# 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 sociologicust* 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 érzelemszabályozás, a másokkal való együttműködés, mások befolyásolása és a változások kezdeményezése terén bővítették leginkább a neuroleadership tudományos szakirodalmát (Ringleb–Rock–Ancona 2013).

https://doi.org/10.36250/00729_08

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 gyerekkori 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, újraszerveződési 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, agressszív, 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 *veszteségkerülési 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 érzelmekére a bal dorzolaterális 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* (GRAWE 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 függnek, 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 (GRAWE 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 kevéssé 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 szükséglete 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 előbbiek 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 elégedettségérzéssel 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), tisztelettelteljesnek 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 végezhessen, 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 orientációszükségletére. 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 *távmunka* 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 érzelemszabályozás, 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.