határozza meg. A hatáskörmegosztás a szolgálati utaknak megfelelően történik, operativitást igénylő feladat esetén az első közös főnök az illetékes. A szervezetre jellemző, hogy a döntési jogkör centralizált, minden beosztottnak egy főnöke van, tőle kaphat utasítást, és neki tartozik beszámolási kötelezettséggel.

A szervezeti koordináció iránya vertikális, fontos a szolgálati út betartása. A szervezeti struktúra előnye, hogy egyértelmű alá-fölé rendeltségi viszonyra épül, egyszerű, jól áttekinthető struktúra. Viszonylag egyszerű és homogén feladatok esetén nagyszámú ember irányítható. Hátránya, hogy a felső szintű vezető tevékenysége túl sokféle feladatra terjed ki, a szervezet az új feladathoz nehezen alkalmazkodik, a szervezeten belüli kommunikáció csak a szolgálati úton megengedett, ami lassíthatja az együttműködést, és torzíthatja a belső információt.

Lineáris-törzskari vezetési forma • Ez a szervezeti forma (mint azt az elnevezés is mutatja) a lineáris szervezet egy hátrányának kiküszöbölésére jött létre, nevezetesen a vezetők túlterheltségének elkerülésére. A törzskar feladata a felső vezetői tevékenység támogatása különböző szakterületeken. Nagyobb szervezetek esetében több vezetési szinten is létrejöhetnek ilyen egységek, így párhuzamos törzskari hierarchia jöhet létre. A törzskar nemcsak a lineáris szervezetekben fordulhat elő, funkcionális szervezeti formához is társulhat. Munkamegosztás tekintetében az egydimenziós forma érvényesül, a döntés-előkészítésben specializált közreműködés történik. A hatáskörök vonatkozásában utasítási jogkörrel nem rendelkezik, közvetlenül a felső vezetés alá rendelt, szolgálati út a lineáris forma szerint szervezett. A törzskari vezetés feladatai: nagy horderejű stratégiai döntések előkészítése, ezekben való közreműködés, elkülönült egységek tevékenységének koordinációja. A munkamegosztásra a felső vezetéssel állandó kapcsolattartás jellemző. A koordináció horizontális, személyes utasításokban történik, nincsenek formalizált koordinációs eszközök. A szervezeti struktúra előnye, hogy a döntések szakmailag megalapozottak, ezzel nő a vezetési hatékonyság, a vezető több figyelmet fordíthat tervezési, szervezési, ellenőrzési tevékenységére, a döntések a szervezet egészének hatékonyságát szolgálják. Hátrány, hogy nem eredményes a szervezeti egységek folyamatos együttműködésnek biztosításában, nem eléggé innovatív, az új feladatokat a korábbi szervezettel próbálja megoldani.

Funkcionális szervezeti forma • A funkcionális szervezetekben a szakterületekhez tartozó funkciók alapján alakul a szervezeti struktúra. Ilyen szakterület lehet például termelési, pénzügyi, fejlesztési, humán politikai, egészségügyi, logisztikai terület. Ezek a szakterületek önálló szervezeti egységben jelennek meg. Ez a forma akkor előnyös, ha a feladatok megoldásához a speciális szakértelem szükséges. A funkcionális egységeken belül az együttműködés igen szoros. A más szakterületekkel való együttműködés bizonyos érdekellentétek megjelenése esetén problémás lehet. A beosztottak többszörös irányítás alatt dolgoznak, a vonalbeli és a funkcionális vezetés egyaránt jogosult utasítások adására. Ez gyakran feladatértelmezési és koordinációs problémát okozhat. Tekintettel arra, hogy a működési fennakadások kezelésére gyakran bürokratikus szabályozással élnek, ez a forma viszonylag stabil, a külső technológiai és piaci változásokra kevésbé érzékeny szervezeti feltételek mellett működőképes. A munkamegosztás az elsődleges munkamegosztási funkciók szerint,

munkaköri leírások alapján történik. A hatáskörmegosztás tekintetében a szervezet működésileg erősen szabályozott, a döntési jogkörök centralizáltak. A koordináció megvalósítása érdekében szabályzatok, formalizált előírások adottak. A horizontális koordináció azonos hierarchikus szinteken történik. A szervezeti forma előnye, hogy lehetővé teszi a specializációt, a szakértelem és a termelékenység gazdaságos növekedését. A szabályozott funkciók egyértelmű, azonos színvonalú feladatvégzést eredményeznek, ezzel bonyolult, nagy erők koncentrációját igénylő feladatok végrehajtását segíthetik elő. Hátrány, hogy bürokratikus szabályozottsága miatt a változó környezethez kevésbé tud alkalmazkodni. A lelassult folyamatok veszélyeztetik a szervezet adaptációs képességét. Belső kommunikációs problémák (és esetleges túlszabályozás) miatt a horizontális koordináció ellenére háttérbe szorul, számos esetben elmarad.

Divizionális szervezeti forma • A szervezeti forma jellemzője, hogy fő alkotóelemei nagy önállósággal rendelkeznek, a működéshez szükséges hatáskörök többsége a divíziók kezében van. (A latin *divisio*, felosztás szóból származik. Angolban azt jelenti: részleg. A divízió szó általános magyar jelentése: osztály, ügyosztály, részleg, hadosztály.) A szervezeti forma sajátossága az is, hogy mivel a stratégiai szintű döntések a központ kezében vannak, az operatív pedig a divíziókban, a stratégiai és az operatív irányítás elválzik. Divíziók általában olyan cégeknél, intézményeknél jönnek létre, ahol a működés egymástól elválasztható alrendszerekben folyik. A divíziók a vállalati csúcstervezés irányítása alá tartoznak. Ez a szervezeti forma viszonylag dinamikus környezet esetén, széles termékkálánál, eltérő termékféléseknél előállítása esetén hatékony. A munkamegosztás tárgyi elvű, azaz termékek, vevők, régiók szerinti divíziók alakíthatók ki, de ezeken belül a funkciók szerinti munkamegosztás érvényesül. A stratégiai irányítás központosított, a taktikai feladatok megvalósítása a divíziók feladata. A hatáskörmegosztás tekintetében a döntések a központ és a divíziók között decentralizáltak, a divízióon belüli döntések centralizáltak. Horizontális koordináció jellemző, az utasításjellegű vertikális koordináció elenyésző. A szervezeti forma előnyei, hogy a stratégiai és az operatív feladatok jól elkülöníthetők; a divíziók és a vállalati célok között egyértelmű kapcsolat teremthető. A piaci orientáció közvetlen hatására hatékony teljesítményre ösztönző motivációs rendszer alakítható ki. Hátrány, hogy a szervezeten belül párhuzamos funkciók működhetnek. A decentralizáció miatt a foglalkoztatottak létszáma magas, a divíziók közötti együttműködés azok önállósága miatt nehezen képzelhető el.

Mátrixszervezetek • A mátrixszervezetekben az alapvető munkamegosztásból adódó tagoltság két fajtája együtt valósul meg, tehát többvonalas irányítás jellemző. A mátrixszervezetek kialakulásához a katonai vezetéstudományi kutatások szolgáltattak alapot. Az első atombomba kifejlesztése a második világháború alatt, majd a háború után a támadó és védelmi rakétarendszerek kialakítása, a légi és űrkutatások már projekt formában történtek. A szervezet leírása Weber bürokráciaelméletének továbbfejlesztésén alapul. A vezetés-irányítás szervezeti alapja a projektípusú szervezeti forma, amelynek segítségével lehetőség van a dinamikus környezeti változásokra történő gyors reagálásra, valamint a szervezet tagjai képességeinek és ismereteinek hatékony használatára komplex problémák megoldásában. A projektípusú szervezeti forma lehetőséget ad a szervezeten belüli horizontális koordináció megteremtésére, illetve erősítésre. A *mátrixszervezet* elnevezés az eredetileg

divizionális szervezetekbe beépülő, a horizontális koordinációt biztosító többdimenziós struktúra kialakítására szolgál. A mátrixszervezet lényegi jellemzője, hogy itt a funkcionális és a termék szerinti munkamegosztás egyszerre történik. A funkció szerinti tagolás minden mátrixszervezetben jelen van. A termékelvű munkamegosztás termékek vagy projektek szerint történik. Így megkülönböztetünk termék- és projektorientált mátrixszervezeteket. Jellemző különbség, hogy a projekt típusú mátrixszervezeteknél (éppen a projektek újszerű, nem ismétlődő jellegéből következően) a szervezeti struktúra ideiglenes, termékorientált mátrixszervezeteknél pedig hosszabb távra is stabil. A mátrixszervezet természetes velejárója a konfliktus. Tekintettel arra, hogy mátrixszervezetek egy része stabil, más része dinamikus, és a stabil szervezetek struktúrájában a funkcionális egyszemélyi irányítás van jelen, a dinamikus mátrixszervezetekben a funkcionális irányításhoz projektvezetés is párosul, amely dinamikus. Kialakulhat a projektmenedzserek és a funkcionális vezetők közötti rivalizálás, hatalmi harc, ami szervezeti konfliktusokat eredményezhet. Előfordulhat olyan helyzet is, amikor a felelősség vállalásától való tartózkodás okoz konfliktust. Az alkalmazás feltétele, hogy a szervezet környezeti háttere dinamikusan változó legyen, a feladatok innovatív megoldást igényeljenek, és a szervezet tagjai megfelelő konfliktuskezelési készséggel és képességgel rendelkezzenek. A mátrixszervezetek előnye abban rejlik, hogy változó környezeti feltételek mellett megfelelő stratégiai és strukturális válaszképességgel rendelkeznek, ellentétben a funkcionális és a divizionális szervezetekkel. A mátrixszervezeteknél a munkamegosztás tekintetében egyszerre érvényesül a funkciók szerinti és a tárgyi szemléletű munkamegosztás. A hatáskörmegosztást tekintve a funkcionális és a tárgyi szemléletű vezetők együtt döntenek, azonos kompetenciával rendelkeznek, a döntések decentralizáltak. A szervezet kevésbé szabályozott és formalizált. A koordináció horizontális és vertikális szinten is működik, és elsősorban a személyorientált koordinációs eszközök meghatározók. A szervezeti struktúra legjelentősebb előnye, hogy képes alkalmazkodni a kihívásokhoz, szemléletét tekintve innovatív, másodlagos előnye lehet, hogy kevert szervezeti struktúrák működhetnek az intézményen belül, valamint helyzetéből következően tanulási „lehetőséget” teremt a személyközi konfliktusok kezelésére. Hátrányai alapvetően az állomány személyi jellemzőiből eredhetnek, amennyiben a szervezeten belül állandósul a konfliktushelyzet, a vezetők rivalizálása a döntési folyamatokban tetten érhető, vagy gyakori a döntésekkel járó felelősség elhárítása.

Irodalomjegyzék

- BAKACSI Gy. – BALATON K. – DOBÁK M. – MÁRIÁS A. (2010): *Vezetés-szervezés II.* Budapest, Aula.
- BAKACSI Gy. (2011): *A szervezeti magatartás alapjai.* Budapest, Gondolat.
- BAYER J. (1995): *Vezetési modellek – vezetési stílusok.* Budapest, Vinton.
- BECKHARD, R. (1969): *Organizational Development: Strategies and Models.* Reading (US-MA), Addison-Wesley.
- BODNÁRNÉ É. – KOVÁCS Z. – SASS J. (2011): *Munka- és szervezetpszichológia.* Budapest, BCE.
- BOLGÁR J. – RIBÁRSZKI I. (1999): *Vezetés- és döntépszichológia.* Budapest, ZMNE.
- CSEPELI Gy. (2001): *Szociálpszichológia.* Budapest, Osiris.
- DAFT, R. L. (1992): *Organizational Theory and Design.* New York (US-NY), West.
- DOBÁK M. (1996): *Szervezeti formák és vezetés.* Budapest, KJK.

- DOBRAI K. – FARKAS F. (2014): Szervezetfejlesztés és professzionalizáció a nonprofit szektor szervezeteiben. *Marketing és Menedzsment*, 48. évf. 4. sz. 38–51.
- FARKAS J. – HORVÁTH J. (2020): *Szervezeti kultúrák és kutatásuk*. Budapest, Dialóg Campus.
- FARKAS J. – KOVÁCS G. – KRAUZER E. (2018): A rendőrség szervezeti kultúrája. *Belügyi Szemle*, 66. évf. 12. sz. 71–81.
- FAYOL, H. (1984): *Ipari és általános vezetés*. Budapest, KJK.
- GULYÁS L. – SZENDE L. (1984): *A vezetésfejlesztés komplex vizsgálata*. Budapest, MÉM Mérnök- és Vezető Továbbképző Intézet.
- GYÖKÉR I. (2003): *Menedzsment KG*. Oktatási segédanyag. Budapest.
- HANDY, C. B. (1986): *Szervezetek irányítása a változó világban*. Budapest, Mezőgazdasági.
- HOFSTEDE, G. – HOFSTEDE, G. J. (2008): *Kultúrák és szervezetek. Az elme szoftvere*. Pécs, VHE.
- HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills (US-CA), SAGE.
- HOFSTEDE, G. (1991): *Culture and Organizations*. London, McGraw-Hill.
- HUNYADY Gy. – SZÉKELY M. szerk. (2003): *Gazdaságpszichológia*. Budapest, Osiris.
- JACOBS, C. – PFAFF, H. – LEHNER, B. S. (2013): The Influence of Transformational Leadership on Employee Well-being: Results from a Survey of Companies in the Information and Communication Technology Sector in Germany. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 55, No. 7. 772–778. DOI: <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3182972ee5>
- KLEIN S. (2009): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Budapest, Edge 2000.
- MAYO, E. (1945): *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston (US-MA), Harvard University Press.
- MCGREGOR, D. M. (1960): *The Human Side of Enterprise*. New York (US-NY), McGraw-Hill.
- N. KOLLÁR K. – SZABÓ É. (2004): *Pszichológia pedagógusoknak*. Budapest, Osiris.
- NEMES F. (2007): *Vezetési ismeretek és módszerek*. Gödöllő, SZIE.
- PATAKI F. (1980): *Csoportlélektan*. Budapest, Gondolat.
- SCHEIN, E. H. (1978): *Szervezéslélektan*. Budapest, KJK.
- SCHEIN, E. H. (1992): *Organizational Culture Leadership*. San Francisco (US-CA), Jossey-Bass.
- TRICKER, R. I. (2015): *Corporate Governance Principles. Policies and Practices*. Oxford, Oxford University Press.
- VINNAI E. – CZÉKMANN Zs. (2014): *Szervezeti kommunikáció*. Budapest, NKE.
- WEBER, M. (1987): *Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai 1*. Budapest, KJK, 72–73.
- WEBER, M. (1996): *Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai 2/3*. Budapest, KJK.

11. A döntés pszichológiája

Kiss Paszkál

A gazdaságpszichológia fiatal tudományág, de mélyre érnek a gyökerei az emberi viselkedés magyarázatában. Ezeket kell feltárnunk ahhoz, hogy a mai eredményeiben jól tájékozódjunk. Jó hasznát vesszük majd mindazoknak a pszichológiai eredményeknek is, amelyeket a kötet más fejezeteiben már megismertünk.

A közgazdaságtan és a pszichológia egymással összefüggő alapvető kérdéseiből indulunk ki, egy-egy történeti példán vizsgáljuk elsőként, milyen kutatói motiváció és persze milyen tudományos teljesítmény vezetett ezek megfogalmazásához. A racionális választásában és azon túl is a boldogságot, a tartalmas, értékes életet kereső embert vizsgáljuk, hogyan határozza meg ez a cél a gazdasági döntéseket, a viselkedést. Bár a gazdaságpszichológiai elemzéseknek nem feltétlenül része, mi kitekintünk az egyének közötti interakciók társas helyzeteire, a csoportdinamikai és szervezeti folyamatokra is. A fogyasztó mellett az értéket teremtő ember pszichológiai elemzését is célul tűzzük ki.

11.1. A gazdaságpszichológia nézőpontja, története, témái

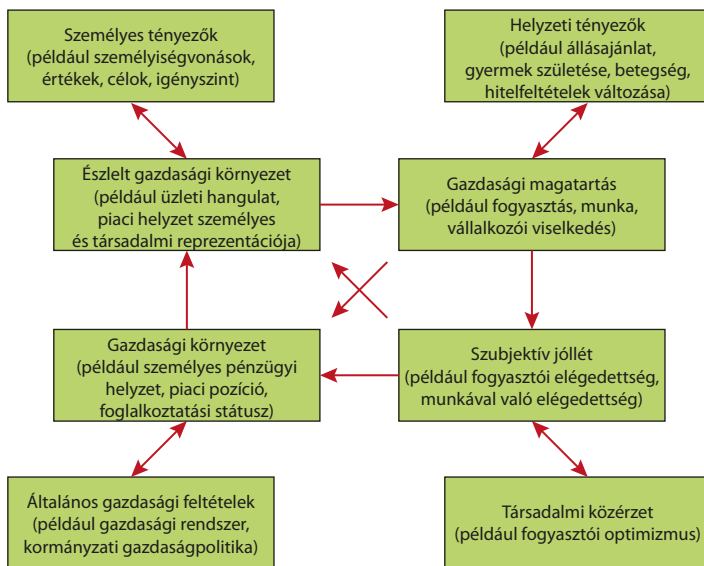
A gazdaságpszichológia jellemzően a gazdasági magatartás közgazdaságtudomány által is felvetett kérdéseit, az ott felmerülő jelenségeket vizsgálja, míg elméletei, vizsgálati módszerei inkább a pszichológia tudományából származnak. A gazdasági magatartás az anyagi javakkal áll szoros összefüggésben, ezek közül választ a fogyasztó, ezeket állítja elő a termelő. Az anyagi javak alapvető jellemzője a *szükségességük*, a megszerzésük és az előállításuk is objektív korlátokba ütközik. Ezt a szükségességet, az anyagi világ általi szoros meghatározottságot a pszichológia általában nem hangsúlyozza az emberi viselkedésben, a gazdaságpszichológia azonban – a közgazdaságtani szemléletet átvéve – nem feledkezik meg róla. A neoklasszikus közgazdaságtani elméletek a *racionális döntést* állítják középpontba az emberi viselkedés magyarázatában, amely a korlátozott erőforrások mellett meghozott emberi döntést írja le. Erről részletesebben lesz szó majd a későbbiekben.

Pénzügyi döntések pszichológiája

A kockázatvállalás egy rendkívül fontos eleme a pénzügyi döntéseknek. Vissza tudjuk-e majd fizetni a felvett hitelt? Fektessünk-e be egy olyan cégbe, amely még csak most indul, de lehet, hogy nagyon sikeres lesz? Ezeknél a döntéseknél az ember gyakran az észlelt kockázatot veszi figyelembe, nem pedig az objektív kockázatot. A pénzügyi döntésekben való kockázatvállalást illetően személyiségbeli különbségek is megfigyelhetők. Az extrovertáltabb, élménykeresőbb személyek

például általánosságban nagyobb és több pénzügyi kockázatot vállalnak, mint az introvertáltabb személyiséggel rendelkező emberek. A személyiségen túl azonban számos külső és belső tényező is szerepet játszik. A Lerner és Weber által végrehajtott kísérlet (LERNER–LI–WEBER 2012) eredményei például kimutatták, hogy általánosan a szomorú hangulat hosszabb távon előnytelenebb pénzügyi döntéseket von maga után. Szintén nagy hatással vannak a pénzügyi döntésekre a különböző kognitív torzítások és heurisztikák (GÄRLING et al. 2009). Ilyen például a konfirmációs (megerősítő) torzítás, amely során minden olyan információt felértékelünk, amely az előzetes elvárásainkat megerősíti, és ignorálunk minden olyat, amely ellentmond neki. A Park és munkatársai által végzett kutatás (PARK et al. 2013) is kimutatta, hogy befektetési döntéseknél az adott személy gyakran csak azokat az információkat veszi figyelembe, amelyek az adott befektetési lehetőség mellett szólnak, ahelyett, hogy objektíven a negatívumokat is figyelembe venné.

A gazdaságpszichológia ma már meghatározó folyóirata, a *Journal of Economic Psychology* indító számában Van Raaij a „*fogyasztó és vállalkozó ember gazdasági viselkedésének tanulmányozását*” nevezte meg az intézményesülő interdiszciplináris kutatási terület feladatának (VAN RAAIJ 1981, 1.). Programadó tanulmányából származik a 14. ábra, amely a vizsgálandó jelenségeket, a háttérül szolgáló meghatározókat és a közöttük felállított összefüggéseket foglalja össze.



14. ábra

A közgazdasági-pszichológiai megközelítések kapcsolata a gazdaságpszichológiában

Forrás: saját szerkesztés VAN RAAIJ 1981, 9. alapján

A 14. ábra belső körében a gazdaságpszichológia által vizsgált jelenségeket látjuk, így a gazdasági magatartást, a gazdasági környezet észlelését, a szubjektív jóllétet és az elért gazdasági státuszt. A külső körben pedig azokat a pszichológiai és közgazdasági ténye-

zőket, amelyek mindezekkel kölcsönhatásban állnak, a vizsgálandó jelenségek háttéréül szolgálnak. A nyilak mutatják a feltételezett hatásokat, okként és okozatként kötve össze az egyes elemeket.

A gazdasági eredményeket meghatározó általános gazdasági feltételek között megjelenik az állam hatása is. A közgazdaságtani gondolkodásban az állami szabályozás a piaci mechanizmusokkal együtt adja a gazdasági magatartás meghatározó keretét (SAMUELSON–NORDHAUS 2003). A mikroökonómia klasszikusai (például Adam Smith, David Ricardo) ezzel együtt elsődlegesen a piaci mechanizmusok szerepét vizsgálják a gazdasági magatartás alakításában. A *termelési tényezők piacán* a háztartások a munkájukat értékesítik a vállalatok számára, míg a *termékek piacán* a vállalatok értékesítik az árujukat a háztartások felé. A két fél (felcserélődő szerepben) ezeken a piacokon vásárlóként és eladóként egymással interakcióba lép, kialakítva ezzel egy termék, szolgáltatás árát és kicserélt mennyiségét (SAMUELSON–NORDHAUS 2003). Ebbe a kölcsönös függést és a választás szabadságát egyaránt feltételező társas alaphelyzetbe helyezük jellemzően a gazdaságpszichológiai vizsgálódásokat is, az állami, kormányzati hatótényezők a piacokra, az ott folyó interakciókra gyakorolt hatásukban, közvetlenül jelennek meg itt.

11.1.1. Alapítók, szemléletadók

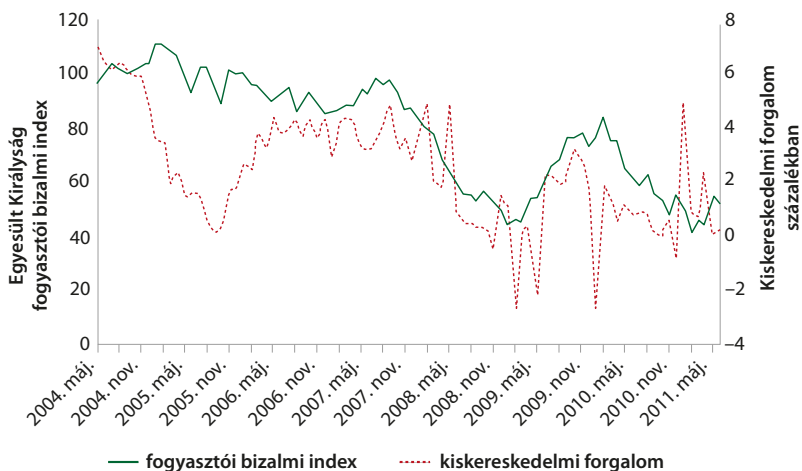
Sok küzdelemmel jár egy új tudományág önálló útjának megtalálása, amelynek sikereit a hálás utókor általában szimbolikus dátumokhoz, úttörő tudósok személyéhez köti. Az alapítók megőrzött gondolatai azért érdekesek hosszú idő és számottevő fejlődés után is, mert a tudományterületre jellemző problémafelvetéseket, magyarázatokat lényegre törően segítenek megragadni. A példájukon átéltetővé válik az alapvető törekvés, amely az őket követő sok-sok kutató szerteágazó munkájából már nehezebben olvasható ki.

A gazdaságpszichológia szimbolikusan 1902-ben született, Gabriel Tarde ekkor jelentette meg *La psychologie économique* című könyvét. A kötet bátor vállalkozás, hiszen ekkor még a tudományos pszichológia is gyerekcipőben járt, a ma ahhoz legközelebb álló szociálpszichológiai részterülete pedig még csak a szárnyait bontogatta, éppen Tarde hathatós közreműködésével. Nem beszélhetünk ekkor még kidolgozott módszertanról, meghatározott elméleti keretokről. Tarde korai esszékötetében a gazdasági magatartás széles pszichológiai megalapozását keresi. A pszichológiai meghatározók általa felvázolt sokszínűségét szembeállíthatjuk Adam Smith hódító útjára induló elgondolásával, amely a saját hasznát maximalizáló embert látta csak, akinek összegződő választásai, magatartása a piac „láthatatlan keze” által irányítva viszi előre a gazdaságot. Az innováció, a vállalkozószellem szerepét a gazdasági igények kielégítésében ugyan korát megelőzve hangsúlyozta Tarde, a piac szelekciós mechanizmusában a rombolva megújítást meglepő nézőpontból, konstruktív folyamatként írja le. E gondolatainak azonban közvetlen hatása nem volt, a halála előtt néhány évvel megjelent kötete inkább lett a gazdasági magatartás pszichológiai és közgazdasági magyarázatai között szélesedő szakadék korai dokumentuma.

Konstruktívabb szerep jutott a gazdaságpszichológia másik úttörőjének, Hugo Münsterbergnek, aki Wilhelm Wundt tanítványaként az Egyesült Államokban ért el a pszichológia alkalmazott területein jelentős sikereket. A 20. század első évtizedeiben itt alapozta meg a munkamotivációval kapcsolatos empirikus alapú pszichológiai kutatásokat.

Ipari és szerveztéléktani vizsgálatokat indított, leghíresebb könyve, a *Psychology and Industrial Efficiency* 1913-ban jelent meg. Az ő megközelítésében nemcsak a fogyasztó, hanem a munkát végző, értéket teremtő ember pszichológiai megértése is a gazdaságpszichológia tárgya. Ma ez utóbbit gyakran választják le, szerveztéléktanként, munkapszichológiaként önállóan tárgyalva. A jelen fejezet azonban Münsterberg nyomában jár, amikor más gazdaságpszichológiai tankönyvekhez hasonlóan (HUNYADY–SZÉKELY 2003; KIRCHLER–HOELZL 2018) igyekszik a fogyasztás és a munka területén, a termelési tényezők és a termékek piacán mozgó embert egységesen szemlélni, viselkedésének közös meghatározóit bemutatni.

A második világháború utáni, modern gazdaságpszichológiai új hullám hőse a magyar származású George Katona (lásd: KATONA 1951). Ő az első pszichológus, aki a közgazdászok által ma is elismert módon tudta bizonyítani, hogy a gazdasági folyamatok laikus percepciójának és az ezen alapuló várakozásoknak gazdaságformáló erejük van. Az általa bevezetett, a közgazdaságtudományban rendhagyó véleménykutatási módszerrel vizsgálta az emberek gazdasággal kapcsolatos várakozásait (University of Michigan Consumer Sentiment Index), amely az infláció és a munkanélküliség alakulásának is fontos előrejelzőjének bizonyult. A 15. ábra a Nagy-Britanniában mért fogyasztói közérzet indexének és a kiskereskedelmi eladások változását mutatja, ahol a kettő közötti összefüggés jól látható. Jelentős szemléletformáló eredmény ez, hiszen empirikus eszközökkel bizonyítja, hogy az egyén szubjektív ítéleteinek a gazdaság „objektív” folyamatait alakító hatásuk van. A gazdasági környezet nem közvetlenül, hanem a percepciók folyamatok által közvetítve válik a gazdasági magatartás kiindulópontjává, ezért nem hanyagolható el ezen percepciók folyamatok pszichológiai vizsgálata. Katona elfogadottságánál csak egy kortárs pszichológusé nagyobb közgazdász körökben, Daniel Kahneman kognitív pszichológusként egyenesen közgazdasági Nobel-díjat kapott 2002-ben, amikor szintén az objektív tényezők reprezentációjában való eltérések meghatározó szerepét sikerült kimutatnia. Az ő eredményeiről részletesen lesz szó a következő részben.



15. ábra

Fogyasztói közérzet és kiskereskedelmi eladások változása

Forrás: saját szerkesztés KIRCHLER–HOELZL 2018, 4. felhasználásával

A gazdaságpszichológiai megközelítést, a kiemelkedő tudósok úttörő munkájára építve, ma már egész tanszékek, kutatócsoportok kiterjedt munkája viszi előre. A rangos szakmai konferenciák, képzési programok, folyóiratok mellett a remek tankönyvek sora (HUNYADY–SZÉKELY 2003; KIRCHLER–HOELZL 2018) is jelzi a terület intézményesedését.

11.1.2. Aktuális témák, kutatások

A gazdaságpszichológia örökzöld témái között szerepelnek a gazdasági kérdésekben hozott döntések, az együttműködés és versengés interperszonális helyzetei, ezek meghatározói, a pénz pszichológiája, a megtakarításokkal kapcsolatos döntések, inflációs várakozások. Hasonlóképpen fontos kutatási terület a fogyasztói viselkedés prognosztizálása, az attitűd-viselkedés összhangjának vizsgálata, a meggyőzési mechanizmusok feltárása, a marketing és reklám hatásmechanizmusa. A gazdaság működéséről, egyes gazdasági fogalmakról, jelenségekről alkotott laikus elképzelések is hagyományos vizsgálódási terület, ezek társadalmi és fejlődéslélektani dimenziójával együtt. A munkapiaccal, szervezeti magatartással, vállalkozó szellemmel összefüggő kérdések szerepe sem elhanyagolható. Az állami szabályozást olyan kurrens témákban is vizsgálják a kutatók, mint az adózás pszichológiája vagy a környezetvédelemre és a fenntartható fejlődésre vonatkozó elképzelések, a társadalmi értékek meghatározó szerepe a gazdasági magatartás formálásában.

11.2. A racionális döntés pszichológiai folyamatai, korlátai

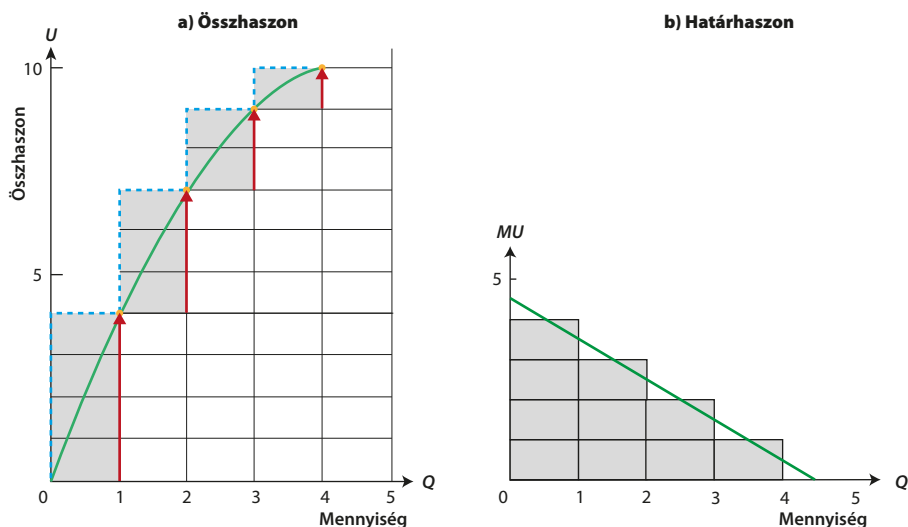
A gazdaságpszichológia, igaz, némi kritikával, hasznosítja a (neoklasszikus) közgazdaságtan által kínált egyszerű, általánosító magyarázatot, amely a piaci logikára épülő társadalmi viszonyok között az egyéni önérték követéséből vezeti le az egyén és a közösség boldogulását egyaránt. Adam Smith a *Nemzetek gazdagsága* című korszakalkotó művének szállóigévé vált mondata így szól: „*Ebédünket nem a mézárós, a sörfőző vagy a pék jóakarától várjuk, hanem attól, hogy ezek saját érdekeiket tartják szem előtt*” (SMITH 2011 [1776], 63.).

Forradalmi gondolat ez a korabeli közgazdaságtanban, máig tartó sikerrel. Nemcsak azért, mert jól illeszkedik az angolszász individualizmushoz és a kiépülőben lévő piac fentiekben már vázolt működéséhez, de a morális dilemmák sorából kötött gordiuszi csomót is könnyed mozdulattal vágja ketté. Árnyalja a képet, hogy egy hasonlóan fontos, bár kevésbé nagy sikert arató művében maga Smith (SMITH 2010 [1765]) is a szolidaritást, rokonszenvet (*sympathy*) teszi meg a közösen végzett munka, de általában a társadalmi együttélés alapjává. A gazdaságpszichológiai megközelítések is valahogy így járnak el. Elismerik a racionális döntés érvényét, de korlátjait, alternatíváit is vizsgálják.

11.2.1. A racionális döntés és korlátai

Mindjárt az elején le kell szögeznünk, hogy a választás racionalitása nem egyenlő a gondolkodás logikusságával, nem az érzelmektől mentes megismerést, a deduktív vagy induktív

logikai szabályok helyes alkalmazását jelenti. Az ész itt a vágyak szolgálóleánya, a választást a személy motivációi hajtják. A megszerezhető haszon maximalizálását a személyes motivációkat leginkább szolgáló alternatíva kiválasztása jelenti. Nem a helyes (normatív vagy logikus), hanem a legnagyobb örömet szerző választása felé mutat ez. Egy külső szemlélő számára lehet, a kinézett családi autónk kész ráfizetés, ha nekünk a színe, a párunknak az usb-ről lejátszható zeneszámok, a gyerekeknek az ülésekhez tartozó rekeszek miatt a legjobb lehetőségnek tűnik. Ha a mi vágyainkat leginkább ez szolgálja, akkor bizony az autó fogyasztásától, a futott kilométerek számától stb. függetlenül is ez a racionális választás. A közgazdászok mindezt matematikai formában is megfogalmazzák. Ebben a megközelítésben fontos a határhaszon, azaz hogy egy adott jószág (nevezzük így a családi autót) újabb példánya mennyivel ér többet a meglévőnél. A 16. ábrán látjuk azt a hétköznapi tapasztalatot tükröződni, hogy minél több a fogyasztott mennyiség, annál kisebb ez az érték.



16. ábra

Hasznossági görbe, csökkenő határhaszon

Forrás: SAMUELSON–NORDHAUS 2003, 79.

Az 16. ábrán látható hasznossági függvénnyel kifejezve a racionális döntés nyilván az, ha az alternatívák közül a legnagyobb határhaszonnal rendelkezőt választjuk. Például a gyerekek szavazata alapján az egyébként hasonló családi autók közül a több ülészebbel rendelkezőt vásároljuk meg. Az így leírt racionális választás egyszerűnek tűnik, azonban csak jó néhány feltétel megléte mellett teljesülhet.

A racionális döntés elmélete normatív formájában az emberi viselkedésre magyarázatot kereső általános modell, amely a következő feltételek mellett jósolja meg az emberi viselkedést:

- *Teljes összehasonlíthatóság:* minden lehetőség minden következményét fel tudja mérni a személy, ezeket értékelni tudja, és ennek alapján páronként összehasonlítva az alternatívákat meg tudja állapítani, hogy melyik a kedvezőbb számára.

- *Tranzitivitás*: a lehetőségek páronkénti összehasonlítása nyomán kialakult preferencia „láncszerűen” továbbadódik (például ha A-t választom B-vel szemben, és B-t választom C-vel szemben, akkor A-t választom C-vel szemben is), a személy tehát összerendezett egészként tekint a választási lehetőségeire.
- *Reflexivitás*: minden választható lehetőség legalább annyira jó, mint önmaga. Ez a megállapítás magától értetődőnek tűnhet, de kiindulópontként fontos, hogy egyetlen lehetőség esetén se gyűljön meg a racionális választás levezetésével a bajunk.

Ezzel a három feltétellel a döntést hozó személy már sorba tudja rendezni a rendelkezésére álló lehetőségeket, így tud racionálisan választani közöttük, a számára legnagyobb hasznot hajtót, a vágyait leginkább kielégítőt választva (GRAVELLE–REES 2006).

A fentiekben megragadott döntés azonban már létező alternatívák közötti választást jelent, nem elemzi, hogyan álltak elő ezek az alternatív lehetőségek. Két ponton is érdemes kiegészítenünk ezt a normatív elképzelést, hogy közelítsünk a valóságos helyzetekhez. A Neumann és Morgenstern által felállított axiómarendszer (NEUMANN–MORGENSTERN 1953) a hasznosság maximalizálására törekvés mellett az adott alternatíva bekövetkezésének valószínűségével is számol, amikor a racionális választás kimenetét mérlegeli. Figyelembe veszi, hogy a valós életben a döntések általában bizonytalan kimenetekkel rendelkező alternatívák közötti választások. Csábítja persze az embert a lottón elnyerhető nagy nyereség, de biztosan figyelembe veszi a nyeresé esélyét is, amikor szelvényt vesz. Nem racionális a döntése, ha ezt nem teszi. A racionális döntés normatív elméletéhez a másik fontos kiegészítés, hogy az ember gyakran nem az optimális lehetőséget választja, hanem az elég jót. A korlátozott racionalitás elmélete (SIMON 1955) szerint a döntéshozó eleve tisztában van azzal, hogy nem képes minden információt figyelembe venni a döntésében. Számol azzal, hogy az információgyűjtés maga is költség, ezért nem célszerű kimerítő tájékozottságra törekedni. Hajlamos tehát a legnagyobb hasznot hajtó alternatíva helyett a már kielégítőt (*satisficing*) választani. Ez az elmélet már nem egy ideális körülmények között feltételezett elméleti döntési helyzetet ragad meg, a gyakorlatban is megvalósuló döntésben szereplő pszichológiai megfontolásokat veszi figyelembe, a döntéshozatalban működő belső folyamatokra hívja fel ezzel a figyelmet. A gazdaságpszichológia legnagyobb eredménye éppen ezek részletes bemutatása, a döntéshozatal leíró elméleteinek megfogalmazása.

11.2.2. Heurisztikák

Az emberi megismerés korlátozott voltára számos pszichológus hívja fel a figyelmet, azt is megmutatva, milyen módon küzd meg a szűkös lehetőségeit meghaladó információkkal az ember. A döntéshozatal rövidítői, a tévedésekben azonosított, de a hétköznapiakban alapvető útmutatással mégiscsak szolgáló döntési heurisztikák pont azok a folyamatok, amelyek segítségével nem kell az előttük álló alternatívák minden jellemzőjét feldolgoznunk. Egyszerű kulcsinformációk által kiváltott, előrehuzalozott logikájuk gyors és erőfeszítésmentes döntést tesz lehetővé, ami nagy kincs az információk által túlterhelt döntéshozónak. Legyen szó akár a plafontól a földig érő polcokon sorakozó különböző borok közötti választásról (persze, hogy a szemmagasságban lévőt választjuk) vagy annak megítéléséről, hogy a csivava vajon kutya-e (nem hiszünk benne, mert a német juhászra

hírből sem hasonlít). A heurisztikák néhány alapvető formáját Tversky és Kahneman írta le (TVERSKY–KAHNEMAN 1974):

- *Elérhetőségi heurisztika*: ha egy könnyen felidézhető esemény előfordulását valószínűbbnek gondoljuk, gyakoribbnak ítéljük (például krumpliorra és ormótlan cipője lesz-e a cirkuszban a bohócnak?).
- *Reprezentativitási heurisztika*: ha egy kategóriába annak alapján sorolunk egy esetet, hogy mennyire tartjuk arra a kategóriára tipikusnak (például két számsor közül választva az 12112122 vagy 11112222 a valószínűbb véletlen sorrend?).
- *Lehorgonyzási heurisztika*: a kiindulóponthoz közelítjük a becslésünket, még akkor is, ha annak, hogy honnan indulunk ki, nyilvánvalóan nincsen jelentősége (például a $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$ szorzata vagy az $1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8$ szorzata a nagyobb szám?).

Számos más heurisztika használatát tudták azóta kimutatni a kutatók, amelyekben közös, hogy egyszerű „hüvelykujjszabályként” gyors és erőfeszítés-mentes módon vezetnek döntéshez, ám a gyorsaság és az egyszerűség könnyen vezethet téves eredményre. A heurisztikák szerepének bizonyításával a döntéshozatal leíró elméletei fontos bizonyítékot találtak arra, hogy nem a racionális döntés szabályai érvényesülnek a valóságban, legalábbis nem kizárólagosan azok.

Nem képzelődsz, a gazdagok tényleg másak!

Sokan irigylük a gazdag emberek életét, azonban egy Kraus és munkatársai által végzett, 2010-es tanulmány (Kraus–Côté–Keltner 2010) szerint ez azzal is jár, hogy máshogy látjuk az embereket. Egy kísérletsorozatban azt vizsgálták, van-e különbség magas és alacsony társadalmi-gazdasági helyzetben lévő emberek között arra vonatkozólag, hogy milyen jól képesek érzelmeket leolvasni mások arcáról. Az alacsonyabb társadalmi-gazdasági helyzetben lévő résztvevők sokkal pontosabban tudták azonosítani az érzelmeket, amely képesség egyébként az empátia egyik fő eleme. A kutatók arra a következtetésre jutottak, hogy a szerényebb életkörülmények között élő emberek a nehézségek hatására olyan adaptív stratégiákat alakítanak ki magukban, mint például az emberi testbeszéd olvasása és az arcról tükröző érzelmek felismerése. Egy korábbi tanulmányban azt is kimutatták, hogy az alacsonyabb társadalmi-gazdasági helyzetben lévő emberek szorosabb köteléket alakítanak ki egymással, mint tehetősebb társaik. Ezek az eredmények arra utalnak, hogy a gazdagabb emberek azért rendelkeznek alacsonyabb empátiával, mert abban a világban, amelyben ők élnek, nincs szükség e képesség kifejlesztésére.

11.2.3. A perspektíva szerepe valószínűségi döntéseknél

A kockázat mellett meghozott döntések alapvető torzításaival folytathatjuk a sort, ha azt szeretnénk látni, milyen nem racionális folyamatok vannak hatással az ítéleteinkre. Tversky és Kahneman egyszerű példán mutatja be a nézőpont, a kognitív keretezés szerepét. A később közgazdasági Nobel-díjjal elismert kilátáselméletük szerint egyáltalán nem mindegy, hogy ugyanazon valószínűségek mellett kínált lehetőségeket veszteségnek vagy nyereségnek látjuk. Ezt bizonyítandó az elérhető nyereségekben

meggyező döntési helyzetet fogalmaztak meg kétféleképpen: az orvosoknak egy titokzatos ázsiai betegséggel kell megküzdeniük, amely 600 fő életét fenyegeti. Választaniuk kell a rendelkezésre álló kétféle gyógymód közül. Az egyik csoportnak úgy fogalmazták meg a dilemmát, hogy az egyik gyógymód 200 főt biztosan meggyógyít, a másik gyógymód a 600 fertőzöttet 33%-os valószínűséggel gyógyítja meg, 66%-os valószínűséggel senkit nem tudnak megmenteni. A másik csoportnak ugyanezeket a lehetőségeket a veszteségek felől fogalmazták meg: az egyik gyógymóddal 400 fő hal meg biztosan, míg a másik gyógymóddal 33%-os valószínűséggel senki, 66%-os valószínűséggel mindenki meghal. Bár a várható kimenetek a két alternatívában megegyeztek, mégis az előbbi csoport a 200 főt biztosan, míg az utóbbi csoport a 33%-os valószínűséggel mindenkit meggyógyító eljárást választotta elsöprő arányban. Inkább voltak kockázatvállalók tehát a személyek, ha veszteségként reprezentálták a helyzetet, míg a biztos alternatívát választották, ha nyereségre volt kilátás.

Egy másik jelentős kutatás arra mutat rá, hogy a döntéseink nem függetlenek egymástól. A mentális könyvelés elmélete (THALER–JOHNSON 1990) szerint a korábbi nyereséggel vagy veszteséggel kapcsolatos tapasztalat befolyásolja az aktuális döntést. A korábban veszteséget elszenvedők kisebb kockázatot vállalnak az aktuális döntésükben, főként, ha a második döntéssel sem tudják legalább nullára kihozni az eredményüket. A korábban nyereséget elkönyvelők viszont hajlamosabbak lesznek a kockázatos, de nagyobb haszonnal kecsegtető alternatívát választani. Képzeliük el, hogy egy játékban nyertünk 5000 Ft-ot. Felteszünk-e 1250 Ft-ot egy következő körben, ha 50% esélyünk van ezt megduplázva növelni a nyereségünket, de 50% esélyünk van arra is, hogy elveszítsük a feltett összeget? Vagy inkább az első körben kapott jutalommal megyünk a kasszához? A kísérletben a válaszadók 77%-a második fázisban hajlamos volt kockáztatni a plusz-nyereség reményében. Míg ha a játékban 2500 Ft-os mínusszal indultak a személyek, akkor a 625 Ft-tal vállalt kockázatot (50-50%-ban növelhették vagy csökkenthették ezzel veszteségüket) csak 40%-uk választotta. A mentális könyvelés kifejezés arra utal, hogy a személyek bizonyos esetekben egységként tudják kezelni a veszteségeiket és a nyereségeiket, más esetekben viszont erre nem hajlanak. Kognitív torzítás ez is, pontosabban fogalmazva a megismerési rendszerünk sajátossága. Azt bizonyítja, hogy a világ leképezésére használt megismerési folyamatainkból következően vétünk szisztematikus hibát, nem viselkedünk a normatív elméletek alapján leírt haszonmaximalizáló, racionális döntéshozóként.

11.2.4. Motiváció a döntésre

A pszichológia távolabbi területéről érkezik egy újabb kiegészítés, pontosítás a racionális döntés normatív elképzeléséhez. Kruglanski a laikus ítéletalkotás kognitív pszichológiai eredményeit és az előítéletes gondolkodás szociálpszichológiai kutatásának tanulságait egyesíti elméletében (KRUGLANSKI 2005), amely szerint a helyzet által is befolyásolva, de az egyénre jellemző mértékben hajlik egy személy arra, hogy többé vagy kevésbé gyorsan hozzon ítéletet. Mindannyian ismerünk olyan embereket, akik sok információt gyűjtenek, mielőtt döntést hoznának, és olyanokat is, akik a gyorsan alakítják ki álláspontjukat.

12. táblázat

A lezárás iránti igény alakulása a döntéshozatalban

Előzmény	Motiváció	Következmény
Idői nyomás. Kellemetlen, bonyolult a folyamat. Az egyén fitt-e?	Nem specifikus lezárás igénye.	Lezárást ígérő gondolatok megragadása. Sürgősségi késztetés. Lezárás, befagyasztás. Elméletvezérelt gondolkodás.
	Nem specifikus lezárás elkerülése.	Lezárást halasztó információk megragadása. Keresi az alkalmat az újragondolásra. Környezetet keres a nyitottság fenntartására.
Egyéni beállítódás. Kulturális szokás, hiedelem. Aktuális vágyak, kívánságok. Egyéni szabadság.	Specifikus lezárás igénye.	Szükségletekkel megegyező irányba torzít. Gyorsabban dolgozza fel az alátámasztó információt.
	Specifikus lezárás elkerülése.	A helyes, megalapozott ítéletre törekvés, saját elfogultságok leszámítása.

Forrás: saját szerkesztés

Kétféle motivációt fogalmaz meg az elmélet mindennek háttérében, kétféle lezárási igényt (lásd 12. táblázat). Egyrészt a *nem specifikus lezárási igényt*, amely a döntés tartalmától függetlenül, egyszerűen csak a gyors döntést célozza. Másrészt *specifikus lezárási igényt*, amely egy bizonyos kimenetet előnyben részesít, elfogult ítéletet céloz meg. Kisebb az esély arra, hogy az így vagy úgy, de gyorsan meghozott döntés helyes lesz, hiszen az információgyűjtésre kevesebb idő áll rendelkezésre. A fentebb már elemzett heurisztikákhoz hasonlóan akkor is lehet azonban haszna a gyors döntésnek, ha nem a legmegfelelőbb alternatíva elfogadásához vezet, csak egy elég jóéhoz. Az elmélet további érdekessége, hogy nemcsak a kétféle lezárási igényt fogalmazza meg, de velük szemben a további információgyűjtést, mérlegelést előmozdító, a lezárás elkerülésére vonatkozó motivációkat is. A nem specifikus lezárással szemben a nem specifikus lezárás elkerülésének motivációja, a specifikus lezárással szemben ennek elkerülésére való késztettség áll. Az ítélethozatalra fordított idő és energia ezeknek az egymásnak feszülő motivációknak az eredményeként alakul.

A döntéshozatal és az ítéletalkotás fejezetben bemutatott pszichológiai elméletei empirikus eredményekkel alátámasztva fogalmazzák meg a racionális döntés normatív magyarázatának korlátjait, egészítik azt ki más szempontokkal. A gazdasági döntést a hasznosság maximalizálásának egyszerű képletével biztosan nem tudjuk teljességében megragadni, ki kell egészítenünk megismerési és motivációs tényezőkkel, érzelmi reakciókkal is, amelyek az ember ítéletalkotásában bizonyíthatóan közreműködnek.

11.3. Gazdasági aktivitás, interakciók

A gazdasági magatartás kézenfekvő vizsgálati területe arra keresi a választ, hogyan hozzák meg a fogyasztással kapcsolatos döntéseiket az emberek. Legalább ennyire fontos azonban, hogy azokat a mechanizmusokat vizsgáljuk, amelyek a gazdasági értékek létrehozásához vezetnek. A gazdaságpszichológia itt érintkezik a menedzsmenttudománnyal, szervezetlélektannal, hiszen ha a fogyasztás alapegysége a háztartás, akkor a termelése a vállalat mint a termékeket előállító szervezet. A gazdasági aktivitás leggyakrabban társas, intézményes keretekben zajlik.

11.3.1. Munka és motiváció

A klasszikus közgazdasági elvek alapján a munka az a hozzáadott érték, amely a gazdasági folyamatokat hajtja. A munka szerepe fontos azonban abban is, hogy az ember teljes életet éljen. McLelland három motivációra szűkítette le az alapvető motivációk körét (McLELLAND 1987), amelyek a személyiséget, általában az egyénre jellemző viselkedést alakítják:

- *Teljesítménymotiváció:* a törekvés, hogy kimagasló legyen a személy teljesítménye, elfogadott mércék alapján sikeres legyen, megfeleljen az előtte álló feladatoknak, mások is elismerjék ezt.
- *Kapcsolatmotiváció:* a törekvés, hogy a személy másokkal személyes kapcsolatban legyen, támogassák társai, megerősítést kapjon tőlük.
- *Hatalommotiváció:* a törekvés, hogy a személy megkülönböztetett helyzetben legyen, tiszteljék, felnézzenek rá, hatással legyen a körülötte lévő világra.

Mindhárom motiváció szorosan összefügg a gazdasági magatartással, főként, ha a szervezetekben végzett munkára gondolunk. A teljesítménymotiváció magas szintjein a munkakörnek való magas szintű megfelelés, a kapcsolatmotiváció magas szintjein a másokkal való együttműködés, a hatalommotiváció magas szintjein a mások feletti kontroll határozza meg a személy szervezeti magatartását. Mindhárom tényező alapvetően befolyásolja az egyén boldogulását a szervezetben, és a közös vállalkozás sikerességét. Természetesen nem csak pozitív lehet a hatás, hiszen a saját munkakörét bástyákkal körülvéve, a másoktól elszakadni nem tudó és a kiskirályként mások felett basáskodó kolléga ronthatja is a vállalkozás hatékonyságát, a közös sikert.

Deci és Ryan (1985) *öndeterminációs elmélete* a fenti kutatásokra építve fogalmazza meg, hogy az alapvető emberi motivációk (kompetencia, autonómia, kapcsolódás) szükségesek és meg is határozzák a pszichológiai fejlődés, autonómia, jóllét egyénre jellemző feltételeit. Azok a társas feltételek és egyéni jellemzők, amelyek az alapvető emberi motivációk kielégítését szolgálják, személyes növekedésre és sikeresen végzett munkára vezetnek, a kompetenciára, autonómiára, társas kapcsolódásra való törekvést hátráltatók viszont csökkentik a teljesítményt és a személyes pszichológiai jóllétet. Az elmélet híres következtetésében azt is megfogalmazza, hogy eltérő szabályozási folyamatok játszanak közre mindezen személyes célok kijelölésében, a munkamotiváció külső és belső forrásai egyaránt lehetnek.

13. táblázat
*Az öndetereminációs elmélet
megkülönböztetett motivációs forrásai és szabályozási formái*

Viselkedés	Nem öndeterminált					Öndeterminált
Motiváció	Motiválatlanság	Külső motiváció				Belső motiváció
Szabályozási forma	Nincsen szabályozás	Külső szabályozás	Introjektált szabályozás	Identifikáción alapuló szabályozás	Integrált szabályozás	Belső szabályozás
Viselkedés észlelt okai	Személytelen	Külső	Inkább külső	Inkább belső	Belső	Belső
Szabályozási folyamatok	Nem tudatos, nem értékelő, nem kompetens, kontroll nélküli	Megfelelés, külső jutalom, büntetés	Önkontroll, énerő, belső jutalmak és büntetések	Személyes fontosság, tudatos értékelés	Összerendezettség, tudatosság, felépített én	Érdeklődés, öröm, tevékenységből fakadó elégedettség

Forrás: DECI–RYAN 1985

Lehetséges szélsőértékben munkamotivációt felkeltő folyamatok teljesen hiányozhatnak is (motiválatlanság), illetve a külső és a belső vezéreltség között többféle formában jelenhetnek meg az elmélet szerint. Érdekes megfigyelni a 13. táblázatban, hogyan válik a külső motiváció számos lépcsőben egyre inkább belsővé, hogyan integrálódnak a viselkedést alakító külső szabályozók a személyiség belső működésébe. A teljesen belső motivációt megkülönbözteti a modell a különféle külső motivációktól, ám az láthatóan közel áll a személy énjébe erősen integrált külső motivációhoz. A táblázat alsó sorában a szabályozási folyamatokra találunk példákat, amelyeken keresztül a munkavégzés, de általában a viselkedés külső vagy belső szabályozottsága részleteiben is alakul. Nem látunk ebben az emberi viselkedést általánosan leíró modellben utalást a haszonmaximalizálásra. A pszichológiai elemzés tehát itt alternatívát mutat a klasszikus közgazdaságtani elemzés normatív kalkulusához képest. Más irányba mutatnak a viselkedést irányító végső célok ebben a megközelítésben. Az én kiteljesítését, belső integrációját, autonóm működését és másokkal való együttműködését, szoros kapcsolatát állítja fel végső célként, nem az elérhető haszon maximalizálását. Az emberi működés komplexitása azonban nemcsak lehetővé teszi, de valószínűsíti is, hogy az itt felsorolt célokkal együtt a haszonmaximalizálásnak marad hely az aktív, értéket teremtő ember magatartásának magyarázatában.

11.3.2. Társas interakciók elemzése

Az értékteremtés nem jöhet létre társas interakció nélkül, szükségünk van másokra, hogy a gazdasági javakat előállítsuk, továbbadjuk. Ezekre az interakciókra jellemző, hogy a felek kölcsönös függésben vannak, az elérhető eredményük kölcsönösen függ a másik viselkedésétől is. Saját maguk alakítják a sorsukat a magatartásukkal, amely eközben másokra is hatással van, ám mások viselkedése cserében visszahat az ő sorsukra. A kölcsönös függés kiindulópontja a piaci folyamatoknak is, ahogy azt a fejezet elején már láttuk. A kölcsönös függési helyzetekben a gazdasági magatartás kulcskérdése az együttműködés. Fontos

tudnunk, milyen tényezőktől függ, hogy egy gazdasági tranzakcióban a többiekkel együtt elérhető közös haszon vagy a saját haszon maximalizálására törekszünk.

A racionális döntés elmélete egyszerű és általános magyarázatot kínál az interakciós helyzetekre is. Láttuk azonban, hogy a saját haszon maximalizálása az egyéni választásokat sem tudja teljes mértékben magyarázni, így van ez a kölcsönös függési helyzetekben is. A játékelmélet vizsgálja ezeket a helyzeteket, stratégiákat keres, amelyek az egymással interakcióban lévő felek viselkedését irányítják. *Az egyik leghíresebb játékelméleti alaphelyzet a fogoly dilemma.* Ebben egy fogolynak a tetteitársától elzárva, de az ő lehetőségeit is ismerve kell döntésre jutnia, hogy a vele való együttműködést választva hallgat vagy versengő stratégiát választ, és bevallja a közösen elkövetett bűnöket. Az utóbbi esetben a történet szerint ő vádalku nyomán sokkal kisebb büntetést kap, de a társát elítélik a súlyos bűncselekményért. A helyzetet bonyolítja, hogy ha mindketten vallanak, akkor természetesen az ítélet könnyítése is jóval kisebb lesz, ha mindketten hallgatnak, akkor pedig egy korábbi, kisebb súlyú bűncselekményért kapnak valamennyi büntetést.

Ez az eredeti történet ugyan gyanúsítottokról beszél, akik a börtönökben számított büntetés negatív „hasznát” mérlegelik az egyes alternatívákban, de dilemmájuk általánosítható, ezért a 14. táblázatban már nyereségek formájában ábrázoltuk, ahol a legnagyobb szám a legjobb kimenetet, a legkisebb a legrosszabbat jelenti. Abszolút értelemben nem túl nagyok ezek a számok, hogy ezzel is egyszerűbb legyen megérteni az összefüggést, amely egymáshoz viszonyított nagyságukon múlik. (Ha valakinek a nagyobb tétek mozgatják meg a fantáziáját, nyugodtan megszorozhatja mindegyik értéket ezerrel vagy akár egymillióval is.)

14. táblázat

A fogolydilemma nyereségmátrixa

B személy	A személy		
		<i>Kooperál</i>	<i>Verseng</i>
	<i>Kooperál</i>	3 3	4 1
	<i>Verseng</i>	1 4	2 2

Megjegyzés: A cellák jobb felső sarkában „A” személy, a bal alsó sarkában „B” személy jutalma található.

Forrás: saját szerkesztés

Az interakcióban álló két felet nevezzük általánosan „A” és „B” személynek. Mindkettőjüknek két-két lehetőségük van: versengenek vagy együttműködnek egymással. A választásukkal befolyásolni tudják az elért nyereségüket, de a kontingenciatáblázat azt is kifejezi, hogy a másik fél számukra nem ismert döntése is hatással van a végül elért eredményükre. Ha „A” a versengést választja, nyerhet 4 egységet, de 2 egységet is, „B” választásától függően. A fogoly dilemma abban áll, hogy ha a másik felet is a saját hasznát maximalizálónak tételezi fel, akkor a legnagyobb kölcsönös hasznot (3 egységnyi nyereség) hozó kooperációt nem kockáztathatja meg, hiszen azzal a számára legrosszabb kimenetet (1 egységnyi nyereség) teszi lehetővé. Marad az ennél kisebb haszonnal járó, de a másik

döntése által nem fenyegetett lehetőségénél, amely mérsékelt (2 egységnyi) nyereséggel jár, ha a másik fél is hasonlóképpen okoskodik.

A probléma keretezése azonban itt is befolyásolja a meghozott döntést, ahogy azt a fentiekben az egyéni döntési helyzetben láttuk. Inkább hajlanak a kooperációra egy ilyen kísérleti helyzetben részt vevők, ha azt diplomáciai, mint ha üzleti tárgyalásként mutatják be. A másik fél döntéseitől függetlenül, inkább kooperálnak, ha a másik oldalon egy személyt feltételeznek, mint ha mesterséges intelligenciát. A fogolydilemma a kísérleti helyzeteken kívül is sokféle kölcsönös függési helyzetre általánosítható, mégis speciális abban a tekintetben, hogy a felek ismerik a saját és a másik fél választási lehetőségeit, mindkét fél hasznával együtt. A való életben az információk teljes köre gyakran nem áll rendelkezésre.

A legfontosabb korlátot ugyanakkor az jelenti a játékelméleti helyzetekben, hogy a pszichológiai kutatások kimutatták, nem minden helyzetben, nem minden személy törekszik egyformán a saját hasznának maximalizálására. A társas értékorientáció (McCLINTOCK – VAN AVERMAET 1982), amely a saját és a másik eredményeinek megosztásával kapcsolatos preferenciát jelenti, sokféle lehet. Törekedhet a személy többek között:

- a másik hasznának maximalizálására (altruista értékorientáció),
- a közösen elért haszon maximalizálására (együttműködő értékorientáció),
- a saját és a másik fél haszna közötti különbség maximalizálására (versengő értékorientáció) is a saját hasznának maximalizálása (individualista értékorientáció) mellett.

A fogoly dilemmája és hasonló játékelméleti döntési sémák akkor válnak igazán interakciós helyzetté, ha a feleknek lehetőségük van a másik döntésére reagálni. Egy tudományos „modellépítési versenyben” mesterséges intelligencia használatával, előre programozott stratégiák egymással való kölcsönhatását vizsgálták, és azt, hogy melyik stratégia lesz a nyerő, melyikkel tudnak az egymással versengő kutatók a legtöbb pontot gyűjteni a „körmérkőzések” során. Esetenként nagyon bonyolult, feltételes stratégiákban bíztak a programozók, ám mégis egy egyszerű stratégia (AXELROD–HAMILTON 1981) nyerte összességében a legtöbbet, amely a szemet szemért stratégiát használta annyiban, hogy versengéssel válaszolt a másik versengő, és kooperációval a másik kooperáló választására. Ám egy fontos kiegészítéssel: a kezdő lépésben kooperációval nyitott. Így érte el mindenféle stratégiával szemben a legtöbb pontot. Mindezt evolúciós magyarázatokhoz is tudjuk kötni, de más alapon megfogalmazott morális alapelvekhez is illeszthető, hogy a kezdeti jóindulatot és utána a másik viselkedését tükröző viselkedési stratégiát lássuk a leginkább célravezetőnek.

A páros interakciókon túl a csoport rendszerszintjén is találunk a racionális döntés elméletének korlátjaira bizonyítékot. Janis híres kutatásában (JANIS 1972) az USA külpolitikai döntéshozatalát elemezve bizonyította, hogy sajátos döntéshozatali tévútra kerülnek az egyébként felkészült, racionális döntéshozók is, ha különösen összetartó, külső hatásoktól elzárt csoportban hoznak döntést. A csoportgondolkodás az elemzés szerint egy kiválasztott alternatíva melletti korai elköteleződést, ezután az ellenérvek és más alternatívák előnyeinek szisztematikus elnyomását jelenti. A döntéshozatalt a csoport rendszerszintjén befolyásoló folyamatok (például csoportgondolkodás) és társadalmi, kulturális folyamatok (például kollektívizmus-individualizmus) döntéshozást befolyásoló szerepét is ki lehet mutatni, bár ezek túlmutatnak a gazdaságpszichológia által hagyományosan vizsgált kísérleti helyzeteken.

Összefoglalás

Gazdaságpszichológiai fejezetünket azzal indítottuk, hogy a gazdasági viselkedés kutatásának jelenségkörét, módszereit jártuk körbe történeti példákon keresztül, azután a racionális választás normatív magyarázatát vizsgáltuk meg, feltételeivel, korlátaival együtt. Kiemeltük, hogy a kognitív értelmezési keretek és az ítéletalkotással kapcsolatos személyes motivációk egyaránt befolyásolják a döntéshozatalt. A gazdaságiérték-teremtés pszichológiai összetevői közül pedig a motivációk rendszerének szerepét, majd az emberi interakciókat alakító stratégiákat, a társas értékorientációt mutattuk be. A fejezetben erősen szelektálnunk kellett a gazdaságpszichológia alapvető jelenségei és magyarázatai közül. Néhány alapvető jelentőségét és magyarázatát igyekeztünk a témában kevésbé járatos olvasó számára is kézzel fogható módon megragadni, a további tájékozódást megalapozni.

Irodalomjegyzék

- AXELROD, R. – HAMILTON, W. D. (1981): The Evolution of Cooperation. *Science*, New Series, Vol. 211, No. 4489. 1390–1396. DOI: <https://doi.org/10.1126/science.7466396>
- DECI, E. L. – RYAN, R. M. (1985): The General Causality Orientation Scale: Self-Determination in Personality. *Journal of Research in Personality*, Vol. 19, No. 2. DOI: [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- GÄRLING, T. – KIRCHLER, E. – LEWIS, A. – VAN RAAIJ, F. (2009): Psychology, Financial Decision Making, and Financial Crises. *Psychological Science in the Public Interest*, Vol. 10, No. 1. 1–47. DOI: <https://doi.org/10.1177/1529100610378437>
- GRAVELLE, H. – REES, R. (2006). *Microeconomics*. London, Prentice Hall.
- HUNYADY Gy. – SZÉKELY M. szerk. (2003): *Gazdaságpszichológia*. Budapest, Akadémiai.
- JANIS, I. L. (1972): *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign Policy Decisions and Fiascoes*. Boston (US-MA), Houghton Mifflin.
- KATONA G. (1951): *Psychological Analysis of Economic Behavior*. New York (US-NY), McGraw-Hill.
- KIRCHLER, E. – HOELZL, E. (2018): *Economic Psychology: An Introduction*. Cambridge, Cambridge University Press. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781139629065>
- KRAUS, M. W. – CÔTÉ, S. – KELTNER, D. (2010): Social Class, Contextualism, and Empathic Accuracy. *Psychological Science*, Vol. 21, No. 11. 1716–1723. DOI: <https://doi.org/10.1177/0956797610387613>
- KRUGLANSKI, A. (2005): *A zárt gondolkodás pszichológiája*. Budapest, Osiris.
- LERNER, J. S. – LI, Y. – WEBER, E. U. (2012): The Financial Costs of Sadness. *Psychological Science*, Vol. 24, No. 1. 72–79. DOI: <https://doi.org/10.1177/0956797612450302>
- MCCLELLAND, D. C. (1987): *Human Motivation*. New York (US-NY), University of Cambridge.
- MCCLINTOCK, Ch. G. – VAN AVERMAET, E. (1982): Social Values and Rules of Fairness: A Theoretical Perspective. In DERLAGE, V. J. – GRZELAK, J. eds.: *Cooperation and Helping Behavior: Theories and Research*. New York (US-NY), Academic. 43–71. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-210820-4.50008-3>
- MÜNSTERBERG, H. (1913): *Psychology and Industrial Efficiency*. Boston (US-MA), Houghton Mifflin. DOI: <https://doi.org/10.1037/10855-000>
- NEUMANN, J. V. – MORGENSTERN, O. (1953): *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton (US-NJ), Princeton University.

- PARK, J. – KONANA, P. – GU, B. – KUMAR, A. (2013): Information Valuation and Confirmation Bias in Virtual Communities: Evidence from Stock Message Boards. *Information Systems Research*, Vol. 24, No. 4. 1050–1067. DOI: <https://doi.org/10.1287/isre.2013.0492>
- SAMUELSON, P. A. – NORDHAUS, W. D. (2003): *Közgazdaságtan*. Budapest, KJK.
- SIMON, H. A. (1955): A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 69, No. 1. 99–118. DOI: <https://doi.org/10.2307/1884852>
- SMITH, A. (2010): *The Theory of Moral Sentiments*. New York (US-NY), Penguin Books.
- SMITH, A. (2011): *Vizsgálódás a nemzetek jólétének természetéről és okairól*. Budapest, Napvilág.
- TARDE, G. (1902): *La psychologie économique*. Paris, Alcan.
- THALER, R. H. – JOHNSON, E. J. (1990): Gambling with the House Money and Trying to Break Even: The Effects of Prior Outcomes on Risky Choice. *Management Science*, Vol. 36, No. 6. 643–660. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.36.6.643>
- TVERSKY, A. – KAHNEMAN, D. (1974): Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, Vol. 185, No. 4157. 1124–1131. DOI: <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- VAN RAAIJ, W. F. (1981): Economic Psychology. *Journal of Economic Psychology*, Vol. 1, No. 1. 1–24. DOI: [https://doi.org/10.1016/0167-4870\(81\)90002-7](https://doi.org/10.1016/0167-4870(81)90002-7)

12. Jogi pszichológia

Visontai-Szabó Katalin

Képzeld el, hogy baleset történik a Ferenc körút és az Üllői út kereszteződésében. Senki nem sérül meg, de az anyagi kár jelentős, 12 személy és 7 gépkocsi érintett. Szomorú esemény, de vajon hogy jön itt össze a jog és a pszichológia? Hogy mi keresnivalója van itt a jognak, talán könnyedén felismerjük: közúti baleset okozása miatt eljárás fog indulni valaki(k) ellen, a polgári jogi felelősség kérdése is felmerül, néhány érintett – vagy helyettük a biztosító – súlyos kártérítéseket fog fizetni. Ezzel szemben a pszichológia szerepét már nehezebben tudjuk meghatározni, pedig nem kis jelentősége van. Gondoljunk csak arra, hogy eleve mi okozhatta a balesetet. Valaki figyelmetlen volt? Ez szinte biztos, de vajon miért? Szerelmi bánata van? Csalódott, mérges? Az érzelmeink jelentős mértékben képesek befolyásolni a magatartásunkat, és a kognitív képességeinkre is hatást gyakorolnak. Aztán ott vannak a szemtanúk. Ahányan vannak, annyiféle fognak állítani azzal kapcsolatban, hogy mi is történt valójában. És nem azért, mert nem mondanak igazat.

12.1. A jog és a pszichológia kapcsolata

Ha megkérdeznénk néhány embert arról, vajon mit gondolnak, a jog és a pszichológia mely pontokon kapcsolódik egymáshoz, feltehetően a legtöbben azt válaszolnák, nincsenek ilyen pontok. Ha a sztereotípiákból indulunk ki, egy tipikus jogász a következőképpen fest: jól öltözött, elegáns, határozott, magabiztos, racionális, kiáll az igazságért, illetve az ügyfeleért. Egy pszichológus pedig laza, esetleg kissé bohókás megjelenésű, olyan „elvarázsolt” és mindenkinek a lelkébe lát. Aki tudja, hogy a sztereotípiák milyen alapokon nyugszanak, azt is tudja, hogy ez egyáltalán nem igaz, azonban mégis lehet olyan érzésünk, hogy e két tudomány és ezek képviselői bizony nagyon távol állnak egymástól. Pedig a két terület valójában nagyon szorosan kapcsolódik egymáshoz, a jog és a pszichológia együttműködése Nyugat-Európában és Észak-Amerikában már régóta evidenciának számít. Sokkal egyértelműbb lesz a dolog, ha belegondolunk, hogy alapvetően mindkét tudomány ugyanazzal foglalkozik: az emberi viselkedéssel. A jog megpróbálja szabályozni, korlátok közé szorítani, a pszichológia pedig megérteni, adott esetben megváltoztatni.

A két tudományterület egyre szorosabb kapcsolatát mi sem bizonyítja jobban, mint hogy a világon számos helyen indítanak közös képzéseket (*joint degree programme*) jog és pszichológia témában. A legtöbb helyen a hallgató teljes értékű diplomát szerez mindkét területen (Ausztráliában például 6 év alatt), ez azonban nem egyenértékű azzal, mintha egyszerre vagy egymást követően elvégezte volna a jogász és a pszichológia szakot, hiszen a tanulmányok során végig a két terület kapcsolódási pontjaira, lehetséges

együttműködésére fókuszálnak. A két tudományterületen szerzett jártasságot igazoló diplomákat BA-, MA- és PhD-szinten is megszerezhetik a hallgatók. A végzett hallgatók az „öszvér” diplomájukkal számtalan területen helyezkedhetnek el. Örömmel látja őket a kriminológia, a konfliktuskezelés, az alternatív vitarendezés és -közvetítés, a tanácsadás és a döntéshozatali támogatás területe. A legtöbben egyelőre az akadémiai életben találták meg számításait, azaz oktatók, kutatók lettek, de hamarosan az élet más területein is megjelenhetnek. A psychologyschoolguide.net előrejelzése szerint a következő évtized legkeresettebb és legjobban fizetett szakemberei lesznek a jogpszichológusok.

A nyugat-európai és észak-amerikai egyetemeken szervezett kurzusoktól ugyan még igen messze vagyunk, azonban a hazai jogi karokon is egyre nagyobb jelentőségre tesz szert a pszichológia, hiszen az összes karon hallgathatnak kötelező vagy fakultatív jelleggel lélektani ismereteket a hallgatók. Ezen tudás birtokában a jogászok az élet számtalan területén egy speciális vértessel rendelkeznek majd, segítségével hatékonyabban kezelhetik munkahelyi és magánéleti konfliktusait, az ügyfelek által játszott emberi játszmákat, és minden tekintetben sikeresebbek lehetnek. Nem beszélve arról, hogy érzelmi kiegyensúlyozottságuk megőrzésében is sokat segíthet. A legújabb munkapszichológiai kutatások arra mutatnak rá, hogy a jövőben nem elsősorban a tárgyi tudást, a tételes ismereteket értékelik majd nagyra a munkáltatók, hanem azt, hogy a munkavállaló miként kommunikál, mennyire képes a munkatársaival együttműködni, hogyan alkalmazkodik az állandóan változó körülményekhez. A pszichológia oktatásán keresztül ezeket a kompetenciákat is megszerezhetik a hallgatók.

A jog és a pszichológia határterületén számtalan új tudományterület jelent meg vagy van éppen kialakulóban. Tekintettel arra, hogy ezek először angol nyelvterületen jelentek meg, a fordításból eredő nehézségekből is adódóan némi átfedéssel és fogalmi bizonytalansággal is számolnunk kell. A következőkben röviden bemutatjuk a jog és a pszichológia határterületén kialakult új tudományterületeket.

A „jogi pszichológia” (*legal psychology*) valamint a „jog és pszichológia” (*law and psychology*) elnevezés hasonló területeket takar, elkülönítésüket nehezíti, hogy a kifejezéseket nem következetesen, gyakran egymás szinonimájaként használják.

A jog és pszichológia a pszichológia egy speciális területét jelenti, amely kimondottan a joggal kapcsolatos kérdésekkel foglalkozik. Képviselői pszichológusok, elsősorban szociálpszichológusok, akik jellemzően nem rendelkeznek jogi végzettséggel. Az új tudományágak közül a legrégebbi, hiszen megjelenése 1908-ra nyúlik vissza. Ebben az évben jelentette meg ugyanis Hugo Münsterberg német származású harvardi professzor, aki korábban a híres Wilhelm Wundt tanítványa volt Lipcsében, *A tanúk padján* (*On the Witness Stand: Essays on Psychology and Crime*) című esszégyűjteményét (PATAKI 2011). Alaptétele volt, hogy a pszichológia az élet minden területén alkalmazható. Vizsgálódásai, amelyek elsősorban arra irányultak, miként lehet egy emberről megmondani, hogy igazat mond-e, hamar az érdeklődés középpontjába kerültek. Sokáig úgy emlegették Münsterberget, mint a hazugsággép feltalálóját, valójában azonban nem egy gépet, hanem többféle módszer ötvözetét fedezte fel. Fontosnak tartotta a hosszan tartó személyes, bizalmas légkörben folytatott beszélgetést, miközben különféle szóasszociációs teszteket is felvett, illetve bizonyos élet-tani jelenségeket vizsgáló műszereket is alkalmazott a vizsgált személy szavahihetőségének megállapítása érdekében. Módszerét a napjainkban is töretlen népszerűségnek örvendő poligráf elődjének tekinthetjük. Münsterberget érdekelték továbbá a szemtanúk perceptuális

illúziói, azaz, hogy miként fordulhat elő, hogy valaki anélkül, hogy a megtévesztés szándéka vezérelné, a valóságnak nem megfelelő állításokat tesz. Ebben kiemelkedő szerepe van az emlékezésnek és a szemtanúhatásnak.

A jog és pszichológia tudományának első nagy felívelése, amelynek hatására a legnevesebb amerikai jogi karokon egyetemi tantárgyként vezették be, 1908 és 1940 közé tehető. A második világháborút követően Münsterberg háttérbe szorulásával azonban hosszú időre teljesen megfeledkeztek róla. Sokáig nehezítette a két tudomány szorosabb kapcsolatának kifejlődését, hogy – elsősorban az angolszász területeken – a jogra úgy tekintettek, mint egy autonóm tudományra, amelynek nincs szüksége egyéb tudományok segítségére, tehát a jogi gondolkodásban egy éles paradigmaváltásra volt szükség ahhoz, hogy ez megváltozhasson. Az 1970-es években már elkezdtek arról beszélni, hogy érdemes lenne a jogot körülvevő szociális kontextust is megvizsgálni, mielőtt jogszabályt alkotunk, hiszen a jog és a társadalom folyamatos kölcsönhatásban vannak egymással (BOROS 2004). Amennyiben a jogalkotók hazánkban is nyitottabbak lennének más tudományterületek – elsősorban a pszichológia – megállapításai iránt, a jogszabályok sokkal jobban illeszkedhetnének a mindennapi élethez, ezáltal nagyobb valószínűséggel számíthatnánk az állampolgárok jogkövető magatartására. Hiszen ahhoz, hogy szabályozni tudjuk az emberek magatartását, képesnek kellene lennünk arra, hogy előre jelezzük a várható viselkedésüket, azaz tudnunk kellene, mit miért csinálnak, tetteik során mi motiválja őket. Ennek előrejelzésében sokat segíthet a pszichológia (MUELLER–NADLER 2017).

1977-ben a *Law and Human Behaviour* című – máig kéthavonta megjelenő – folyóirat elindításával kezdődött a jog és pszichológia második korszaka.

Míg a tudomány történetének első korszakában a hazugságvizsgálat és a szemtanúk vizsgálata állt az érdeklődés középpontjában, a 21. században már elsősorban az igazságszolgáltatás szereplőinek döntéshozatalát és motivációit kutatják. Magyarországon elsősorban a bíró és az ügyvéd magatartási döntéseinek okait firtatják (BADÓ 2001). Az Amerikai Egyesült Államokban már külön iparág alakult a tanúk tárgyalásra való felkészítésére és a megfelelő összetételű esküdtszék kiválasztására. Sok esetben a tanúkat pszichológusok segítségével készítik fel a vallomástételre, hogy a lehető legjobb kommunikációs technikákat alkalmazva, érzelmeiket a megfelelő módon palástolva vagy kifejezve győzzék meg az esküdtszék tagjait. Itt érdemes megemlíteni a *halo* effektust (holdudvarhatás). A szociálpszichológusok előtt régóta ismert jelenség arra utal, hogy hajlamosak vagyunk arra, hogy a szép embereknek csupa jó tulajdonságot tulajdonítsunk. Ennek hatása bírósági eljárásban is érvényesül. A szép emberek kimutatható mértékben enyhébb büntetést kapnak, mint a nem túl dekoratív elkövetők.

A vádlott bűnösségéről dönteni hivatott 12 ember kiválasztása egy rendkívül jövedelmező iparágga nőtte ki magát. Az úgynevezett *jury consultant* segítsége az ügyvédek számára minden pénzt megér, hiszen a csoport optimális összetétele a terhelt számára valóban élet-halál kérdése lehet. A kérdéssel egyébként a jogászok is régóta foglalkoznak, leginkább az érdeklői őket, hogy az egyén pszichológiai jellemzőit mennyiben és hogyan változtatja meg az, hogy egy vadidegen emberekből álló csoportba kerül, ahol a szociálpszichológia által már jól ismert csoportnyomásnak van kitéve, és azt is jól tudjuk, hogy a csoport mindig jóval több, és egészen másképp működik, mint a tagjai összessége. A kérdés vizsgálatát nehezíti, hogy az esküdtszéki tanácskozáson a kiválasztott tagokon kívül senki sem lehet jelen, így csak a résztvevők utólagos beszámolóira hagyatkozhatunk, illetve feltételezésekre

bocsátkozhatunk. A szimulált esküdszéki tárgyalás, illetve az „árnyékesküdszék” (*shadow jury*) segítségével juthatunk közelebb az igazsághoz. Ez utóbbi úgy működik, hogy 12 kísérletbe bevont személyt beültetnek a tárgyalásra, ahol ők is végigkísérik az eseményeket, majd az igazi esküdszékhez hasonlóan elvonulnak tanácskozni a kísérletvezetőkkel együtt, akik így alaposan megfigyelhetik a csoportdinamikai folyamatokat. Mindkét módszer hátránya, hogy mivel egyik helyzetben sincsenek a résztvevők valódi döntési helyzetben, nem tudhatjuk, hogy az mennyiben változtatná meg a dinamikát, az ember hozzáállását, ha döntésének lehetséges következményei is ott lebegnének a feje felett (BADÓ 2001).

Mivel foglalkozik tehát a jog és pszichológia? A következő kérdésekre keresi a választ:

- Miként lehet még pontosabbá tenni a szemtanúk emlékfelidézését?
- Miként szűrhető ki, ha a tanú hazudik?
- Miből láthatjuk, hogy a tanú nem az igazat mondja, annak ellenére, hogy nem hazudik?
- Mennyire hiteles a tanúvallomás?
- Miért vallott a tanú hamisan?
- Mely tényezők motiválják a bírót a döntéshozatal során?
- Miként lehet a bírói döntéshozatalt befolyásolni?
- Milyen a tökéletesen meggyőző tanúvallomás?
- Hogyan állítsuk össze a legmegfelelőbb esküdszéket?
- Miért nem emlékszük az áldozat a gyermekkorában átélt traumákra?

12.1.1. Pszichológia a jogban

A pszichológia a jogban (*psychology in law*) azt vizsgálja, miként élnek a jogászok a munkájuk során a pszichológia eszközeivel, például miként tudják a tanút, a szakértőt vagy az ellenfelet kérdéseikkel úgy összezavarni és zavarba hozni, hogy ellentmondásba kerüljön saját magával, így szavahihetősége megkérdőjelezhetővé váljék. Kiemelkedő jelentősége van annak is, hogy az ügyvéd milyen retorikai képességekkel van megáldva, illetve hogy beszédje során mennyire képes a döntéshozók érzelmeire hatni. Természetesen ebben is segítségére lehet a pszichológia, az ehhez szükséges technikákat el lehet sajátítani. Az Egyesült Államokban ennek nagyobb jelentősége van, mint hazánkban, hiszen a tengerentúli bíróságokon élet és halál múlhat azon, hogy a védőnek sikerül-e meggyőznie az esküdszéket védence ártatlanságáról (BADÓ 2001). A területen dolgozó szakemberek szívesen boncolgatják a bírói döntéshozatal lélektani hátterét is, vagyis azt, hogy a bíróban milyen pszichés folyamatok zajlanak, milyen mértékű stressznek van kitéve a döntés meghozatala során (SZENTES 2011).

Ez a terület még nem igazán ismert hazánkban, pedig minden esélye megvan arra, hogy nagy népszerűsége tegyen szert. Az ügyvédek kamatoztathatnák eredményeiket a munkájuk során, hiszen gondoljunk csak bele, milyen sikeres lehet az a jogi képviselő, aki képes szavaival „manipulálni” az igazságszolgáltatás szereplőit. Ugyanakkor a bíró számára sem volna haszontalan kicsit elmélyedni a pszichológiában, hiszen ezen ismereteinek birtokában képessé válna a manipulatív helyzetek felismerésére, a tanú szavahihetőségének megítélésére és nem utolsósorban valóban eleget tudna tenni a Pp. (2016. évi CXXX. törvény) támasztotta pártatlanság követelményének, amennyiben képessé válna érzelmeit

teljesen kizárva, együttérzését vagy ellenszenvét háttérbe szorítva, valóban a tényekre és a felsorakoztatott bizonyítékokra alapozva meghozni döntését.

Rendkívül hasznos lehet még a jogászok számára, ha tisztában vannak a „tárgyaló-termek pszichológiájával”, bár idővel ehhez hozzá lehet szokni, de még jobb, ha az ember előre tudja, hogy mire számíton. Igen erőteljes lélektani folyamatok zajlanak ugyanis a bíróságok termeiben. Sokan először meglepődnek azon, milyen erősen érvényesülnek az érzelmek a bíróságon, néha sokkal nagyobb szerepük van, mint a tényeknek. A felek egymás közti feszültségét a tárgyalóterem berendezése csak tovább fokozza, hiszen egymással szemben foglalnak helyet, nem úgy, mint az angolszász rendszerekben, ahol az ellenfelek egymás mellett, a bíróval szemben ülnek. A bíróság hatalmi túlsúlyát hivatott szimbolizálni, ezáltal még tovább fokozza a felek frusztrációját, hogy a bíró magasabban helyezkedik el, mint a felek és az eljárás többi szereplője (FEKETE–GRÁD 2012). A tárgyalóteremben nemcsak az érzelmekkel és a nagyfokú feszültséggel kell megküzdeni, hanem előítéletekkel és sztereotípiákkal is, amelyek széles körben való elterjesztéséért a média is felelős. A legtipikusabb előítéleteinkkel már tanulmányaink során érdemes leszámolni: a tanúk hazudnak, az ügyvédek agresszívok, lekezelő stílusúak, a bírók pedig nagyképűek és döntésképtelenek. Az élet minden területén hátrányba kerül az, aki hagyja, hogy negatív érzelmei befolyásolják döntéshozatala során.

Miben tud tehát segíteni a pszichológia a jogban? A következőkben biztosan:

- helyes kérdésfeltevés a tárgyaláson;
- meggyőző ügyvédi kommunikáció;
- a bíró lehetséges személyiségtorzulásainak felismerése;
- a stressz hatásainak kiküszöbölése a bírói munka során;
- az érzelmi befolyásolás kirekesztése a döntéshozatal során;
- felkészülés a lelki megpróbáltatásokra, amelyekkel egy tárgyaláson szembesülhetünk.

12.1.2. A jog pszichológiája

A jog pszichológiája (*psychology of law*) már kissé filozófiai jellegű kérdéseket boncolgat. Többek között arra keresi a választ, hogy szükség van-e a jogra a társadalomban. Vizsgálja az emberek jogtudatát, azt, hogy mennyire ismerik a saját jogait, illetve azt is kutatja, hogy az állampolgárok miként vélekednek a törvényekről. Érdekes kutatási témája továbbá a jogkövetéssel kapcsolatos pszichológiai motívumok vizsgálata, hogy mi inspirálja az embereket a jogszabályoknak megfelelő konform viselkedésre, esetleg mely tényezők, körülmények hatnak ez ellen (PÓSCH 2015). A jogszabályok megalkotása során fontos lehet a jogalkotó számára, hogy valamiféleképpen képes legyen előre jelezni azt, hogy a jogalkotók mennyire fognak azonosulni a jogszabállyal, elsősorban az abban foglalt értékekkel. Nem mindegy ugyanis, hogy a jogkövetés mögött milyen motívumok állnak. Ez lehet a szankciótól való félelem, racionális megfontolás, tradícióknak megfelelő viselkedés, teljes azonosulás, elfogadás vagy a jogalkotó, illetve a jogszabály társadalmi tekintélye. Sajó András arra a megállapításra jutott, hogy a jogismeret, a jogtudat és a jogkövetés összetett szociálpszichológiai mechanizmuson keresztül vezet a külső magatartásban lemérhető eredményhez (SAJÓ 1986). Külön vizsgálatokat végeztek a fiatalok jogi érzékenységevel, jogtudatosságával összefüggésben (VÁRINÉ SZILÁGYI 2010).

A következő kérdésekkel foglalkozik a jog pszichológiája:

- Mi szükség van a jogra?
- Ismerjük-e saját jogainkat?
- Mi a véleményünk a törvényekről?
- Miért tartjuk be a jogszabályi előírásokat, és miért nem?
- Mit tartunk igazságosnak?
- Mi a különbség az igazságos és a jogos között?
- Mit gondolunk a jogállamiságról?
- Mit gondolunk a demokratikus értékekről?
- Mit gondolunk az alkotmányos értékekről?
- Miként jelenik meg a hétköznapi helyzetekben a laikus jogi felfogás?
- Mit gondolunk a diszkriminációról?
- Mit gondolunk a munkahelyi zaklatásról?
- Miként vélekedünk a hazai igazságszolgáltatásról?
- Mit gondolunk a halálbüntetésről?
- Mennyire hiszünk abban, hogy a világ igazságos, azaz mindenki azt kapja, amit megérdemel?
- Mennyire bízunk az igazságszolgáltatásban?

Mint láhattuk, a pszichológia és a jog számtalan területen igen szorosan kapcsolódik egymáshoz, együttműködésük az élet sok területén gyümölcsöző kapcsolatnak ígérkezik. A következő részben egy rövid kitekintést teszünk a pszichológia és egyes jogterületek egymáshoz való viszonyulása terén, megvizsgáljuk, hogy a különböző jogágak területén tevékenykedők miként tudják kamatoztatni a pszichológiai ismereteket.

12.2. Pszichológia és alkotmányjog

Bár elsőre úgy tűnhet, az alkotmányjog az a terület, amelynek egész biztosan semmi köze sem lehet a lélektanhoz, érdemes az egyes kérdésekbe mélyebben betekinteni. Vegyük például a halálbüntetés problematikáját. A legsúlyosabb büntetéssel nem csak a bűnügyi tudományok foglalkoznak, megengedhetősége vagy meg nem engedhetősége alkotmányjogi kérdés is. A kérdéssel az alkotmánybírák is gyakran találkozhatnak, hiszen egy-egy nagyobb társadalmi felháborodást kiváltó bűncselekmény elkövetése után az emberek gyakran a halálbüntetés visszaállítását követelik. A visszaállításra nemzetközi szerződésekben vállalt kötelezettségeinkből kifolyólag nincsen lehetőség, az ez iránti vágy időről időre való fellobbanása azonban egyértelműen lélektani kérdés, ennek megfelelően kellene tehát foglalkozni vele. Az ellene, illetve mellette szóló érvek és ellenérvek valójában mind az érzelmekre hatnak, az észérveknek ehhez hasonló helyzetekben csekélyebb szerepe van.

A büntetések visszatartó ereje a pszichológiai és szociológiai vizsgálatok, valamint a statisztikai adatok tanúsága szerint nem a büntetés súlyosságától függ. Sokkal inkább van visszatartó ereje annak, hogy az adott bűncselekménynek milyenek a felderítési mutatói, azaz mekkora valószínűséggel kerítik kézre az elkövetőt. A jogszabályoknak – elsősorban a tiltásoknak – való engedelmesség attól is függ, hogy az adott szabályt az egyes személyek mennyire tartják elfogadhatónak, azzal mennyire tudnak azonosulni. Ezt a kérdést szociál-

pszichológusok is vizsgálták, és azt találták, hogy a behódolás csak addig eredményez jogkövető magatartást, ameddig a büntetés kézzel fogható közelségben van. Megbízhatóan tartós viselkedést csak az azonosulás vagy az internalizáció eredményezhet, amikor az illető a szabályt valóban be is akarja tartani.

Érdemes továbbá megemlíteni az *abortusz szabályozásának kérdését*, amely ugyan elsősorban egészségügyi szabályok által rendezett területre tartozik, de alkotmányjogi vonatkozásokat is felvet. Gondoljunk csak arra az örök kérdésre, hogy a két igen erős jog, azaz a magzat élethez való joga és az anya önrendelkezési joga közül melyik érdemel fokozottabb védelmet? Érdemes a dilemmát kiegészíteni az apa jogaival is, hiszen jelenleg neki semmiféle beleszólása nincsen abba, hogy a gyermeke anyja megtartja vagy elveteti-e a magzatot. Az ő jogaival mi a helyzet? Mi van akkor, ha nagyon szeretne apa lenni, és akkor, ha egyáltalán nem? Egyértelmű, hogy a patthelyzet – amikor a három szereplő érdekei egymással ellentétesek – feloldása majdhogynem lehetetlen, de érdemes arra is tekintettel lenni, hogy a kérdésnek nemcsak jogi vagy erkölcsi vonatkozásai vannak, hanem komoly lélektani kérdéseket is felvet, amelyeknek eddig nem túl sok figyelmet szenteltünk.

Az abortusz által jelentetthez hasonlóan „kényes” kérdést okoz az *eutanázia*, amely szintén nehezen megközelíthető pusztán jogász logikával, hiszen erőteljes érzelmeket vált ki az emberekből, amelyeket szintén nem lenne szabad figyelmen kívül hagyni a kérdés szabályozása során.

12.3. Pszichológia és büntetőjog

A pszichológia és a büntetőjog kapcsolata a legszorosabb, ez abból is egyértelmű, hogy a két tudomány határterületén számtalan már jól ismert tudomány jött létre, úgy mint törvénszéki pszichológia, kriminálpszichológia, kriminológia, kriminalisztika, viktimológia és börtönpszichológia.

Az Amerikai Egyesült Államokban a törvénszéki pszichológia (*forensic psychology*) területén dolgoznak azok a (leginkább klinikai szak-) pszichológusok, akik az igazságszolgáltatásban helyezkedtek el, és elsősorban a büntetőeljárásokban nyújtanak a hatóságoknak segítséget. Ők azok, akiknek van lehetőségük kapcsolatba kerülni a kliensekkel, de fontos elhatárolás az egészségügyi keretek között dolgozó klinikusokhoz képest, hogy az ő feladatuk nem a páciens jó útra térítése vagy meggyógyítása, hanem a döntéshozók munkájának megkönnyítése (PÓSCH 2015). A törvénszéki pszichológusok az eljárás alanyává lett személy (terhelt) szocializációjával, karakterjellemzőivel és magatartásával foglalkoznak, különösen bűnözői viselkedésének okaival, az agresszióval, a beszámíthatósággal és a patológiás tünetekkel (BARTOL–BARTOL 2011).

Magyarországon az igazságügyi pszichológus szakértők végeznek ehhez hasonló tevékenységet. Az ő feladatuk – többek között – hogy büntetőügyekben a pszichiáterrel együttműködve véleményt mondjanak a sértett akaratnyilvánítási képességéről, illetve a terhelt beszámíthatóságáról, arról, hogy az illető a bűncselekmény elkövetésekor, illetve jelenleg rendelkezik-e kellő kognitív kompetenciával ahhoz, hogy tettéért felelőssé tehető legyen. Véleményük perdöntő lehet olyan kiskorú sérelmére elkövetett (elsősorban szexuális) bűncselekmények esetében is, ahol egyéb bizonyítékok hiányában mindössze a terhelt és a sértett szava áll egymással szemben.

Szemtanúk emlékezete

Mennyire megbízhatók vajon a szemtanúk vallomásai? Loftus és Palmer kutatásukban (LOFTUS–PALMER 1974) egy olyan videót mutattak meg a kísérleti személyeknek, amelyen két autó összeütközése látható. Miután megnézték, válaszolniuk kellett egy kérdésre, azonban nem mindenki pontosan ugyanazt a kérdést kapta. Öt különböző kérdés volt:

„Mekkora lehetett a két autó sebessége, amikor...

...szétzúzták egymást?

...összeütköztek?

...egymásnak mentek?

...koccantak?

...érintkeztek?”

Noha mindössze egyetlen kifejezés volt a különbség, az eredmények mégis jelentősen eltértek. Azon válaszadók, akik a „szétzúzták egymást” kifejezéssel ellátott kérdést kapták, átlagosan 40,8 mérföld per órá (~ 65,8 km/h) sebességre emlékeztek, míg akik az „érintkeztek” végű kérdést kapták, azok átlagosan 31,8 mérföld per órá (~ 51,2 km/h) választ adtak. Egy héttel a kísérlet után feltettek még egy kérdést a kísérleti személyeknek: láttak-e a videón törött szélvédőüveget? Ugyan a videón nem volt látható ilyen, mégis azon személyek, akik a legerősebb kifejezéssel ellátott kérdést kapták, majdnem kétszer többen emlékeztek törött üvegre, mint azok, akiknek a gyengébb hatású kérdést tették fel. A kísérleti személyeknek tehát nemcsak a visszaemlékezési pontossága torzult az által a benyomás által, amelyet kérdés végén lévő kifejezés hordozott magában, hanem konkrét téves emlék is képződött náluk. A kísérlet eredményeinek fontos implikációi vannak a szemtanúk meghallgatásával kapcsolatosan, mivel a kérdezési technika nagyban befolyásolhatja a történetek pontos rekonstrukcióját.

A kriminálpszichológia a kriminológia egyik ága, amely a bűnelkövető, a bűncselekmény és a bűnözés elleni harc pszichológiai problémáival foglalkozik (POPPER 1970). Alapvető célja a bűnelkövetők pszichológiai motívumainak feltárása, a bűnesetek megértése segítségével a bűncselekmények megelőzése. Szakágai közé tartozik a kriminológiai pszichológia, a kriminalisztikai pszichológia és a börtönpszichológia. Speciális területét jelentik a „profilozók”, akik az elkövetők pszichológiai profiljának feltárását végzik, azaz a rendelkezésre álló adatokból megpróbálnak következtetni az ismeretlen tettes lehetséges személyiségjellemzőire, így szűkítve a gyanúsítottak körét. Szakértelmüknek kiemelkedő jelentősége van a szexuális bűnelkövetők kézre kerítésénél, illetve a szexuális indíttatású bűncselekmények mozgatórugóinak megértéséhez is komoly szakmai segítséget nyújthatnak (PÓSCH 2015). Szerepet játszhatnak továbbá a sorozatgyilkosok megtalálásában is, hiszen az ő esetükben az emberölés motívuma minden esetben pszichológiai, az ölésnek szimbolikus jelentősége van.

A *kriminológiai pszichológia* a bűnözés mint társadalmi jelenség szociálpszichológiai hátterével, a bűnözővé válás pszichés okaival és a megelőzés lehetséges módjainak megtalálásával foglalkozik. A vizsgálatok irányulhatnak egészen szűk területekre is. Speciális területe a viktimológia, amely az áldozattá válás pszichológiai hátterét hivatott vizsgálni, továbbá lelki segítséget nyújt a sértetteknek a történetek feldolgozásához és ahhoz, hogy a jövőben ne kerülhessenek hasonló helyzetbe.

A *kriminalisztikai pszichológia* kutatási területe a nyomozás és a bírósági eljárás.

A *börtönpszichológia* a szabadságvesztés pszichés vonatkozásaival, valamint a rehabilitáció és reszocializáció lélektani kérdéseivel foglalkozik (MÜNNICH 2006). Elsősorban a következő területeken végez kutatásokat: börtönagresszió és rangsorképződés, a bezártság negatív lélektani hatásai, a viselkedésszabályozás, az átnevelés, az utógondozás és a reszocializáció, az intelligencia kriminalitással való kapcsolata, a személyiség és a visszaesés kapcsolata. Mindemellett vizsgálja azt is, hogy a börtönpopulációban vajon miért olyan magas egyes mentális betegségek előfordulási valószínűsége (például ADHD, antiszociális személyiségzavar). Súlyosabb mentális betegség előfordulása esetén az elkövetők az Igazságügyi Megfigyelő és Elmegyógyító Intézetbe (IMEI) kerülnek, ahol börtönhöz hasonló szigorú körülmények között gyógyulhatnak, feltéve, hogy van esély a gyógyulásra. Amennyiben az állapotukban javulás nem várható, az IMEI falai között maradnak hosszú időre, így lehet, hogy soha nem kerülnek vissza a társadalomba.

A börtönben – a totális kontroll és a szabad akarat hiánya miatt – az ember személyisége lelki támogatás nélkül csak károsodik. A *treatment* elméletének alaptétele szerint a kriminális viselkedés oka az alapszemélyiségben rejlik, így arra nem büntetéssel, hanem kezeléssel lehet hatni (HUSZÁR 1997). Ezért van kiemelkedő szerepük a gyakorlatban tevékenykedő börtönpszichológusoknak, mert ők képesek azt a fajta segítséget megadni, amelyre ebben a helyzetben egy elítéltnak szüksége van. Különösen igaz ez a fiatalkorú elítéltekre. Mindannyiunk érdeke, hogy a szabadságvesztés büntetés letöltése után a személy vissza tudjon illeszkedni a társadalomba, és annak hasznos tagjává váljon.

Nem képez külön tudományterületet, de a büntetőjoghoz való szoros kapcsolódása miatt érdemes megemlíteni a rendőrségen dolgozó pszichológusok szerepét, hiszen ők rendkívül sokféle tevékenységet végeznek. Foglalkoznak például a kiválasztással, illetve a dolgozók rendszeres pszichológiai szűrésével is. A klinikai szakpszichológusok a sértetteknek, illetve az áldozatok hozzátartozóinak nyújtanak lelki segítséget, továbbá a speciális helyzetben lévő személyek (például kiskorú sértettek vagy gyermekkorú tanúk) meghallgatásánál vannak jelen, esetleg ők végzik a kikérdezést, végül pedig vannak túsztárgyalók, akik a krízishelyzetekben tudnak a rendőrség támaszául szolgálni, szakértelmükkel segítséget nyújtani. Foglalkoznak továbbá olyan kérdésekkel is, mint például hogy miként lehet a lakosság és a rendőrség viszonyát javítani, a köztük lévő együttműködést erősíteni.

A büntetőjog és a pszichológia találkozásának speciális területe a családon belüli erőszak problematikája. Azt, hogy valaki miért bántalmazza vagy terrorizálja a családját, illetve hogy az áldozatok miért tűrik ezt el hosszú éveken keresztül, nagyon nehéz megérteni a jelenség pszichológiai hátterének ismerete nélkül. Nem elegendő a kérdést pusztán a jog eszközeivel megközelíteni, mert az csak a büntetésben gondolkodik. A megtorlásnál sokkal fontosabb lenne a megelőzés, a már bekövetkezett károk minimalizálása, és nem utolsósorban az elkövető számára is segítséget nyújtani azért, hogy lehetősége legyen megváltozni, új mintákat, megoldásmódokat tanulni, hogy a rossz mintázatot ne örökítse tovább. Ha ugyanis a gyermek azt látja otthon, hogy a konfliktusok kezelésének egyetlen lehetséges módja az erőszak, akkor ő is ezt a megoldást fogja választani minden kapcsolatában. Ezért van kiemelkedő jelentősége a családon belüli erőszakot elkövetők „átnevelésének” és az áldozatok lelki támogatásának, hogy az ő unokáik már egy egészen más, boldog családban nőhessenek fel. Ennek hiányában a családtagok soha nem fognak tudni kitörni az erőszak és bántalmazás ördögi köréből (VISONTAI-SZABÓ 2014).

12.4. Pszichológia és családjog

Mint láthattuk a pszichológia és a büntetőjog kapcsolata, gyümölcsöző együttműködése hazánkban is evidencia, teljesen természetesnek vesszük, hogy a büntetőeljárás minden szakaszában komoly szerepük van a pszichológus szakértőknek. A családjog és a lélektan viszonya azonban még ma sem ennyire magától értetődő, pedig véleményem szerint a kapcsolat egyértelmű. Hol van a legtöbb érzelem, ha nem a családban? A család létrejötte, működése és felbomlása is erős érzelmi töltettel bír. A család létrejötte, azaz a házasságkötés, illetve a gyermek születése, valamint a házasság felbontása és az ehhez kapcsolódó kérdések: szülői felügyelet rendezése, kapcsolattartás szabályozása, ezek mind a Polgári törvénykönyv és egyéb jogszabályok által hol szigorúbban, hol kevésbé szigorúan, de szabályozva vannak. Mégis, ha belegondolunk, ezek azok a kérdések, amelyeket lehetetlen pusztán a jog eszközeivel kordában tartani, a pozitív vagy negatív érzelmek képesek még a józan ész is felülírni.

A házasságok felbontása és az élettársi kapcsolatok megszüntetése során az érintettek csak ritkán képesek felretenni az érzéseiket, és tárgyilagosan, hidegvérrel lezárni a függőben lévő kérdéseket. Ennek többek között az az oka, hogy a kötődés sokkal lassabban múlik el, mint a szerelem. Ha egyszer valakivel kialakult egy erős érzelmi kötelék, az hosszú időn keresztül megmarad még akkor is, ha ahhoz már csak rossz érzések kapcsolódnak. A másik oka az egymás iránti gyűlölködésnek, hogy egy kapcsolat megromlása során nem az érzelmek intenzitása, hanem annak iránya változik meg, azaz a nagy, lángoló szerelmekből lesz később a legnagyobb ellenségeskedés. Ebből következik, hogy csak azok a párok képesek békésen, hatalmi harcoktól mentesen elválni, akiknek már valóban kihűlték egymás iránti érzése, és a kötődés is megszűnt, ez azonban igen ritkán fordul elő. Még tovább bonyolítja a helyzetet, ha a feleknek közös gyermeke is van. Általában a gyermek az, aki a leginkább sérül szülei marakodása közben. Már a válást megelőző csatározások során lojalitáskonfliktusba kerülhet, hiszen a legtöbb gyermek egyformán ragaszkodik mindkét szülőjéhez, így nem tudhatja, hogy melyiknek adjon igazat, melyik mellé álljon a „csatában”. A legrosszabb, amit ilyen esetben tehet a szülő, ha állásfoglalásra kényszeríti a gyermeket, és bevonja őt is a konfliktusba. A házasság felbontására és a szülői felügyelet rendezésére irányuló per sem kedvez a gyermeknek, leginkább az a megterhelő benne, hogy nagyon sokáig tart (minimum fél év, de akár öt évig is elhúzódhat), és ez idő alatt a gyermek teljes bizonytalanságban él. A perrel összefüggésben érdemes szólni a gyermek eljárásbeli szerepéről is, hiszen a jogászok, a gyermekvédők és a pszichológusok között régóta vita tárgya, hogy a kiskorút mennyire kell, egyáltalán be kell-e vonni az őt érintő eljárásokba. A gyermek jogairól szóló ENSZ-egyezmény (1989. november 20-án New Yorkban fogadták el) szerint egyértelműen be kell őt vonni, és lehetőséget kell számára biztosítani, hogy véleményét szabadon kifejezhesse, és azt a per során – ítéldéességéhez mérten – kellő súllyal figyelembe is vegyék. Hazánkban 2012-ben tették le a gyermekbarát igazságszolgáltatás alapjait. A gyermekközpontú eljárások biztosításához azonban nem elegendő a gyermekbarát meghallgatósobák kialakítása, ahhoz a bírák és az eljárásban részt vevő egyéb személyek pszichológiai felkészítése is elengedhetetlen, többek között annak érdekében, hogy képesek legyenek a gyermekkel az értelmi képességeinek és aktuális lelki állapotának megfelelően, hatékonyan kommunikálni.

A bontóper befejezését követően átmenetileg lecsillapodnak az érzelmek, azonban hamarosan újabb konfliktusok alakulnak ki a kapcsolattartás zavarai, esetleg a tartásdíj (nem) fizetése miatt. A gyermek ebben az időszakban további lelki sérüléseket szenvedhet el,

valamelyik szülőjével teljesen szembefordulhat, súlyos esetben mindkettőtől elidegenedik, és alig várja, hogy elhagyhassa a családi fészket. Ebben a helyzetben fokozott szerepük van például az iskolapszichológusoknak és a családsegítő munkatársainak, hogy segítséget nyújtsanak a családnak és elsősorban a gyermeknek az érzelmi terhekkel való megküzdés során, illetve támogassák a szülőket abban, hogy egymás iránti indulataik levezetésére más csatornát keressenek, és lehetőleg ne a gyermekén keresztül éljék ki negatív érzelmeiket.

A szülői elidegenítési szindróma

A szülői elidegenítési szindrómának (*parental alienation syndrome*, PAS) nevezett tünetegyüttes megítélése régóta vitatott, a pszichológusok sem Magyarországon, sem külföldön nem tudnak egységes álláspontra helyezkedni létezésével, illetve megjelenésével kapcsolatban. Tünetei mindenestre elég jellemzőnek tűnnek, és akik gyakran találkoznak külön élő szülőkkel, meglepően sokszor tapasztalják ezt. A lényege, hogy a gyermekkel együtt élő szülő igyekszik mindent elkövetni annak érdekében, hogy a közös gyermekük elutasítsa a külön élő szülőt. Ezt legtöbbször hamis történetek mesélésével, a gyermek megtévesztésével, a másik szülő és annak családja állandó befeketítésével éri el. Tipikus tünete – és éppen ezért olyan nehéz a felismerése –, hogy a gyermek azt állítja, saját döntése, hogy nem kíván a másik szülőjével kapcsolatot tartani.

Összefoglalás

A jog és a lélektan – mint láhattuk – számtalan ponton, ezernyi szállal kötődik egymáshoz. A büntetőjog már régóta profitál a pszichológia megállapításaiból, azonban az új – még csak formálódó – területekkel is érdemes kicsit mélyebben foglalkozni. Leginkább a családjog területén lenne hasznos, hiszen az emberi kapcsolatok, az érzelmek, a szeretet és a gyűlölet, bármennyire is szeretnénk, nem tarthatók kordában pusztán a jog eszközeivel (FEKETE 2013). A 21. században, amikor egyre kevesebb házasságot kötnek, miközben egyre többet bontanak fel, mindenképpen érdemes elgondolkodni azon, vajon mit adhat a jogtudománynak és általában a társadalomnak a pszichológia.

A jog és a pszichológia számtalan ponton kapcsolódik egymáshoz, hiszen alapvetően mindkét tudomány az emberi viselkedéssel foglalkozik.

A jogi pszichológia megjelenése 1908-ra tehető, Hugo Münsterberg *A tanúk padján* című esszégyűjteményének megjelenéséhez köthető. Állítása szerint a pszichológia az élet minden területén alkalmazható.

A pszichológia a jogban azt a kérdést vizsgálja, hogy a jogászok munkájuk során miként tudják a pszichológia eszközeit használni.

A jogpszichológia azon szakemberek területe, akik jogi és pszichológiai végzettséggel is rendelkeznek.

A jog pszichológiája a jog társadalomban betöltött szerepét vizsgálja.

A pszichológia és az alkotmányjog többek között a következő kérdések vizsgálata során kapcsolódik össze: eutanázia, abortusz, halálbüntetés.

A pszichológia és a büntetőjog kapcsolata már erősebb gyökerekkel rendelkezik, és számtalan új tudomány alakult ki a két tudomány határterületén: törvénytörési pszichológia, kriminológia, kriminalisztika, viktimológia, börtönpszichológia.

A pszichológia és a családjog kapcsolata a családok mindennapi életét szorosan érinti. Különös jelentőségű napjainkban, köszönhetően a családok egyre gyakoribb felbomlásának és az új családformák megjelenésének.

Irodalomjegyzék

- ARONSON, E. (2002): *A társas lény*. Budapest, KJK.
- BADÓ A. (2001): *Pszichológiai vizsgálatok az esküdtszék kapcsán. A jogösszehasonlítás eredményei és a kodifikáció*. Szeged, Bába és Társa.
- BARTOL, C. L. – BARTOL, A. M. (2011): *Psychology and Law – Research and Practice*. Thousand Oaks (US-CA), SAGE.
- BOROS J. (2004): Pszichológia a jogban. In KORINEK L. szerk.: *Emlékkönyv Irk Albert egyetemi tanár születésének 120. évfordulójára*. Pécs, PTE. 3–13.
- FEKETE B. (2013): Érzelmek és jogtudomány: egy lehetséges értelmezés. *Iustum Aequum Salutare*, 9. évf. 3. sz. 89–104.
- FEKETE M. – GRÁD A. (2012): *Pszichológia és pszichopatológia jogászoknak*. Budapest, HVG.
- HUSZÁR L. (1997): Medikális modell. A treatment/nevelés történeti áttekintése. *Börtönügyi Szemle*, 16. évf. 3. sz. 63–70.
- LOFTUS, E. F. – PALMER, J. C. (1974): Reconstruction of Automobile Destruction: An Example of the Interaction between Language and Memory. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, Vol. 13, No. 5. 585–589. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0022-5371\(74\)80011-3](https://doi.org/10.1016/S0022-5371(74)80011-3)
- MONAHAN, J. – LOFTUS, E. F. (1982): The Psychology of law. *Annual Review of Psychology*, Vol. 33. 441–475. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.33.020182.002301>
- MUELLER, P. A. – NADLER, J. (2017): Social Psychology and the Law. In PARISI, F. ed.: *The Oxford Handbook of Law and Economics*. Vol. 1. *Methodology and Concepts*. Oxford, Oxford University Press. 124–160. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199684267.013.008>
- MÜNNICH I. (2006): Kriminálpeszichológia. In BAGDY E. – KLEIN S. szerk.: *Alkalmazott pszichológia*. Budapest, Edge 2000. 310–328.
- PATAKI F. (2011): Jog és pszichológia. *Magyar Tudomány*, 172. évf. 5. sz. 541–547.
- POPPER P. (1970): *A kriminális személyiségzavar kialakulása*. Budapest, Akadémiai.
- PÓSCH K. (2015): A jog és a pszichológia viszonyának nemzetközi szakirodalma. In HUNYADI Gy. – BERKICS M. szerk.: *A jog szociálpeszichológiája, a hiányzó láncszem*. Budapest, ELTE Eötvös. 28–36.
- SAJÓ A. (1986): *Látzat és valóság a jogban*. Budapest, KJK.
- SZENTES B. (2011): A bírói döntéshozatali folyamat pszichológiai kitekintéssel. *De Iurisprudentia et Iure Publico*, 5. évf. 4. sz. 1–50.
- VÁRINÉ SZILÁGYI I. (2010): *Jogtudatról alulnézetben. Tizenévesek jogtudata és jogi érzékenysége*. Budapest, L'Harmattan.
- VISONTAI-SZABÓ K. (2014): A családon belüli erőszak jogi és pszichológiai kérdései. *Forum Acta Juridica et Politica*, 4. évf. 1. sz. 237–290.
- VISONTAI-SZABÓ K. (2017): A jog és a pszichológia összekapcsolódása: úton egy új tudományág kialakulása felé. In HOMOKI-NAGY M. szerk.: *Acta Juridica et Politica. Ünnepi kötet Dr. Zakar András egyetemi tanár 70. születésnapjára*. Szeged, SZTE. 291–302.

13. Politikai pszichológia

Kiss Paszkál

Ebben a fejezetben a politikai pszichológia tudományterületi jellegzetességeit, néhány alapvető témáját vizsgáljuk meg. Betekintünk röviden a két diszciplínát összekötő kutatások részleteibe is a nemzetközi viszonyok területén. A történeti szála fűzött tudományterületi áttekintést követően elsőként a politikai közvélemény és a választói magatartás meghatározóit, majd a politikai vezetők személyes jellemzőit, a politikai döntésben közreműködő pszichológiai mechanizmusokat ismerjük meg. Ezeket a területeket sem tudjuk azonban a rendelkezésre álló keretek között teljesen bejárni. Egy-egy jellemző szemponton, elméleten, alapvető eredményen keresztül kóstolunk bele a politikai pszichológiai kutatásokba. A magyar és angol ajánlott olvasmányokon keresztül kínálunk lehetőséget a remélhetőleg felkeltett érdeklődés további kielégítésére.

13.1. A politikai pszichológia története, sajátos nézőpontja

A jeles szociálpszichológus William J. McGuire áttekintő tanulmányában (McGUIRE 1998) a politikatudomány és a pszichológia kölcsönhatására a határforgalom metaforáját használja. A két diszciplína valóban felfogható két szellemi birodalomként is, amelyek éppen a politikai pszichológiai területeken találkoznak. Többféle módon vetélkedhetnek, „hódítóként” igyekezhetnek egymást legyűrni e tudományok, de a „szubjektív” és „objektív” meghatározókat egymással párbeszédben is képesek vizsgálni a kölcsönösen izgalmasnak tartott politikai jelenségek hátterében. Kétségtelen tény egyfelől, hogy a politikai intézményeket mindenkor emberek hozzák létre, tartják fenn vagy éppen szüntetik meg. Az ember tehát nem elhanyagolható „szubjektív” tényező a politikai elemzésben. A másik oldalról, a politológiai megközelítés bemutatja azokat az intézményeket, társadalmi kereteket vagy a politikai versengés sajátos szabályait, az „objektív” társadalmi szükségszerűségeket, amelyek formálják a politikai magatartást.

A politikatudomány és a pszichológia képzeletbeli határvonalától nem is egyforma távolságra van a két diszciplína minden részterülete. A politológusok egy része valószínűleg az intézményes meghatározókra fókuszál, nem is merül fel elemzéseikben a pszichológiai megközelítés haszna. A közvéleményt és a választói magatartást vagy a politikai döntéshozást, a vezetők személyiségét vizsgáló politológusok láthatnak viszont fantáziát a tudományközi párbeszédben. A pszichológián belül sem egyformán indítja meg a különböző részterületek képviselőit ez az interdiszciplináris kapcsolat. Összességében nem lövünk mellé, ha azt mondjuk, a szociálpszichológia és a személyiségpszichológia bizonyos területei állnak közelebb a politikai pszichológiához.

13.1.1. Európai gyökerek

Az európai gondolkodók és gondolatok szerepét mutatja be a tudományos politikai pszichológia születésében Van Ginneken egy klasszikus politikai pszichológiai kézikönyv bevezető fejezetében (VAN GINNEKEN 1988). Elsőként a *latin hatásra* hívja fel a figyelmet. Gustave Le Bon és Gabriel Tarde tömeglélektani elemzése azt mutatja meg, hogyan változnak meg a társadalmat megalapozó alapvető eszmék, az egyének politikai érdekérvényesítésre is alkalmas társas-társadalmi kapcsolatai a modern társadalmakban. Az itáliai *elitszociológusok* (Mosca, Pareto) az illúziókat eloszlatva állapítják meg, hogy a demokráciákban sem a szervezetlen többség, hanem a szervezett kisebbség vagy az egyén birtokolja a hatalmat. Nem a szavazók választják meg a képviselőt, hanem ő válik általuk megválasztottá. A második földrajzi kiindulópont *német nyelvterületen* Bécs és Frankfurt. Az előbbiben meghatározó Freud és a pszichoanalízis hatása, amelyet két tanítvány, Adler és Jung társadalmi vonatkozásokat is tartalmazó pszichoanalitikus elgondolásai jól reprezentálnak. A *frankfurti iskola* maga is felhasználja a pszichoanalitikus elméletet, a marxizmussal igyekezve elegyítve azt.

A politikai pszichológiát megeremtő gondolatok, tudományos törekvések harmadik sűrűsödési pontját van Gineken *angolszász területre* teszi. Angliában Darwin nyomán haladnak a különböző *társas ösztöntanok*, amelyeket jól példáz McDougall híres *Group Mind*-ja, egy megkésett elméleti megközelítéssel és meghaladott tudományfelfogással írott kollektív pszichológiai kézikönyv. A két világháború között kétségkívül Chicago volt az amerikai szociológia és pszichológia egyik legaktívabb centruma. Itt találkoztak az óhaza és az újvilág társadalomtudósai. Az attitűd és érték kutatás úttörője Thomas és munkatársa Znaniecki a kivándorló lengyel parasztok kultúráját elemzi, a Tarde és Simmel tanaira építő Robert Park magát a várost használja természetes laboratóriumként etnometodológiai megfigyeléseihez.

13.1.2. Egy jellegzetesen amerikai tudomány születik

A Chicagói Egyetemen vezette a politológiai tanszéket Charles Merriam, aki tanítványaival az első tökéletlen közvélemény-kutatásokat végezte. Az ő tanítványa Lasswell, a politológiai pszichológia „alapító atyja” vagy nagyatyja (ha az igazi intézményesülés késői időpontját tekintjük). Az ő munkáit sokan sokféleképpen elemzik, érdemes e helyütt arra kitérni, hogy valójában mi is volt a híres *A politika pszichopatológiája* című kötetének (LASSWELL 1960 [1930]) empirikus háttere. Lasswell politikusok klinikai kórlapjait elemezte, és ezek alapján alakította ki politikai pszichológiai elemzésének kiindulópontját. A politikusok szerint személyes motívumaikat hajlamosak publikus tárgyra kivetíteni és a közös érdekek alapján racionalizálni. Hatalmi törekvéseiket a társadalom számára is elfogadható formába igyekeznek önteni. Pszichoanalitikus mestereihez híven, elsősorban a nem tudatos folyamatok és a gyermekkori tapasztalatok szerepét hangsúlyozta a sajátos politikusi megküzdési folyamatokban. Lasswell később a propaganda és a személyiség viszonyával foglalkozott, szerint „a politika tanulmányozása tulajdonképpen a tekintély és a tekintéllyel bírók tanulmányozása”.

A politikai pszichológia kezdeti korszakában mások is a politikus személyiségét állítják kutatásaik fókuszába. Ekkor születik a politikai pszichológia egyik klasszikus műfaja,

a *pszichobiográfia*, amely csúcsteljesítményeiben már-már művészien ötvözi a pszichológiai elméleti háttérét és gyakorlati klinikai tapasztalatait a történelmi helyzet és személyiség feltárásával.

Később a politikai magatartás meghatározó empirikus vizsgálataihoz a *gazdasági és a politikai viselkedés nyomon követésére és minél pontosabb bejósolására* használható módszereket és fogalmakat, elméleti összefüggéseket alakítanak ki. Ezzel válik a születőben lévő politikai pszichológia ízig-vérig amerikai tudománnyá. Európában az etnikai feszültségeket, a társadalmi elégedetlenséget és más fontos társadalmi folyamatokat inkább történészek, szociológusok, társadalomfilozófusok elemezik, jellemzően széles történeti, kulturális, társadalmi fogalmi keretekben. Ezzel szemben az amerikai társadalomban ezek pragmatikus kérdésként merülnek fel, és az empirikus kutatás eszközeivel keresik a rájuk adható választ.

Az *attitűdkutatásban* az 1920-as és 1930-as években lezajlott módszertani forradalom, Thurstone, majd Likert egyszerűbb attitűdmérési eljárásai teremtik meg ezen kiterjedt alkalmazások lehetőségét. Ebben az időben válik a politikai preferenciák pontosabb mérése fontossá a közönség számára is, izgatni kezd szerkesztőket és olvasókat egyaránt. George Gallup 1932-ben indult el a közvélemény kutatásának rögzös útján, igyekezvén egy reprezentatív vizsgálattal segíteni anyósa politikai kampányát. Azután az 1936-os választások fordulópontot jelentettek számára és közvélemény-kutatások történetében is, amikor néhány ezres mintán végzett felmérése alapján helyesen jósolja meg Rooseveltt újraválasztását, míg mások nagyságrendekkel több megkérdezett mellett is a rivális győzelmét jósolják, tévesen.

Ezt követően magánalapítványok sora kezd a média- és közvélemény-kutatások finanszírozásába, ilyeneket végez Cantrell és Lazarsfeld is. Így született meg Lazarsfeld és munkatársai tollából a *People's Choice*, amely az 1940-es országos választások alatt végzett panelvizsgálatokon alapult és a hasonló vizsgálatok egyik kiindulópontjává vált. A második világháború után nem meglepő, hogy a *választói viselkedés bejósolása* állt a politikai pszichológia fókuszában, egészen az 1970-es évek végéig. A kutatókat ekkor elsősorban a módszertani érdeklődés vezette a mind kiterjedtebb közvélemény-kutatásokra. Ezek hátterében a racionális választó elmélete sejlik fel, két rejtett előfeltevéssel, amelyek az attitűd és a viselkedés szoros kapcsolatára és a vonatkoztatási csoportok állandóságára vonatkoznak.

13.1.3. A politikai ideológia mint aktuális kutatási téma

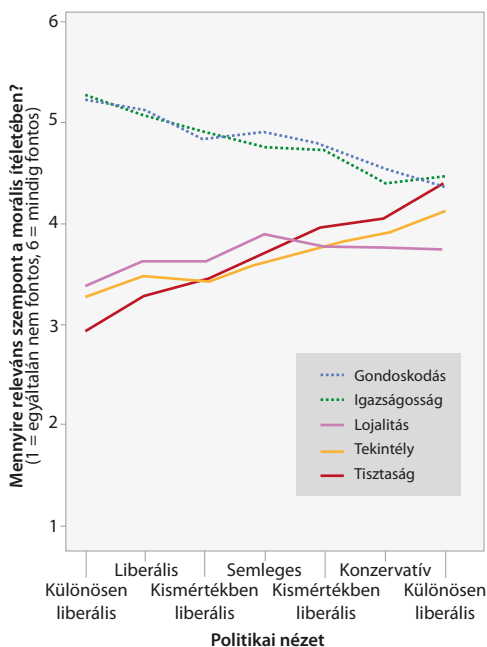
Napjainkban a *politikai ideológia, a kognitív és érzelmi folyamatok* vizsgálata áll jellemzően a politikai pszichológia fókuszában. E kutatások közül egy kötetre valót olvashatunk magyarul is (HUNYADY 1998). Módszertani fejlődéssel a tematikus érdeklődés részletek felé fordulásával jellemezhetők a mai kutatások. Elméleti háttérüket kezdetben az információfeldolgozási paradigma nyújtotta, amely fokozatosan átadta a helyét a megismerés alapjául szolgáló új paradigmának, amely a motivációkat és az érzelmi reakciókat integrálja a megismerési folyamatokkal, és mindhármát a túlélés szolgálatába állítva elemzi. Az új megközelítésekre jó példával szolgál Jost és munkatársai magyarul is olvasható tanulmánya (JOST et al. 2003), amely a konzervativizmus pszichológiai háttérét a motivált társas megismerési folyamatokban igyekszik feltárni. Az ideológiai preferencia személyes háttérét vizsgáló kutatások az utóbbi években egészen távoli kapcsolatot is találnak a személyiség

alapvonásaival (CARNEY et al. 2008), sőt genetikai adottságokkal (EBSTEIN et al. 2015). A körültekintő elemzések (GERBER et al. 2010) ugyanakkor felhívják a figyelmet arra, hogy a kutatásokban sokszor nem vizsgált közvetítő változók, a környezeti tényezők befolyásolhatják a jellemzően kényelmi mintán megtalált összefüggéseket.

Az ideológiai preferenciákat kiegyensúlyozott elméleti keretbe helyezi Jonathan Haidt, azok morális alapjainak feltárásával. Haidt öt (plusz egy) morális alapot különböztet meg (HAIDT 2012):

- *gondoskodás*: mások iránti gondoskodás, védelmük (ellentéte: *ártalom okozása*);
- *igazságosság*: közösen elfogadott szabályok alapján szolgáltatott igazság (ellentéte: *csalás*);
- *lojalitás*: kiállás a saját csoport (például család, nemzet) mellett (ellentéte: *árulás*);
- *tekintélytisztelet*: a legitim tekintély, szokások tisztelete (ellentéte: *lázadás*);
- *szentség, tisztaság*: viszolygás az undorító cselekedetektől, dolgoktól (ellentéte: *lealacsonyodás*);
- + *szabadság*: a hatalmaskodó személlyel szembeni ellenállás (ellentéte: *elnyomás*).

Haidt és munkatársai az USA-ban végzett kutatásaikban azt találták, hogy a konzervatív és liberális nézeteket vallóknak eltérő morális alapok voltak fontosabbak. A 17. ábra mutatja, hogy a liberálisoknak a csoport iránti lojalitás, a tekintély tisztelete, a tisztaság kevésbé volt fontos, míg a gondoskodás, az igazságosság nagyon fontos szempont volt a morális ítéletek alapjaként.



17. ábra

Liberális és konzervatív morális alapok

Forrás: HAIDT 2007, 1000.

Az újabb politikai pszichológiai kutatások az érzelmek szerepét nemcsak a morális ítéletekben, de a kampányok meggyőző hatásában, a csoportközi viszonyokban és sok más területen is kimutatták. Így a politikai pszichológia láthatóan követi a pszichológia érzelmek felé forduló elméleti, módszertani fókuszát a 2000-es években.

13.2. A politikai közvélemény, a választói magatartás pszichológiája

13.2.1. A politikai vezetés társadalmi legitimitációja

Bármilyen felmutatott forrása legyen is a politikai hatalomnak (isteni akarat, a nemzet érdeke, a hatalomból kiszorított társadalmi osztály képviselője, a kormányzás hatékonysága stb.), a közösségnek legalábbis el kell fogadnia *legitimnek* ezt a forrást, és ezzel együtt támogatnia kell a vezetőt, vezetőket. A legkorábbi időkben ránk maradt történetek is megerősítik a közösség legitimáló erejét. A Szentírás is megörökíti Mózes küzdelmét, hogy saját népe vezetőnek elfogadja anélkül, hogy Isten megbízásából kapott vezetői szerepével kapcsolatban bármi kétséget hagyna. Kezdeti szorongása, forrófejű tettéből fakadó elutasítása, szabadtér küzdelmének a zsidó hagyományban máig ünnepezt sikere, a népért Istennél való közbenjárása, ugyanakkor az általa helyesnek gondolt iránytól eltérő néppel való folyamatos küzdelme mind a vezető és a nép közötti fordulatosságot bizonyítéka.

Évezredekkel később, a modern politikatudományi gondolkodás kiindulópontja lesz Niccolò Machiavelli (2015 [1532]) felfogása a politikai hatalom gyakorlásáról. Ő az isteni megbízás erejét zárójelbe teszi, ha legitimitását nem is kérdőjelezi meg kifejezetten. Kiábrándítónak, de realistának is gondolhatjuk, hogy a vezetők hatalmát a nép megfélemlítésére építi ahelyett, hogy a fennen hirdetett szeretetre és megbecsülésre alapozná. Ezzel sem vitatja azonban, hogy a nép elfogadása szükséges a késő középkorban is a fejedelem uralkodásához.

Mai modern korunkban a demokratikus legitimitáció nemcsak hallgatólágos elfogadást, de autonóm módon, a választók egyre szélesebb köre által meghozott döntést is jelent. Csak pontosan meghatározott időben és eljárási keretekben lezajló választások adhatják meg a politikai vezetéshez szükséges legitimitációt. Még akkor is alapvető tény ez, ha a választók bölcsességéről, tájékozottságukról és így az általuk meghozott döntés megalapozottságáról meg is oszlanak a vélemények.

A demokráciákban sem szűnik meg azonban a közvélemény folyamatos támogatásának legitimáló szerepe. Két választás között is ereje van a közvéleménynek, sőt politikát övező érzelmeknek is. A 20. század elejét elemezve találóan emeli ki John Lukacs (2008) ezek közül, hogy az előjogait védő jobboldalra a *félelem* volt jellemző akkor, míg a hatalom bástyáit ostromló baloldalra a *gyűlölet*. Hasonló éleslátással állapítja meg, hogy mára a politikai küzdelemben uralkodó érzelmek megfordultak. A baloldal érzi magát megtámadva, és használja fel az évtizedes dominanciájának minden eszközét a félelemmel vegyes védekezésben. A jobboldal pedig néha valós pozíciójánál is inkább kisebbségben érezve magát küzd, hogy az általa gyűlölt, meglévő politikai értelmezési kereteket lebontsa. Elemzői szempontból is izgalmas kérdés, hogy az új évszázad elejének küzdelmei elérik-e a 20. század elejének paradigmaváltó erejét, vagy kisebb megtorpanást jelentenek csak a liberális társadalom-felfogás térnyerésében, radikalizálódásában.

A politikai véleménykutatások (lásd Eurobarometer, European Social Survey), amelyek egy-egy adott ország politikai berendezkedését, annak jó működését igyekeznek szubjektív szűrőn keresztül is felmérni, három tényezőt visszatérően vizsgálnak:

- szubjektív jóllét,
- társadalmi intézmények iránti bizalom,
- normakövetés, anómia.

A *szubjektív jóllétet* legtöbbször általános ítéletként vizsgálják a kutatók, amely arra vonatkozik, hogy mennyire elégedettek az emberek saját életükkel, mennyire látják azt pozitív színben. Nemcsak személyes korrelátumait (például önértékelés), de kulturális-társadalmi meghatározóit is feltárják a kutatások (DIENER–DIENER–DIENER 1998). A személyes élettel való elégedettség függ bizonyos gazdasági mutatóktól (például GDP), de az országon belüli társadalmi egyenlőtlenségek mértékétől (például Gini-index) vagy bizonyos értékek megjelenésétől, az emberi jogok érvényesülésétől is a kulturális összehasonlításon alapuló kutatások alapján. A *társadalmi intézmények* (például politikai pártok, parlament, kormány, bíróságok, rendőrség) *iránti bizalom* közvetlenebb formában fejezi ki a választók viszonyát a politikához. A demokratikus működés nyilván jobb minőségű, ha a polgárok bíznak az alapvető társadalmi intézményekben, hogy azok a javukat szolgálják.

A normakövetés megint inkább indirekt mutató, hasonlóan a szubjektív jólléthez. Émile Durkheim (2001 [1893]) arra jutott doktori értekezésében, hogy ha fellazulnak a társadalmi szabályok, ha az egyén, csoport és a társadalom egészére jellemző normák nem találkoznak, *anómia* alakul ki, aminek következtében az egyén elbizonytalanodik. Ez az elbizonytalanodás sokféle devianciához vezethet, akár az öngyilkosság háttérben is megjelenhet, mindenképpen a társadalom összerendezetlen, rossz működéséhez vezet Durkheim szerint. Érdekes mindhárom fogalomban, hogy közvetlen kapcsolatot feltételeznek az egyén megélt élményei és a társadalmi-politikai viszonyok működése között. Elsőre biztosan nem gondolnánk ilyen szoros kölcsönhatásra az eltérő társadalmijelenség-szintek között, a fenti példák és számos más elmélet és empirikus kutatási eredmény bizonyítja ezt.

A politika által csökkentett szorongás meghatározó szerepére hívta fel Murray Edelman (2005 [1964]) a figyelmet. Amellett tört lándzsát, hogy a politikának nem racionálisak a céljai, nem is csoportérdekeket szolgál, hanem *szimbolikus eszköz*. Elsődleges célja, hogy a körülöttük lévő világ szimbolikus értelmezésével csökkenteni tudja a közösség tagjainak szorongását. A posztmodern elméletekbe illő elképzelés szerint az emberek viszonya semmilyen tárggyal szemben sem rögzített, mindig nyitott az (át)értelmezésre. A politika rítusok, mítoszok kialakításával éppen ezt a sokértelműséget segít lehorgonyozni az egyén számára. Ezzel növeli a biztonságérzetét. Edelman szerint archetipikus mítoszok rögzítik az ellenséget és a tekintély képét is, amelyek a politika alapvető komponensei. A politika dinamikus, diskurzív jellegét megragadó elmélet az érzelmek szerepére is felhívja a figyelmet az emberek politikához való viszonyában.

13.2.2. A választói magatartás pszichológiája

A közvélemény és politikai hatalom viszonya, amelyet az előző fejezetben tárgyaltunk, alapvető jelentőségű összefüggés a politikai pszichológiában. A kutatások empirikus

sikerét azonban sokkal közvetlenebbül mutatja, hogy választások idején mutatott magatartást, a kormányra kerülő pártok, pártvezetők támogatását be tudja-e jósolni a politikai pszichológia.

A történeti bevezetőben is láttuk már, hogy a második világháború után az attitűdök nyomán igyekeztek a közvélemény-kutatók a választói magatartást bejósolni egyre szélesebb körben, egyre megalapozottabb módszertani háttérben. Ezeket a kutatásokat a *tervezett cselekvés elmélete* (FISHBEIN–AJZEN 1975; AJZEN–FISHBEIN 1980) nyomán tudjuk elméleti keretbe foglalni. E szerint a választófülkében kifejezett döntést egyrészt a sokféle *attitűd* alakítja, amelyeket politikai kérdésekben a választó hordoz. Pozitívan ítéli-e meg vagy elutasítja a költségvetés kiadási oldalán lévő legfontosabb prioritásokat (szociálpolitikában, egészségügyben, oktatásban stb.) és a bevételi oldal preferenciáit (adórendszerben, privatizációban stb.), illetve a kormány által meghozott számos intézkedést, politikai állásfoglalást. Másrészt a politikai magatartást mint bármilyen más viselkedést a választó számára fontos *normák* is befolyásolhatják az elmélet szerint. Ez utóbbiakra a választói magatartás empirikus kutatásaiban kevesebb figyelem esett kezdetekben.

Azonban figyelembe kell vennünk, hogy más fontos cselekvéseinkhez hasonlóan a választói magatartást is számtalan különböző tényező befolyásolja. A pszichológusok itt is azt a stratégiát követik, hogy igyekeznek a komplexitást különféle magyarázatokkal, egymás mellett megférő elméleti megközelítésekkel lefedni. A főbb elképzeléseket összefoglalva, a választói viselkedést magyarázhatja:

- a saját (anyagi) érdek által vezérelt racionális döntés,
- pártelkötelezettség, párttal való azonosulás,
- értékek, ideológia,
- érzelem,
- információfeldolgozás, tájékozottság.

A legkézenfekvőbb magyarázat szerint a választó a saját érdekei alapján szavaz, azt a politikai erőt választva, amelynek programja leginkább szolgálja az ő anyagi boldogulását. A gazdaságpszichológiából ismert *racionális választóra* jellemző az ilyen viselkedés. Bármilyen meglepő, a leginkább racionális választók a nyugdíjasok köréből kerülnek ki, hiszen ők azok, akiknek a jövedelmét döntően meghatározzák a kormányzati döntések. A választók azonban nem úgy válogatnak a pártok között, mint a mosóporok között. Ezt fejezi ki egy másik megközelítés, amely a választói magatartást a *pártidentifikáció* alapján magyarázza. Arra hívja fel a figyelmet, hogy hosszú távú, akár generációkon is átnyúló, a személyiség mélyebb rétegeit elérő kapcsolat van a pártok és a választók között.

Fent említettük, hogy a választói magatartást sokszor sikerrel jósolták be a különböző attitűdökkel. Azonban azt is kimutatták, hogy az attitűdök között is kapcsolat van, azok átfogó dimenziókba szerveződnek. Az Amerikai Egyesült Államokban az abortusz és a fegyverviselés ügyében kialakított álláspont éppúgy ideológiai elköteleződéshez, értékrendhez kötődik, ahogy Magyarországon a határon túli magyarsághoz való viszony, a nemzeti tulajdon védelme. A politikai pszichológusok ezekkel összefüggésben is vizsgálják, hogy az átfogó *politikai ideológiai preferenciák, értékek* hogyan alakítják a választói magatartást.

Milyen pszichológiai faktorok befolyásolják a politikai szavazatokat?

Pszichológiai kutatások azt mutatják, hogy az emberek szavazatait nemcsak az adott politikai jelölt szakmai teljesítménye és kampánya, hanem számos felületesnek tűnő tényező is befolyásolja. Ilyen például az adott politikus megjelenése: egy tanulmányban (ANTONAKIS–DALGAS 2009) svéd egyetemi hallgatóknak számukra ismeretlen francia politikusokról mutattak képeket páronként, majd meg kellett mondaniuk, melyik tűnik kompetensebbnek. A hallgatók 70%-ban azt a politikust választották, aki végül meg is nyerte az adott választást. Mivel semmi információjuk nem volt ezekről a személyekről, úgy tűnik, a valódi szavazók nagy részét is befolyásolta a jelölt kinézete. De nemcsak a kinézet, a személyiség is fontosnak tűnik. Caprara és munkatársainak kutatása (CAPRARA et al. 2007) kimutatta, hogy az emberek inkább olyan jelöltek mellett teszik le a voksukat, akik személyiségét a sajátjukhoz hasonlónak ítélik meg. A választókat sokszor politikailag teljesen irreleváns tényezők is befolyásolják. Egy amerikai kutatás (HEALY–MALHOTRA–MO 2010) kimutatta, hogy az épp hivatalban lévő elnök több szavazatot kapott olyan körzetekből, ahol a helyi foci- vagy kosárlabdacsapat győzelmet aratott a választást megelőző pár napban.

Az érzelem és az információfeldolgozás szempontja furcsa párt alkotnak a politikai magatartás bejósolásában. A kognitív pszichológia sokáig a „hideg” megismerési folyamatokat igyekezett vizsgálni, amelyeket pusztán az információfeldolgozás mechanizmusai alakítottak. Ma már általánosan elfogadott, hogy a megismerés sokszor kevésbé kontrollált, automatikus, érzelmi válaszok útján is haladhat, ezekre is épülhetnek a személy boldogulását, evolúciós értelemben a túlélését legjobban szolgáló ítéletek. Nem állítják már szembe a pszichológusok az érzelmeken keresztüli és a szisztematikus feldolgozás eredményeként létrejövő ítéleteket, hanem azt keresik, hogyan vezetnek el ezek a folyamatok együtt a cselekvéshez. A politikai cselekvést is alapvetően meghatározzák a múlt érzelmek, de az általános érzelmi állapotok is. Ennek alapján állíthatják magabiztosan a kampányszakemberek, hogy ellenzékbeli a jelöltnek *reményt*, míg kormányzó pozícióból *biztonságot* kell nyújtania.

A választói magatartás általános magyarázatát is kognitív megközelítésből fogalmazza meg Richard Lau (1998 [1986]), amikor a politikához kapcsolódó különböző megismerési területeken kialakult *politikai sémák* alapján látja a választói magatartást bejósolhatónak. A következő, politikáról alkotott sémákat különböztette meg:

- csoportséma;
- problémáséma;
- személyiségséma;
- pártséma.

A *csoportséma* a politikában szerepet játszó társadalmi csoportokkal (például vidékiek, fővárosiak, fiatalok, idősök) kapcsolatos reprezentáció összerendezettségében, érzelmi reakciók konzisztenciájában, az adott csoport álláspontjának, jelöltjeinek ismeretében érhető tetten.

A *problémáséma* akkor fejlett, ha a személynek van véleménye a közéleti, társadalmi, politikai események, ügyek többségéről (például Budapest pályázata az olimpia rendezésére, üzletek vasárnapi zárva tartása, határon túli magyarok állampolgársága), és ezekben a kérdésekben el tudja helyezni a legfontosabb politikai jelölteket is.

A *pártséma* szoros kapcsolatban áll a korábban tárgyalt pártidentifikációval, a párttal kapcsolatos információk számontartásával, az álláspontjuk követését jelenti. Ez Lau vizsgálataiban kevéssé volt kidolgozott a többi sémához képest.

Az amerikai politikai életben az elnök személyiségének megítélésén keresztül a *személyiségséma* mindig is fontos tényező volt. Ez a jelölt karakterének megítélésével, az általa elfoglalt álláspont ismeretével függ össze. Az európai politikában is felértékelődik ez a szempont a preferenciák formálásában, ahogy a politikusok személyisége egyre inkább előtérbe kerül a pártokhoz képest.

Összességében ezekre a sémákra úgy tekinthetünk, mint amelyek szervezik a választók tudását, érzelmi reakcióit és cselekvését is a politikai életben.

13.3. A politikai döntések pszichológiai mechanizmusai

A politikai pszichológia a kezdetektől két oldalról vizsgálja a politikai jelenségeket. A mi rövid összefoglalónkból sem maradhat ki a politikusi cselekvést formáló mechanizmusokkal és a politikai intézmények működésével kapcsolatos ízelítő. Most nem a választópolgár által megítélendő tárgyként tekintünk a politikai cselekvésre, hanem azt vizsgáljuk vázlatosan, milyen folyamatokon, szereplőkön keresztül alakul ki a politikai (kormányzati) döntés, annak végrehajtása.

13.3.1. A politikai vezető

A politikus személyiségével kapcsolatos megfigyelésekről különféle elméleti keretekben számoltak be a pszichológusok a kezdetektől. Láttuk korábban Lasswell pszichoanalitikus nézőpontú elemzését, amelynek úttörő szerepe volt a téma felvetésében. Hasonlóképpen úttörő volt Le Bon *tömeglélektana*, amely kiemeli a vezető szerepét, főként erős akarátára, a képlékeny tömegnek adott határozott iránymutatására és a vezetői sikereire helyezve súlyt. Weber klasszikus elemzésében hasonlít erre a *szenvedély, ügyszeretet* szempontja, amelyet azonban kiegészít a *felelősségérzet* és az *arányérzék*, amely utóbbiakra is szüksége van Weber szerint a jó vezetőnek. A pszichoanalitikus megközelítésekkel párhuzamosan jelennek meg a behaviorista gyökerű magyarázatok a vezető viselkedésére. Leites a *műveleti kódok (operational code)* fogalmát vezeti be (LEITES 1951). Ez a belsővé tett, alapvető kulturális mintákra épülő, a döntéseiket meghatározó értelmezési keretet jelenti a politikusok vagy testületek világképében. Nem a gyermekkor a fontos szerinte, hanem a kultúra aktuális történeti és pszichológiai megjelenése, az ezzel kapcsolatos személyes, csoportos tapasztalat. Híres monográfiájában azt elemzi, ahogy szovjet politikai bizottság tagjai a politikát a saját kegyetlen, konspirációs politikai történetük hátterén keresztül értelmezik, és azt is bemutatja, hogy ez miként alakítja a vezetői viselkedésüket és a szovjet külpolitikát a hidegháborús szembenállás legzordabb éveiben. Preston egy mai modelljében (PRESTON 2001) három tényezőt emel ki a politikus személyiségében, amelyek a fellépését meghatározzák:

- tájékozottság egyes szakpolitikai területeken,
- hatalomvágy,
- kognitív komplexitás.

Ezek közül a *szakpolitikai tájékozottság* nem igényel különösebb magyarázatot. Érdekes azonban megállapítanunk, hogy a hatalomvágy, a mások feletti dominanciára törekvés az elgondolás szerint fontos (ha nem is kizárólagos) motivációs háttérét adja a vezető politikusi szerepvállalásnak. A gazdaságpszichológiai fejezetben láttuk, hogy McClelland a három alapvető emberi motiváció közé sorolta a *hatalommotivációt* a teljesítmény- és a kapcsolatmotiváció mellett. Ebben az egyszerű hármas felosztásunkban is látjuk ugyanakkor, hogy a vezetőnek nemcsak a motivációja, de gondolkodási stílusa, gondolkodásának *kognitív komplexitása* is fontos jellemzője. Ez teszi lehetővé a sokféle érv használatát mások meggyőzésében, és óv a megkérdőjelezhetetlen saját törekvések által óhatatlanul kialakuló politikusi vakfoltoktól. A politikus személyiségének számos elemzési kerete, újabb szempontja van, amelyek további kiegészítésül szolgálhatnak a fenti három komponenshez, ahogy e három mélyebb kifejtése is egy önálló fejezetet igényelne.

13.3.2. Döntéshozó csoportok, intézményes döntések

Bármennyire vonzzák is a figyelmet a vezető politikusok, bármennyire tűnnek is szuverén döntéshozónak, a politikai döntések többségét testületek hozzák, azok feltételeit intézmények formálják a saját bürokratikus szempontjaik alapján. Ezek vizsgálata legalább olyan fontos, mint a személyeké.

Janis híres kutatásában (JANIS 1972), az USA külpolitikai döntéshozatalát elemezve bizonyította, hogy sajátos tévútra kerülnek az egyébként felkészült, racionális döntéshozók is. A hidegháború egyik legnagyobb horderejű konfliktusához vezetett a Disznó-öbölbeli fegyveres beavatkozás 1961-ben, amelynek során az Amerikai Egyesült Államok sikertelenül és morálisan is megkérdőjelezhető módon igyekezett megdönteni a frissen hatalomra jutott kommunista vezető, Fidel Castro hatalmát. A legfelsőbb döntéshozók egyértelműen rossz döntést hoztak. Ennek összetevőit és az ehhez vezető utat mutatta meg Janis korabeli testületi jegyzőkönyveken nyugvó elemzése.

A *csoportgondolkodás* egy kiválasztott alternatíva melletti korai elköteleződést, ezután az ellenérvek szisztematikus elnyomását jelenti, a más alternatívák előnyeivel együtt. Erősíti ezt, ha egységes vélemény alakul ki a csoportban, amelyet senki nem akar megtörni, azt gondolva, hogy kételyeit mások biztosan nem osztják. Lehetnek olyan kapuőrök is, akik az egyöntetű vélemény fenntartásában aktívan közreműködnek azzal, hogy a tudomásukra jutott ellentmondó információkat nem osztják meg a többiekkel.

Janis szerint a csoportgondolkodás kialakulásához az vezet, ha nagy a stressz, ami a döntéshozóval kapcsolódik, elszigetelt a csoport, erős a tagok között az összetartás, a nagy tekintélyű vezető korán elköteleződik. Az elkerülést az segíti, ha részekre bontják a feladatot, kisebb csoportokban alakítanak ki véleményt, erősítik a nyílt vitát, a népszerűtlen álláspontot védő tagot nevezik ki az „ördög ügyvédjének”.

A későbbi elemzések sokféle további tényezőre hívták fel a figyelmet. Az összetartó mellett, a kialakulóban lévő új csoport homogenításra törekvésének hasonló hatását is kimutatták: ha az új csoport normái, szerepei még nem alakultak ki, minden csoporttag megfelelni akar, nem szeretne kilógni, az is vezethet túlzott mértékű konformitáshoz a csoportban. A csoportdöntést különböző manipulációs stratégiákkal történő befolyásolására is találtak bizonyítékot, akár a csoport összetételén, a megtárgyalandó problémák kijelölésén, a döntési

alternatívák meghatározásán, a személyes nyomásgyakorláson, koalícióépítésen keresztül. A csoport erején túl kiterjedt vizsgálatok elemzik a politikai döntéshozatal intézményes kereteit, a bürokrácia szerepét a politikai döntéshozatalban (PRESTON – 'T HART 1999).

13.3.3. Egy példa a politológiai és pszichológiai elemzés összekapcsolódására: a külpolitikai döntés esete

A nemzetközi kapcsolatok tanulmányozásának évtizedes eredményei jó példával szolgálhatnak arra, hogy a politikatudományi és a pszichológiai elemzések hogyan egészíthetik ki egymást a politikai döntéshozatalban. A külpolitikai döntésekben közrejátszó motivációs és percepciós folyamatokat integrálta Richard Cottam (COTTAM 1977). Leites gondolatmenete nyomán indult ki abból, hogy fel lehet tární a *döntéshozók világképét (worldview)* egy ország által követett külpolitikából. Bár a különböző vezetőknek, vezető csoportoknak eltérő világképük lehet, a legerősebb politikai aktoroké ezzel együtt azonosítható, és ez határozza meg az adott ország külpolitikáját. Arra mutatott rá, hogy az *észlelt fenyegetés, lehetőség, az észlelt kulturális hasonlóság és az adottságok észlelt egyenlősége vagy különbsége* adja a döntéshozó által kialakított világkép legfontosabb dimenzióit. Ötféle *imázst* különböztetett meg ezek kombinációi alapján: „*ellenség*”, „*szövetséges*”, „*birodalom*”, „*gyarmat*” és „*komplex*”. Az utóbbi hárommal árnyalva az ellenség-barát egysíkú értelmezését.

A másik csoportról (nemzetről) kialakított kép több évtizede fontos témája a szociálpszichológiának is. Egy fiatal kutató vállalkozott egy évtizeddel ezelőtt (ALEXANDER–BREWER–HERMMANN 1999) arra, hogy ezt a fenti politikatudományi előfeltevésekhez illeszti, doktori dolgozatához megnyerve a nemzetközi kapcsolatok és a szociálpszichológia egy-egy neves képviselőjét. A nemzetközi viszonyok kutatásában használt imázs és a szociálpszichológiában használt sztereotípiák modern felfogásait vonta össze. Bizonyította, hogy a csoportok közötti viszonyt az imázs fogalmával komplex módon lehet megragadni, és ennek hatását ki lehet mutatni a másik csoportról alkotott sztereotípiákra. Alexander és munkatársai arra is találtak bizonyítékot (ALEXANDER–LEVIN–HENRY 2005), hogy a közel-keleti válaszadóknak az USA-ról kialakított imázsát befolyásolta vallási identifikációjuk (kereszténynek vallották-e magukat) és az a pszichológiai vonásuk is, hogy hajlottak-e elfogadni a társadalmi viszonyokban a csoportok közötti hierarchiát (szociálist dominancia-orientáció). A nemzetek imázsa és az egymásról kialakított sztereotípiák összefüggése egy újabb tényezővel kiegészíthetőnek bizonyult a délszláv háborúban kialakított vélemények nyomán (KISS 2001). A fegyveres konfliktusban felépített ellenségkép itt nem a másik népről alkotott negatív sztereotípiák, hanem a diktatórikus vezetőről kialakított „ördögi” kép (kompetens, de immorális) formájában jelent meg.

A kétpólusú világrend összeomlásával a nemzetközi kapcsolatok képlekenyebbekké váltak, ezért nagyobb szerep jut bennük a nem strukturális, a döntéshozó motivációin, percepcióján alapuló megközelítéseknek. Így nagyobb tér jut a pszichológiai szempontú elemzésnek is. Ezen az apró példán keresztül is érzékelhető talán, hogy a pszichológia és a politológia kapcsolatában számtalan lehetőség van. A pszichológiai elméletek sokat segíthetnek a politikai jelenségek magyarázatában.

Összefoglalás

A fejezet ízelítőt ad a politikai pszichológiai jelenségekből, néhány alapvető elméleti magyarázattal, fontos empirikus eredmények megidézésével. Történeti bevezetéssel kezdünk, amely igyekszik a két diszciplína közös területét, egymást kiegészítő nézőpontjait is megmutatni. Ezután a választópolgárok felől tekintünk a politika világára, végül a politikusokat, politikai intézményeket mozgató mechanizmusok közül villantunk fel néhányat. A fejezet szándéka szerint a témában való további elmélyülést segíti, erre biztatja az olvasót.

Irodalomjegyzék

- AJZEN, I. – FISHBEIN, M. (1980): *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs (US-NJ), Prentice-Hall.
- ALEXANDER, M. G. – BREWER, M. B. – HERRMANN, R. K. (1999): Images and Affect: A Functional Analysis of Out-Group Stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 77, No. 1. 78–93. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.1.78>
- ALEXANDER, M. – LEVIN, S. – HENRY, P. J. (2005): Image Theory, Social Identity, and Social Dominance: Structural Characteristics and Individual Motives Underlying International Images. *Political Psychology*, Vol. 26, No. 1. 27–45. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9221.2005.00408.x>
- ANTONAKIS, J. – DALGAS, O. (2009): Predicting Elections: Child's Play! *Science*, Vol. 323, No. 5918. 1183. DOI: <https://doi.org/10.1126/science.1167748>
- CAPRARA, G. V. – VECCHIONE, M. – BARBARANELLI, C. – FRALEY, R. C. (2007): When Likeness Goes with Liking: The Case of Political Preference. *Political Psychology*, Vol. 28, No. 5. 609–632. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9221.2007.00592.x>
- CARNEY, D. R. – JOST, J. T. – GOSLING, S. D. – POTTER, J. (2008): The Secret Lives of Liberals and Conservatives: Personality Profiles, Interaction Styles, and the Things They Leave Behind. *Political Psychology*, Vol. 29, No. 6. 807–840. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9221.2008.00668.x>
- COTTAM, R. W. (1977): *Foreign Policy Motivation: A General Theory and a Case Study*. Pittsburgh (US-PA), University of Pittsburgh.
- DIENER, E. – DIENER, M. – DIENER, C. (1998): A nemzetek szubjektív jóllétét előrejelző tényezők. In HUNYADY Gy. szerk.: *Történeti és politikai pszichológia*. Budapest, Osiris. 206–233.
- DURKHEIM, É. (2001): *A társadalmi munkamegosztásról*. Budapest, Osiris.
- EBSTEIN, R. P. – MONAKHOV, M. V. – LU, Y. – JIANG, Y. – LAI, P. S. – CHEW, S. H. (2015): Association between the Dopamine D4 Receptor Gene Exon III Variable Number of Tandem Repeats and Political Attitudes in Female Han Chinese. *Proceedings of Royal Society*, B. 282: 20151360. DOI: <https://doi.org/10.1098/rspb.2015.1360>
- EDELMAN, M. (2005): *A politika szimbolikus valósága*. Budapest, L'Harmattan.
- FISHBEIN, M. – AJZEN, I. (1975): *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading (US-MA), Addison-Wesley.
- GERBER, A. – HUBER, G. – DOHERTY, D. – DOWLING, C. – HA, S. (2010): Personality and Political Attitudes: Relationships across Issue Domains and Political Contexts. *The American Political Science Review*, Vol. 104, No. 1. 111–133. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0003055410000031>

- HAIDT, J. (2007): The New Synthesis in Moral Psychology. *Science*, Vol. 316, No. 5827. 998–1002. DOI: <https://doi.org/10.1126/science.1137651>
- HAIDT, J. (2012): *The Righteous Mind: Why Good People are Divided By Politics and Religion*. New York (US-NY), Pantheon Books.
- HEALY, A. J. – MALHOTRA, N. – MO, C. H. (2010): Irrelevant Events Affect Voters' Evaluations of Government Performance. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, Vol. 107, No. 29. 12804–12809. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.1007420107>
- HUNYADY Gy. (1998): *Történeti és politikai pszichológia*. Budapest, Osiris.
- JANIS, I. L. (1972): *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign Policy Decisions and Fiascoes*. Boston (US-MA), Houghton Mifflin.
- JOST, J. T. – GLASER, J. – KRUGLANSKI, A. W. – SULLOWAY, F. J. (2003): A politikai konzervativizmus, mint motivált társas megismerés. In JOST, J. T.: *Önalávetés a társadalomban: a rendszerigazolás pszichológiája*. Budapest, Osiris. 525–616.
- KISS P. (2001): Személy- és csoportpercepció egy nemzetközi konfliktusban: a megfigyelő perspektíváját meghatározó laikus elméletek szerepe. In HUNYADY Gy. – NGUYEN LUU, L. A. eds.: *Sztereotípiakutatás. Hagyományok és irányok*. Budapest, Eötvös.
- LASSWELL, H. D. (1960): *Psychopathology and Politics*. New York (US-NY), Vicing.
- LAU, R. R. (1998): Politikai sémák, jelöltek értékelése és a választói magatartás. In HUNYADY Gy. szerk.: *Történeti és politikai pszichológia*. Budapest, Osiris. 437–464.
- LEITES, N. (1951): *The Operational Code of the Politburo*. New York (US-NY), McGraw-Hill.
- MACHIAVELLI, N. (2015): *A fejedelem*. Budapest, Helikon.
- MCGUIRE, W. J. (1998): A poli-pszí kapcsolat. Egy hosszú történet három szakasza. In HUNYADY Gy. szerk.: *Történeti és politikai pszichológia*. Budapest, Osiris.
- PRESTON, T. (2001): *The President and His Inner Circle: Leadership Style and the Advisory Process in Foreign Policy Making*. New York (US-NY), Columbia University. DOI: <https://doi.org/10.7312/pres11620>
- PRESTON, T. – 'T HART, P. (1999): Understanding and Evaluating Bureaucratic Politics: The Nexus between Political Leaders and Advisory Systems. *Political Psychology*, Vol. 20, No. 1. 49–98. DOI: <https://doi.org/10.1111/0162-895X.00137>
- VAN GINNEKEN, A. (1988): Outline of a Cultural History of Political Psychology. In STONE, W. F. – SCHAFFNER, P. E. eds.: *The Psychology of Politics*. Heidelberg, Springer. 3–22. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4612-3830-0_1

Ludovika Egyetemi Kiadó Nonprofit Kft.
Székhely: 1089 Budapest, Orczy út 1.
Kapcsolat: info@ludovika.hu

A kiadásért felel: Koltányi Gergely ügyvezető igazgató
Felelős szerkesztő: Kilián Zsolt
Olvasószerkesztő: Szarvas Melinda
Korrektor: Simann Karola
Tördelőszerkesztő: Kőrösi László
Nyomdai kivitelezés: Pátria Nyomda Zrt.
Felelős vezető: Orgován Katalin vezérigazgató

DOI: https://doi.org/10.36250/00729_00

ISBN 978-963-531-170-5 (nyomtatott)
ISBN 978-963-531-171-2 (elektronikus PDF)
ISBN 978-963-531-172-9 (ePUB)

ISSN 2630-919X

Milyen területeken jelenik meg a pszichológia a közszolgáltatón belül? Szinte bármelyik ágazatban és bármikor, hiszen az emberi viselkedés mozgatórugói és törvényszerűségei átitatják a közigazgatás és a rendvédelem gépezetét, ugyanis emberek működtetik, munkájukat emberi viszonylatokban végzik és feladataik elvégzése során emberekkel kerülnek kapcsolatba.

A könyv szerkesztésekor ezért az interdiszciplináris szemléletmódot alkalmaztuk, amely lehetőséget teremt azon sokrétű pszichológiai területek bemutatására, amelyek a közszolgáltatás komplex rendszerén belül jelennek meg. A könyv gondolkodási fókuszában az ember áll, aki a közszolgáltatási relációban állampolgárként, alkalmazottként vagy akár vezetőként szerepelhet. Nem titkolt szándékunk, hogy széles körű elméleti háttérre épülő gyakorlati tudást adjunk át a közszolgáltatási vezetők számára, ezzel segítve mindennapos munkájukat. Többek között ezért kitérünk a kommunikáció, az ügyfélszolgálat, a mentálhigiéné, a döntés pszichológiája mellett a vezetői egyéniség jellegzetességeire, valamint a jogi és a politikai pszichológia aspektusaira.

A mű a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 „A jó kormányzást meg-
alapozó közszolgáltatás-fejlesztés” című projekt keretében jelent meg.

SZÉCHENYI  2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE