

Zsolt Péter

TRÉNINGEK, TAPASZTALATOK, ELMÉLETEK

egyetemi oktatók számára



LUDOVIKA
EGYETEMI KIADÓ

Zsolt Péter
TRÉNINGEK, TAPASZTALATOK,
ELMÉLETEK EGYETEMI OKTATÓK SZÁMÁRA



Zsolt Péter

Tréningek, tapasztalatok,
elméletek egyetemi
oktatók számára



LUDOVIKA
EGYETEMI KIADÓ

Budapest, 2025

Szerző
Zsolt Péter

Szakmai lektor
Dominek Dalma Lilla
Karácsony András
Nehrebeczky Zsolt
Ropolyi László

Kiadja a Nemzeti Közzolgálati Egyetem
Ludovika Egyetemi Kiadó
A kiadásért felel: Deli Gergely rektor

Székhely: 1083 Budapest, Ludovika tér 2.
Kapcsolat: kiadvanyok@uni-nke.hu

Felelős szerkesztő: Pordány Katalin
Olvasószerkesztő: Kutas Éva
Korrektor: Fülöp Éva
Tördelőszerkesztő: Tihanyi József

DOI: https://doi.org/10.36250/01184_00

ISBN 978-963-653-034-1 (nyomtatott)
ISBN 978-963-653-035-8 (ePDF) | ISBN 978-963-653-036-5 (ePub)

© A szerző, 2025
© A kiadó, 2025

Minden jog védve.

Tartalom

<i>Előszó</i>	7
Identitás	11
Részvét	39
Észlelés	55
Döntés	71
Szocializáció	89
Etika	103
Integritás	117
Konfliktus	139
Előítélet	155
Mediáció	165
Vezetés	177
Agresszió	195
Játékelmélet	213
Tömegélmény	227
Tárgyalás	239
Fejlődés	253
Befejezésül	265
Melléklet – forgatókönyvek	267
<i>Felhasznált irodalom</i>	391

Előszó

Miután a tréningek betörtek az üzleti világba, teret kezdtek nyerni az egyetemi oktatásban is. Erősíteni igyekeztek a lankadó elkötelezettséget, bevonni és lelkesíteni törekedtek a hallgatókat a küldetés, a szakma iránt. Azonban az oktatóknak az internet által nyújtott tartalmakkal – információkkal, kapcsolati hálóval és szórakoztatással – kell versenyezniük, így ez a küzdelem vesztesre ítélt, ha a hallgatók nem motiváltak. A diákok nemcsak egymástól, de napjainkban már a mesterséges intelligenciától is tanulhatnak. Akár egy szabadegyetem vagy egy olyan fizetős képzés, amely iránt a jelentkező valóban érdeklődik, sokkal jobb pozícióból indul, mint a legjobb tréner, akivel szemben a hallgatói attitűd a közöny.

Nincsenek világmegváltó oktatási módszerek. Már az írásvetítő sem volt az, és a legújabb, legfantasztikusabb fejlesztések sem hozzák el a kánaánt. Emlékszem például a Kahoot! berobbanására, amely a kvízzjátékok mintáját követő norvég tanulási platform. 2015-ben már széles körben használták jobb általános és középiskolákban egész Európában, de az egyetemeken csak a Covid-időszakban terjedt el. Míg a távoktatás során az egyetemi oktatókat elvarázsolta újdonságával, volt olyan diák, aki már régóta ismerte. Más fejlesztések, mint például a mozaikosztályos módszer, rendkívül lassan terjednek, noha jótékony hatásaik szociálpszichológiai vizsgálatokkal igazoltak.

Az első pontunk tehát az örök attitűdbeli kérdés oktató és oktatott szimbiózisában, a tételünk, hogy a módszer másodlagos. A kérdés mindig az, hogy akarnak-e az oktatók tudást átadni, és a befogadó akar-e tudást átvenni. Napjainkban mintha szaporodnának a jó oktatók, de eltűnedeznének a tanítványok.

Második pontunk a tréningek alakulása: valaki kitalálja, más dolgozik vele, esetleg teljesen újírja. Egyes tréningmódszerek egyre tökéletesebb formát öltenek, másokat az alkalmazók lebutítanak. Michael J. Sandel harvardi professzor gyakorlatait a villamosdilemmától az afganisztáni túlélő esetéig mind meg lehetett nézni a YouTube-on, és el lehetett olvasni a *Mi igazságos... és mi nem* című könyvében.¹ Az ő célja az volt, hogy az utilitarizmus használhatóságát és korlátait magyarázza el, ám ehhez a gyakorlat teljes ívét pontosan úgy kell lemásolni, ahogy azt ő kitalálta. Jómagam éveken keresztül így is alkalmaztam, közben azonban 2013-ban megjelent egy film (Peter Berg: *Lone Survivor [A túlélő]*), amelyet többen láttak, így, hogy a poén ne legyen lelőve, a résztvevőket egy időben meg kellett kérdezni, ki látta a filmet. Más evolúciós alakulása is megfigyelhető a gyakorlatnak. Fel lehet fedezni benne történeti tárgyi tévedést, és később bizonyos rejtélyeket (az amerikai hadsereg civilekkel szembeni viselkedésváltozásainak okait) is fel lehetett tárni, ez utóbbi csak gazdagította a gyakorlatot. Sok kollégám azonban csak az elszabadultvillamos-dilemmát használta, így tulajdonképpen egy etikai gyakorlat gondolkodtató részének egyharmadáról, szerintem sava-borsáról mondtak le (30. melléklet: *Az utilitarizmuson túl*).

A tréningek élnek, növekednek, változnak, meghalnak, néha pedig túlszorodnak. Egyes tréningeket oly sokan tartanak, vagy annyira népszerűvé válnak a neten, hogy mindenki ismeri őket, és ez okozza a vesztüket. Ilyen volt egy időben a Leila-gyakorlat, amelyet egyetemi szinten az attribúció elméletének ismertetésére lehetett felhasználni, vagy a „Rómeó és Júlia

¹ SANDEL 2012.

holtan fekszenek a padlón, körülöttük víz és széttört üvegdarabok” gyakorlat, ahol rá kellett jönni, hogy Rómeó és Júlia halak. A gondolkodáspezsdítésen kívül alkalmas volt a gyakorlat a kérdezéstechnika előkészítésére. A logisztorik azonban egyes generációkban oly mértékben elterjedtek – mert a fiatalok társaságban magukat szórakoztatták velük –, hogy ezekben a csoportokban a trénereknek le kell mondaniuk róluk.

A jó tréneri forgatókönyvben csavar, nem várt megvilágosodás és aha-élmény is szerepel, akár egy jó krimiben. Ám a krimisorozatok is úgy születnek, hogy a forgatókönyvírók ötleteinek egy részét kidobják – ahogy én is sok-sok tréningforgatókönyvet kihagytam ebből a könyvből –, másokért meg harcolnak, mert illik a sorozat zsáneréhez. Ennek a könyvnek a zsánere az, hogy több kíván lenni, mint kommunikációs gyakorlat, mert a tréningek általában készségfejlesztés céljából születnek, nekem azonban nem ez az elsődleges célom. A mellékletben található gyakorlatokat a főszövegben értelmeztem, és nem csupán egy készség fejlesztéséről szólnak, hanem valamilyen elmületről is. Ebben követem Sandel szándékát, aki a tréning segítségével az utilitarizmust kívánta megértetni a filozófia-hallgatókkal. Az etikai, szociálpszichológiai, kommunikációelméleti, pszichológiai elméleteket megvilágító tréningforgatókönyvek más célokat tűznek ki maguk elé, mint az üzleti világ tréningjei. Nem árulok zsákba-macskát, elméleteket szeretnék megértetni.

A harmadik pontban kiemelném, hogy nem lebecsülni akarom az üzleti világot, annál is inkább, mert az gyakran előrébb jár, és erre Cialdini példáját említem. Robert Cialdini az Egyesült Államok egyik legnépszerűbb, Elliot Aronson és Philip Zimbardo generációját követő szociálpszichológusa. A befolyásolás módszereit úgy kutatta, hogy beépült az ügynöktanulók közé, és elvégezte a megfelelő biztosításügynöki tanfolyamot. Persze a technikák értelmezéséhez már az ő zsenialitására is szükség volt. Tőle tudjuk, hogy a befolyásolások egyik legsikeresebb rugója, hogy az egészséges személyiségű emberek nem szeretnek tartozni. Az ilyen titkokat a cégek féltve őriznék, ám a tudomány feladata épp a tudás szétszórása, s ilyenformán

nem a befolyásolónak akar újabb muníciót adni, hanem a befolyásoltnak, hogy ellen tudjon állni. Nagyjából-egészéből ehhez a könyvhöz is így állok hozzá. Nem őrzöm féltékenyen azokat a tréningeket, amelyeket az elmúlt évek során kidolgoztam.

A negyedik pont legyen a köszönetnyilvánítás. Köszönettel tartozom Setényi Jánosnak, akitől tréningtechnikát tanulhattam, többek közt azt, hogy egy-egy tréningnapnak egy dologról kell szólnia, vagy hogy a jó tréner olyan, mint a jó pincér: láthatatlan, amikor nincs szükség rá, de azonnal ott van, ha kell. Köszönöm azoknak a kollégáknak, akik egy-egy általuk írt tréningjüket a rendelkezésemre bocsátották (ezt az adott helyen feltüntettem), és végül, de nem utolsósorban köszönettel tartozom az NKE Továbbképző Intézetnek, s elnézést, hogy csak a legszűkebb tanszéki munkatársaimat emelem ki: Jenei Ágnesnek, Berta Juditnak, Bajnok Andreának és Kriskó Edinának, és akivel többször co-trénerkedtem, Molnár Katalinnak. Egyéni fejlődésem szempontjából a velük együtt készített és tőlük kapott tréningek, tapasztalatok voltak a leghasznosabbak.

Identitás



Két történetet mondanék el az elakadásról. Az egyik címe lehetne a *Germsdorfi cseresznye*, a másiké pedig *A doktornő*. Kezdjük az elsővel. A faluhoz vezető bekötőút kátyús volt, s néhány száz méter után feltűnt a cseresznyés; csupa öreg fa, letört ágak a földön, s mindez az elhanyagoltság, a pusztulás hangulatát keltette. Aztán beértünk a falu közepére, s mintha egy új világba csöppentünk volna, a közösségi ház környéke rendezett, a magas fák kellemes árnyékot adtak, a ház maga pedig modern faszerkezetű, tágas, kétemeletes, világos helyiségekkel, több száz négyzetméter alapterülettel. Inkább volt városi, mint falusi hatású.

Egy fiatal lány várt minket, a nevét már a levelezésünkől ismertem, aztán rögtön találkozhattunk a település jegyzőjével is, aki nem csupán szervező volt, mint a lány, nemcsak hogy ő ajánlotta a projektet a falu számára, de részt is akart venni a tréningen. Egy komplex, többnapos tréningforgatókönyvvel érkezünk, sofőröm és egy segítő pszichológia szakos hallgató volt velem.

Pár hónappal később a szervező lány felmondott, a jegyző úgyszintén. De ne szaladjunk előre, egyelőre a tréningen részt vevőkre várakoztunk, még senki sem érkezett meg, de a lány megnyugtató, hogy többekkel egyeztetett, meglesz a kívánt létszám, addig is a jegyző úr megmutatja az épületet. A jegyző a közösségi terem falán a korábbi tréningek maradandónak szánt emlékeit

mutogatta. Megálltam a SWOT-analízisnél, szépen fel voltak rajta tüntetve a falu erősségei és gyengeségei, a külsők és a belsők, ahogy annak lennie kell. A jegyzőről hamar kiderült, hogy különböző iskolái vannak, körülbelül kétszer olyan tapasztalt a tréningek területén, mint én, és hogy voltak már a településükön igen komoly közösségfejlesztések és projektek. A mostanira is ő írta a pályázatot. Megfogalmazódott bennem, hogy fogok-e egyáltalán bármi újat adni ennek a közösségnek, aztán a szervező lányhoz fordultam.

– A polgármester úr részt fog venni a tréningen?

– Nem – felelte a lány –, ő nagyon elfoglalt.

Lehet, hogy trénerként még kezdőnek számítottam, de szociálpszichológusként már húsz év oktatási tapasztalattal rendelkeztem. Az is lehet, hogy bárki más is, aki az intuíciónak hallgatott volna, hozzám hasonlóan megsejti, hogy a polgármester nemcsak elfoglalt, hanem számára ez a tréning a beleölni szándékozott munka és pénz ellenére is teljesen értéktelen. Nemcsak a megnyitását, de még a fogadásunkat is fölöslegesnek gondolja. Hamar kiderült az is, hogy tulajdonképpen jobban járunk, ha a polgármester nem kerül elő, már amennyiben szeretjük a békességet. Nos, ez már igen-csak kíváncsivá tett, de a lányból több információt nem sikerült kihúznom, a következő párbeszédünk pedig végképp megdöbbsentett:

– Szeretnék vele a kezdés előtt váltani pár szót. Fel tudná hívni?

A lány felhívta, majd közölte, hogy a polgármester úr nem veszi fel.

– Akkor majd a mai napi tréning végén szeretnék vele találkozni.

Erre is kétkedő testbeszéd volt a válasz.

– Addig nem megyek ma haza, amíg nem tudok vele néhány szót váltani – makacsoltam meg magam, ám a lány se volt rest.

– Akkor lehet, hogy itt kell éjszakáznia, de azt én nem fogom megvárni, mert négykor vége a munkaidőmnek, és én elmegyek.

Mint megtudtam, a lány itt nőtt fel a faluban, de már beköltözött a közeli városba, és onnan jár ki dolgozni. Erőszakosságomnak mégis meglett a hatása, mert pár perccel később megjelent a polgármester. Fiatal, negyvenes éveie elején járó jóképű férfi volt, mint jóval később

kiderült számomra, őslakos, és újraválasztását a falusiaknak, nem pedig a beköltözőknek köszönhette. Utóbbiak a közeli városból jöttek, sokan értelmiségiek, és a tréningre is ők gyülekeztek, a konfliktus főként e tábor és a polgármester között alakult ki. A falusiak nem jöttek el, végezték napi dolgaikat, miközben mindenről tudtak. Figyelték a „meccseket”, amelyeket mindig a polgármester nyert meg. A polgármester volt a munkaadójuk, de még a környező településekről is jártak át ide dolgozni alkalmi munkára. A hajdani termelőszövetkezetben, ahol korábban egy tucat állandó foglalkoztatott volt, most már csak ketten voltak, s az egyik a polgármester. Ezért nem volt soha semmire ideje, dolgoznia kellett.

Abban a pillanatban, amikor a polgármesterrel kezét fogtam, minderről még semmi ismeretem sem volt. Nem tudtam, hogy egy zöldbáróval van dolgom, ahogy ebben az időben a szociológusok nevezték az ilyen struktúrák nyerteseit, s azt sem, hogy a beköltözőknek milyen illúzióik voltak, amikor a településre érkeztek, s azt sem, hogy a cseresznyés tényleg pusztul, mert tizenöt éve nem ültetnek már új csemetéket, pedig valaha ez a germersdorfi cseresznye tette híressé őket, még Budapestre is rendszeresen szállítottak belőle.

– Tudunk valahol nyugodtan beszélgetni pár percet? – kérdeztem, és a polgármester úgy keresgélt egy nyugodt termet, ahová leülhettünk, mint aki régen nem járt az épületben, ugyanakkor nem is kérdezett meg senkit, csak nyitogatta az ajtókat. Pedig ott volt a portán egy hölgy, ott volt a minket fogadó lány és a jegyző, tehát a szervezők és az alkalmazottai, a házat és működését jól ismerők. Nem kommunikált velük. A beszélgetésünknek már csak a dinamikájára emlékszem, amely a bizalmatlanságból és tartózkodásból váratlan kitárulkozásba fordult át. A szándékom az volt, hogy rávegyem, tartson velünk, de nem akartam ajtóstul rontani a házba. Az az érvem nem hatotta meg, hogy ahol a vezető nem adja az arcát a tréninghez, ott a résztvevők nem hiszik el, hogy fejlesztési javaslataik meg is valósulnak, ezért igen fontos, hogyan viszonyul a polgármester mindehhez.

– Én megadom ennek a településnek a lehetőséget a fejlődésre, nekem ez a dolgom – fogalmazta meg ars poeticáját. – A többiek dolga, hogy éljenek vele.

Ez roppant nagy tévedés volt, amit abban a pillanatban nem vághattam a szemébe, később pedig alkalmam sem adódott rá, hogy segítő szándékkal megfogalmazzam (ezt kérdezős rávezetéssel érdemes csinálni). A település vezetőjének nemcsak az a feladata, hogy lehetőségeket biztosítson, hanem az is, hogy e lehetőségek élére álljon, együtt találja ki őket a többiekkel, és közösséget építsen. Ahhoz, hogy ezt ne én fogalmazzam meg, úgy gondoltam, csak el kell érnem, hogy legyen egy kellemes élménye velünk a mai napon és a további alkalmakon, amikor a projektet folytatva még vissza kell jönnünk. A polgármester viszont a külön kis szobában, amelyet talált kettőnknek, egyre több dolgot mesélt, egyre mélyebbre ásott a problémákban, egészen addig, hogy tulajdonképpen itt minden csak kirakat, lám, a cseresznyés, az mutatja a település igazi állapotát, pusztulását.

Megdöbbszent egy ilyen őszinte kitarulkozás, önkritika körülbelül negyedórával azután, hogy megismerkedtünk. Ráadásul a saját településéről beszélt így, amelyet idegenek előtt inkább dicsérni szoktak. Felhalmozódott keserűség és tanácstalanság bugyogott föl belőle, és a rövid kérdéseimre válaszul kapott beszámoló egyre több időt vont el a tréningre gyülekezőktől. Mivel már én éreztem károsnak a megvárakoztatást (egyórás késéssel kezdtem el végül a programot), a polgármestertől elnézést kellett kérnem, ő pedig megígérte, hogy részt vesz a tréningen, beül maga is. Körülbelül tíz percig bírta, aztán úgy ment el, hogy majd visszajön, de nem jött. Minden tréner tudja, hogy a ki-be járkálás megöli a folyamatot. Még a könyvtáros hölgy is ezt csinálta, egyszerűen a helyszín pokoli volt, és ahogy haladtunk előre a forgatókönyv szerint, egyre több lett a ventilálás. Amikor harmadik alkalommal mentünk a településre, már egész jól ismertem a konfliktusokat.

Tényleg kirakattelepülés volt, azonban jobb, mint egy Patyomkin-falu, mert a ház, amelyben dolgoztunk, tényleg állt, számos eredmény tényleg működött, a sportpályán tényleg fiataloknak tartottak edzést,

és a szomszédos településekről tényleg felszívták a munkanélküliséget, a polgármester célja pedig az volt, hogy beadják a várossá nyilvánítási kérelmet, bár a probléma valóságosan és szimbolikusan is a cseresznyés volt, nem pedig az, hogy nincs városi rangjuk.

Ez a germersdorfi cseresznyés volt a falusiak identitásának gyökere. Az identitásuk korhadt, pusztult. Ha várossá nyilvánítják őket, az semmin sem változtat. A polgármester ugyan racionálisan úgy vélte, több pályázati lehetőségük volna, és még jobban pörgethetné az eddigieket. Egyik pályázatból mentek a másikba. A nyertes pályázatok révén létrejövő fejlesztésekből adódtak a munkalehetőségek, de sokszor kereshetőségi finanszírozást használt, mert a korábbi pályázat eredményei hiányoztak, és az újból forgattak bele pénzt. Ez stresszes önkormányzati légkört eredményezett. A munkalehetőséget már elvárták a helyiek és a környékeliek, ilyen szempontból is növekedett a polgármester felelőssége. A mókuserék beindult, leállni nem lehetett, identitásbeli kérdésekre nem maradt idő, s ha cseresznyésre nem írtak ki pályázatot, csak faluközpont-fejlesztésre meg a folyó kikötőjének fejlesztésére, sportpályára és még ki tudja, mire, akkor a cseresznyés, még ha germersdorfi óriásszemű is volt, háttérbe szorult. A betelepülő értelmiségieknek sem feltétlen a cseresznyés volt a legfontosabb, ezt nem tudom, de ők nem emlegették olyan fájdalmas arccal, mint a polgármester, az őslakosokat pedig nem sikerült bevonni, mert mint említettem, távol maradtak.

Nem nehéz azonban kitalálni, hogy a polgármester okkal került a vele haragban lévő betelepülteket, a betelepültek jogosan haragudtak a mindent uraló polgármesterre, kezdeményezéseik lesöprésére és az „idehozom nektek a lehetőségeket, éljetelek vele” lekezelő hozzáállására. A „polgármester csak a pénzt hajtja”, fogalmazták meg néhányan bizalmasan, alighanem csak a jegyző és a szervező lány, mert a többiek a csoportokon belül kerülték a nyers megfogalmazást, de az sincs kizárva, hogy ott is elhangzottak utalások a polgármester magánbizniszére. Volt tehát elfojtott harag, féltékenység, frusztráció.

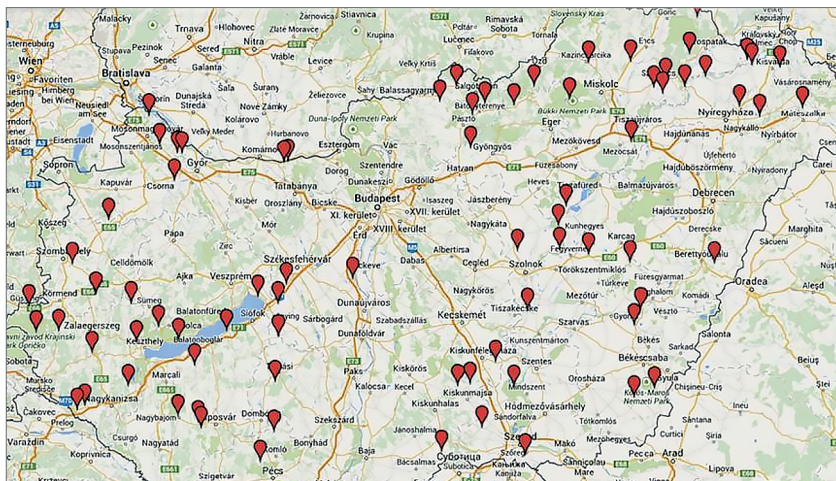
Nem nehéz kitalálni, hogy a falunak túl nagy szüksége nem volt a tréningre, csak ezt is megpályázták, ahogy mindent, amiben forrást láttak. Az is nyilvánvaló, hogy a polgármesternek egy coachra lett volna szüksége, és azon se lepődhetünk meg, hogy a köztársasági elnök látogatása a településen, hogy megcsodálja a fejlesztéseket, miért volt kevés gyógyír az alapvető problémára, arra, hogy valójában nem tudták, kik ők, feledésbe merült a múlt, a jövő pedig perspektívátlan volt, mint a pilótajátékosoké általában.

Ugyanakkor ha rájöttünk volna, hogyan mentsük meg a cseresznyést – amit nem tettünk –, az korántsem oldotta volna meg a bajokat. A szervező lány akkor is felmondott volna, a jegyző szintén, a személyes konfliktusok megmaradtak volna, a polgármester akkor is zöldbáró maradt volna. Az identitás nem rakható helyre pusztán azzal, ha néhány csemetét ültetünk, és levágjuk az öreg fák elhalt ágait.

Nem állítom, hogy minden településen, ahol jártunk, és ahol a kollégáim jártak, ilyen mély problémák lettek volna. A zárójelentésben ezt írtam: „A várossá válási projekt is az abszurditáshoz közelít. Honlapjuk sincs (pontosabban áll), nem követik, nem hozzák nyilvánosságra a testületi munkát, nem véletlen, hogy a falufejlesztési javaslatok épp ezeken a területeken fogalmazódtak meg. Falugyűlés, közmeghallgatás sincs érdemi, ilyen javaslat is bekerült most a stratégiatervbe. A település a demokrácia hiányától szenved.”

Hetvenhét településen jártunk, és a trénerek visszajelzései alapján az önkormányzatok 60%-a volt igazán támogató. Szóval még önbevallásunk szerint sem volt mindenütt rózsás a helyzet, persze ha valaki a beszámolóknak azt a részét olvassa el, hogy a településeknek mi volt a véleménye a programról, szuperlatívuszokat talál.² Ez alól az én településeim sem kivételek, noha köztünk szólva úgy éreztem, hogy a műtét sikerült, a beteg meghalt. Bár ez kicsit túlzás, mert hacsak nem költözik el az utolsó ember is egy településről, az nem tud meghalni. Az élet görgeti maga előtt a múlt megoldatlan terheit, és a tréner felfedezheti saját tehetetlenségét.

² *Fejlesztő közösségek* 2015.



1. ábra: A Helyi Közösségi Akadémia helyszínei

Forrás: Fejlesztő közösségek 2015

Az sem feltétlen segít, ha feltárjuk, hogy a polgármesternek coach kéne, az öslakosoknak az identitásuk megerősítése, a betelepülő értelmiségieknek pedig olyan jövő, amely tetszik nekik, és meg is valósítható.

Másik történetem a doktornőről szól, aki egyéni fejlesztést szeretett volna. Mielőtt elvállaltam, hosszú telefonbeszélgetést folytattunk, amely során tájékozódhattam a körülményeiről, a problémájáról és arról a vágyáról, hogy szeretné tudni, képes-e új menedzseri feladatainak ellátására, vagy inkább fel kell hagynia a projektvezetéssel, mert ezt a műfajt nem neki találták ki. Szerette volna az asszertív kommunikáció technikáit elsajátítani. Ő volt az ügyfél, a megrendelő, én a fejlesztő. A doktornő úgy érezte, fejlődik, ezt mi sem bizonyítja jobban, mint hogy másodszor is felkeresett, és szerette volna folytatni a fejlesztést, a pénzt is azonnal utalta volna, mégsem vállaltam, hanem javasoltam inkább azokat a vállalkozásokat, ahol csoportos asszertivitástréningeket tartanak, noha magamban azt gondoltam, a doktornőnek nem erre van szüksége.

Mondhatjuk persze valakinek segítő szándékkal, hogy menjen önismereti projektbe, keressen egy szakértőt, pszichoterapeutát, ám ezzel korántsem biztos, hogy segítünk rajta. Mint amikor valaki egy kis problémával keresi fel az orvosát, aki aztán súlyosabb bajokat tár fel. Bár a hasonlat nem jó, mert a fizikai betegségek figyelmen kívül hagyása valóban kárt okoz, ám a személyiségfejlődési kérdések nem ilyenek, azokban a problémákra is meg kell érni. Ha túl hamar kap a nyakába valaki egy olyan problémát, amellyel még nem tud megküzdeni, nem elég felkészült, akkor többet ártunk neki, mint használunk. Így volt ez a cseresznyés esetében is. Ugyan mit segített volna az önismeret? Hiszen akinél megvolt, mint a polgármesternél, a baj nagyobb is volt, mint néhány rá haragvó értelmiséginél.

A csoportfejlődésnek és az egyéni fejlődésnek is az önismeret az első lépése, ám egy kommunikációs feladatok megoldására szakosodott trénernek nincs meg a tudása az önismereti terápiához, és ami még fontosabb, nem is ezt kéri tőle. Márpedig alkalmazhatjuk azt a szabályt, hogy tanácsot akkor adunk, ha kéri. Tőlem pedig, még ha azonnal láttam is, hogy a várossá válás projekt pótcselekvés, senki sem kért olyan tanácsot, hogy oldjam meg a falu identitásproblémáját, és a doktornő sem kérte, hogy változtassam meg a személyiségét. Ő azt kérte, hogy tanítsam meg asszertív módon kommunikálni.

Az asszertív kommunikáció lényege, hogy páncélt öltve lepattanjanak rólunk a minket erő bántó nyilak, mi pedig önmérsékletünket és nyugodtságunkat megőrizve fokozatosan terelgetni tudjuk a szituációt egy *win-win* helyzetbe. Kétségkívül van benne technika, és a technika elsajátítása segítségével egy személyiségfejlesztő lehetőség. Akik szeretnének asszertívek lenni, sokszor tapasztalják, hogy kihasználják őket, hogy konfliktusos helyzetben lebénulnak, ezért igencsak vágnak már a győzelemre. A multinacionális vállalatoknál dolgozókat eleve kondicionálják az eredménycentrikusságra és az asszertivitásra, ami esetenként modorossá teheti őket. A doktornő bekerült egy nagyon is versengő világba, ahol állítása szerint a keményebb játékosok kihasználták. Nem volt okom kétségbe

vonni, hogy méltánytalanság történt vele. Míg elmondása szerint lefelé jó légkört tudott teremteni, felülről nem kapott információkat, sőt, aztán a késlekedések okaként őt tették felelőssé, ami fizetésmegvonással járt, pedig ha hibázott is, csak annyiban, hogy felülről nem sikerült az információkat megszereznie. Elkésérítette és felháborította, hogy felettesei megúszták a felelősségrevonást, miközben ők okozhatók a késedelemért. Találkozott tehát a felelősség nem vállalásával, a gonosz túlélőtechnikákkal, szemben a maga naivitásával, s azon morfondírozott, tud-e ő is hasonlóan gátlástalan taposóvá válni, vagy van-e más, tisztességesebb út. Az asszertív kommunikáció elsajátítása nyilván ilyen. Az emberek többsége nem akar erkölcstelen lenni, ha más úton is megvédheti magát és érdekeit.

Mondhatjuk tehát, hogy a doktornő etikus akart lenni, és ezért a válaszára az lett, hogy vagy etikus asszertív lesz, vagy kivonul. Semmi problémám nem volt tehát az attitűdjeivel, valóban segíteni akartam neki. A válsága a felszínen az volt, hogy vagy keményebb karakterré kell válnia a piaci projektvilágban, vagy be kell ismernie, hogy neki inkább a háziiorvosi praxis való. Mélyebben viszont egészen más volt a kérdés.

Sérelmeinek előzetes megismerése után javasoltam egy online találkozót. Kikötöttem, hogy látnunk kell egymást a képernyőn, noha ő ezt szerette volna elkerülni. Alapvető személyiségjellemző volt már az is, hogy jobban örült volna, ha nem látom az arcát. Mondhatni máris elkezdtünk az identitásról beszélni, hiszen a megjelenésünk vállalása vagy nem vállalása már jelzi az önellfogadás szintjét.

Azt találtam ki, hogy elmondom az asszertivitás lépéseit, majd eljátsszunk egy szituációt, begyakorolva rajta a lépéseket. A lépések sorrendje így néz ki: először csak megfogalmazzuk a problémát a másik félnek, aztán ha az legyint rá, akkor közöljük, hogy ez nekünk igenis probléma. Ilyenkor általában lekicsinylő válaszokat kapunk, ezért még egyszer ki kell fejtenünk, hogy a helyzet minket valóban rosszul érint, valóban nehez-
telünk miatta, valóban megoldásra, változásra van szükségünk. Ezeknek a fokozatoknak komoly kommunikációs ereje van, és gyakran a harmadik

megerősítő szinten már odafigyelnek ránk, de mi van, ha mégsem? Ilyenkor jön a fenyegetés, amikor valamit kitalálunk, hogy ha az elvárásainkat nem veszik figyelembe, akkor milyen lépésekre kényszerülünk, és ezt is közöljük a másik féllel. Csak olyat szabad fenyegetésként felvetnünk, amit aztán szükség esetén be is tudunk váltani. Ha így viselkedünk, a környezetünk nem fog erőszakosnak és túl impulzívnek tartani, és szépen fokozatosan elkezdene hallgatni ránk, ami pedig hosszabb távon nagy segítséget jelent a számunkra. Sok energiát szabadít fel, ha elkezdene minket végre komolyan venni. Egyre békésebb módon kommunikálhatunk, és a békességünket nem tévesztik össze a gyengeséggel. Interakciók sorozatában éljük az életünket, így a békességet időről időre meg kell törni, ám aki soha sem töri meg, mindig barátságos, kellemes és szeretetteljes kíván lenni, azt ki fogják használni (1. melléklet: *Asszertivitás*).

– Igen-igen – felelte a doktornő –, pontosan az a problémám, hogy megpróbálok szeretetteljes lenni, és ezt aztán kihasználják.

Ez a nőknél sokszor teljesen általános probléma, mert a kislányokat arra nevelik, hogy teremtsenek békét és harmóniát maguk körül, ugyanakkor sok férfinak sem árt, ha megtanulja, hogy ne sodródjon bele fölösleges versengésekbe. Az asszertív technikák elsajátítása mindkét problémára jó. Megkérdeztem a doktornőt, előfordul-e vele, hogy sokat nyel, aztán robban. Később, a dramatizált játék átbeszélése után derült csak ki, hogy nagyon is sokszor megesik vele. Arra a kérdésemre, hogy milyen a viselkedése a családjában, jött az őszinte válasz, hogy ott viszont más, otthon nem tartja senki kezés báránynak.

– Képzeld el – mondtam –, hogy kapcsolatban vagyunk egymással, és moziba készülünk. Ám az a film, amelyet én szeretnék megnézni, nagyon nem felel meg a te ízlésednek, és neked elegend van abból, hogy mindig én választom ki, milyen filmet nézzünk. Neked a megtanult elméleti lépéseket kell alkalmaznod ahhoz, hogy elérd a célokat.

Lehet, hogy nem a legjobb tréning módszer rögtön egy intimebb szituációba helyezni a másikat, választhatunk semlegesebb helyzeteket is.

Viszont így rögtön kiderültek a gyenge pontok. Először is ügyfelem nem tudta betartani a fokozatosság lépéseit. Ilyenkor leálltam, nem folytattuk tovább, kijavítottam a válaszát az adott fokozathoz tartozó helyes kommunikációra, kigyomláztuk nála a támadó részt. Amikor átcsapott személyeskedőbe, azt is ki kellett javítani, megint újrakezdtük. Amikor elmondtam, hogy az adott érvét hogy lehetne énközléssel kiváltani, kipróbálta, de rendre visszazuhantunk. Bármelyik érvemre, hogy miért volna jó, ha azt a filmet néznénk, amit én választottam, agresszív, támadó válasz érkezett. Még csak nem is gúnyolódtam, személyeskedtem, márpedig az élet produkál a másik részéről bántásokat is. Pusztán az enyhe önzés, amelyet jogosan érzékelt a kommunikációs játékban a részemről, támadóvá tette. Ez teljesen normális, ha valódi élethelyzetben vagyunk, és még akkor is, ha valaki először van egy ilyen gyakorlatban, de középkorú nőként, a modell feladatait ismerve és folyamatosan leállva majd újrakezdve már nem az.

Az elmélet tulajdonképpen pofonegyszerű, a tréninggyakorlatot végzők hamar ráéreznek a fokozatosság erejére, és míg a módszerre koncentrálnak, el tudják felejtetni a fölösleges sértődést, panaszkodást, támadást, és így pozitív élményt szereznek a kommunikáció erejéről. Rábírni a másik felet az együttműködésre, arra, hogy odafigyeljen ránk, kellemes tapasztalat. Bizonyára van, akinek nem okoz különösebb nehézséget az asszertivitás, mások könnyen megtanulják, de az ügyfelemnek nem ment. Annak ellenére, hogy ez csak egy szerepjáték volt, hamar belesodródott a már megélt helyzetekbe, amelyeket párkapcsolataiban szenvedett el. Ennek veszélyét Freudtól is ismerjük. Mivel nekem lehetőségem volt kirángatni a hibás szerepsoraiból, azonnali hálát is generáltam, ami már nem a szerepjátszónak, hanem a trénernek szólt. Bevallom, ez sem volt különösebben vonzó a számomra, mondhatnám humorosan, hogy azért, mert házas ember vagyok. De a nagyobb baj inkább az volt, hogy pillanatok alatt – mondjuk ez volt háromnegyed óra – kiderült, hogy a doktornő passzív agresszivitása akkor bontakozik ki, ha a dolgok körülötte személyesebb síkra terelődnek. Ha nem volna ez a karaktervonás, gyorsan elsajátítaná az asszertivitástechnikákat,

így viszont ez hosszadalmas lenne, és alapvetően nem is az asszertivitással van gond, hanem azzal, hogy a környezetét ellenségesnek látja, és alighanem így volt ez már az új munkahelye előtt is.

Úgy éreztem, nem rám van szüksége, hanem elakadásainak feltárójára, másképp hiába tanul meg néhány technikát, át fog sütni rajta a szorongás, és mindig önmagát beteljesítő jóslattá fog válni, hogy ellenségeket lát mindenfelé, és akkor is asszertív viselkedésbe kezd, amikor arra nincs szükség. Akinél a belső hang nem tudja, mikor kell asszertivitásra váltania, ott az asszertív technikákra elutasítás lesz a környezet válasza. Ezt az összefüggést sajnos nem tanítják az asszertív tréningeken, mert a piaci vállalkozásoknak nem célja elárulni, mikor válik valami zsákutcává, vagy nem is kellően képzettek ahhoz, hogy ezt az összefüggést ismerjék.

A település, a polgármestere és a doktornő egyaránt elakadtak a fejlődésükben, vagy esetleg rossz sémákat követtek. A tréningen részt vevő lakosok udvariasan csinálták a gyakorlatokat, aztán persze kiderült néhány konfliktus, de leginkább a jegyző, a szervező lány és a polgármester háromszögében lehetett tetten érni, mi az egész közösség problémája. Hárman szinte lemodelleztek mindent.

Lássuk a polgármester történetét, kicsit elszakadva a valóságtól, csak a valószínűségekre alapozva. Korábban az hajtotta, hogy a helyzetét kihasználja, egyes vállalkozóként megragadja a rendszerváltás utáni társadalmi státusából adódó lehetőségeit, egyénileg gyarapodjon, erősödjön. Később ez kevésnek bizonyult, ekkor szeretne volna közössége számára hasznossá tenni magát. Ezzel a legtöbben így vagyunk. Felnőtté válásunk kezdetén pozíciót keresünk, aztán amikor ez megvan, feltesszük a kérdést: akkor most hogyan tovább? Aki jó választ ad erre a kérdésre, az elkezd közösségcentrikussá válni. Ám a polgármesterünk csak látszólag vált közösségcentrikussá. Pótcselekvésekbe menekült, „adom nektek a lehetőséget”, de nem lett kapcsolata az emberekkel, és a személyisége legmélyén is folyamatosan „pusztult a cseresznyés”. Az ugrás az önépítésből a közösségivé válásba még sikeres volt, megkapta ehhez a közösség támogatását is. Az ugrásnak

mindig van egy „toló háttere”, és ez is rendben volt, tudta, hogy az egyéni gyarapodása, annak növelése nem teszi már boldogabbá, ugyanakkor a polgármesteri pozícióban mégsem tudott ellenállni az újabb egyéni gyarapodási lehetőségeknek. (Ez egy jóindulatú rekonstrukció a részemről, mert hány és hány olyan döntés van, amelyet a nyereségvágy hajt, hányan akarnak csak azért vezetők lenni, hogy jól megszédjék magukat.)

Amikor találkoztam vele, arról panaszkodott négyszemközt a tréning előtt, hogy nem érti, miért van vele szemben ennyi ellenségesség, kritika, és miért van körülötte pusztulás, amikor ő mindent megad, ami lehetséges. Javára írandó, hogy tisztán látta a falu kirakatjellegét, és nem keverte össze a közösség gyarapodását a közösség fejlődésével. A falu ugyanis gyarapodott, csak nem fejlődött.

– Az, hogy itt minden rendben volna, csak látszat. Itt minden csak kirakat – mondta. Tulajdonképpen, aki ilyen jól látja a maga teremtette hamisságot, azzal lehet dolgozni, de természetesen nem csoporttréningre van szüksége.

A magánvállalkozóból közösségvezetővé válás nála nem igényelt különösebb bátorságot, szemben a doktornővel, aki pontosan tudta, hogy megszokott életéből az ismeretlenbe lép át. Hogy mi készítette az ugrásra, azt nem tudom, erről nem beszélgettem vele, csak arról, hogy ha kudarcot vall, visszatér a régi életéhez. Azt viszont látom, hogy mindkettejüket megrázta az új helyzet. A polgármestert a rendszerváltáskor azonnal megválasztották, és ettől kezdve folyamatosan meg is nyerte a pozíciót, nála fel sem merült, hogy befejezi, lemond, míg a doktornőnél igen. A férfi beleragadt a sikerbe, és ez volt a baj, a nő beleszaladt a kudarcba. Mindketten idegennek kezdték érezni magukat a világukban, és mindketten a külső okokat látták csak. Végül is az assertív kommunikáció elsajátítási vágya is egy külső megoldáskeresés. Arra viszont ráébredtek, hogy volt bátorságuk a közösség irányításának szintjére lépni, hogy valójában egy ugrást hajtottak végre ahhoz képest, amikor még csak a saját praxisukkal foglalkoztak.

Az önmagunkra irányuló fejlesztés sikerét a közösségre irányuló tevékenységnek kell követnie, ám ha önmagunk fejlesztésében nincs minden rendben, a következő szakaszban előbukkanhatnak az előző szakasz problémái. Bátorság az új élethelyzetbe való ugráshoz akkor is kell, ha a tudatlanság még oly nagy, hogy az ember fel sem fogja az új kihívásokat. Egy közösség vezetése, legyen akár falu nagyságú vagy csak pár beosztott, magával hozza mások tekintetét, kritikáját, féltékenységét, félreértését, sőt, esetleges rosszindulatát. Pusztán csak azért, mert más karakterek vagyunk, vagy csak azért, mert a közösség életében pozícióra tettünk szert. Erre a figyelemre mindketten introvertáltan reagáltak, a felmerülő konfliktusokat pedig hátrították, de hogy miért nem tudták kezelni, arra egyikőjük sem a korábbi elakadásaiban kereste az okot. A polgármesterben valahogy nem fejlődött ki az az érzelmi érdeklődés, amely mások jólétének fontosságára irányult volna. Az ilyesmi az elsődleges és másodlagos szocializáció, a családi, majd baráti kötelékekben való kölcsönösség pozitív megélése révén alakul ki. A coaching se hatol ilyen mélyre, viszont egy pszichoterápia során sok minden a felszínre kerülhet. A doktornő esetében pedig a passzív agresszivitás egész biztosan fejlődésbeli elakadásokra vezethető vissza, rossz sémák rögzülésére. Olyan viselkedésmódjai rögzültek, amelyek konfliktusos helyzetekben automatikusan bekapcsoltak, de ha kontrollálni tudná, akkor is ott lennének. A személyiségünk ugyanis akkor is ott van az élethelyzeteinkben, ha azt sikeresen palástoljuk. Akkor fordulnak külső segítségért a páciensek, az ügyfelek, amikor a homlokzat fenntartása nem sikerül. (A coachoknak és a kommunikációs tanácsadóknak mindig „csak” ügyfelei vannak, sosem páciensei, és pláne nem betegek.)

A személyiség maga mindig haladni szeretne, és egyik része akkor is továbbmegy, ha a másik elakadt. A segítő a pillanatnyi elakadásokat át tudja hidalni akkor is, ha nem mélylélektani szinten dolgozza meg az ügyfelet. A csoporttréning példánkon látszik, hogy van, amikor már semmilyen pozitív hatást nem gyakorol egy tréning, és más eszközökhöz kell nyúlni.

A pusztán kommunikációs hatékonyságra kedvenc példám viszont Deborah Tannen Betto úrról írott története,³ aki laboránsként dolgozott, és a vegyészdiákokat szolgálta ki. A hallgatók tájékozódó kérdéseket tettek fel neki, amit ő úgy dekódolt, hogy faggatják, vizsgáztatják, kétségbe vonják szakértelmét. Emiatt ha csak tehetne, nem mondott semmit. A vegyészek viszont úgy gondolták, Betto úr nem tud jól angolul, és azért nem mondja el a szükséges információkat. Betto úr főnöke nem szeretne volna elbocsátani a laboránsát, és utolsó esélyként Deborah Tannenhez fordult tanácsért, aki azt mondta neki, hogy mondja meg a laboránsnak, ne várja meg a diákok kérdezősködését, hanem mondjon el mindent, amit kérdezhetnek. A diákok meglepődtek, és azt hitték, Betto úr megtanult angolul.

A pszichologizáló megoldás esetén Betto úrnak meg kellett volna küzdenie azzal, hogy őt zárkózottnak, rosszhiszeműnek stb. tartják. A jellemre való utalások ugyanakkor lehet, hogy alapvető tévedéseket is hordoztak volna. Betto úr jelleméről mit sem tudunk, joggal meg is sérthetnénk őt, ha az említett tulajdonságokat feltételeznénk. Az bebizonyosodott, hogy már korábban sem a szakértelmével volt gond, és a megváltozott kommunikációja után úgy is érezte, hogy a szakértelmét már nem is vonják kétségbe a diákok. A kommunikációs stílusán tehát könnyű volt változtatni.⁴

Ez egy teljességgel meggyőző példa a kommunikációs paradigma hatékonysága mellett, ám most megkérdezzük, mi van, ha Betto úr személyiségbeli elakadásai valóban jelentősek? Például azért hagyta el Kínát, azért nem tartja saját közösségével azóta sem a kapcsolatot, mert mogorva és sértődött, egója kisebbségi érzéssel telt és haragos. Mi van abban az esetben, ha a kommunikációs tanács megoldja a pillanatnyi helyzetét, meg tudja emiatt őrizni az állását, de ettől még nem szereti a diákokat, csak megjátssza a figyelmet. Ő maga nem tud mindaddig fejlődni, míg vissza nem tér az elakadásai színhelyére, és meg nem tudja bocsátani az őt ért

³ TANNEN 2019.

⁴ TANNEN 2019.

bántalmazásokat, már ha tényleg érték bántalmazások, mert bármilyen más oka is lehet a karaktere kialakulásának a kulturális különbségektől kezdve a családtörténetig. Az azonban biztos, hogy a kommunikáció csak a felszínt érinti, a jó kommunikáció ugyan nemesíti az embert, ám ha a személyiség mélyén van a sérülés, akkor a kommunikáció lufiként tud kidurranni. Ezért is szokott sok tréning a Johari-ablak ismertetésével kezdődni. Ha a négy mezőre gyakorlatot is akarunk építeni, egyéni megosztást sem feltétlen igénylő kérdéseket tehetünk fel például arról, hogy miben vagyok jó, miket nem alkalmazok, pedig tehetném.⁵

Számos más önismerettel kapcsolatos ismerkedős feladatot is szoktunk használni. Például vegyen ki a táskájából egy önre jellemző tárgyat, és azon keresztül mutassa be magát, vagy a nevére találjon ki valami alliterációt (illedelmes Izabella), vagy ha az órán a szélhámosság-hazugság-manipuláció lesz a téma, akkor megkérhetjük a hallgatóinkat, hogy a rövid bemutatkozásukban rejtsejen el egy hamis állítást, a többieknek pedig azt ki kell találniuk. (Meg kell mondanom, hiába ismerem a hazugság nonverbális jeleit, a hallgatók mégis ügyesebbek szoktak lenni nálam.) Gyakran használtam a forintfeldobásos bemutatkozást, főleg, ha sok volt a résztvevő. Ennek lényege, hogy a résztvevőnek három pozitív dolgot kell mondania magáról, ha a dobás eredménye fej, és három negatívát, ha írás.

1. táblázat: Johari-ablak

<i>Nyitott, nyilvános szféra</i> Ezt a részt vállalom, nem rejtem véka alá.	<i>Rejtett, intim szféra</i> Ezt a részt csak én ismerem.
<i>Vakablak</i> Veszélyes rész, azokat a dolgokat tartalmazza, amelyeket én nem tudok magamról, de mások tudják rólam.	<i>Ismeretlen szféra</i> Az a rész, amelyet sem én, sem mások nem tudnak rólam.

Forrás: a szerző szerkesztése

⁵ NÉMETH 2002.

Megkérdezhetjük, hogy fejet vagy írást szerettek volna-e kapni, illetve azt is, hogy ki volt szimpatikusabb a társaságból.

Mindannyian szeretnék a közönség szemében szimpatikusnak látszani, ez az *impression management*. Rövid szociálpszichológiai kísérlet ezzel kapcsolatban, amikor a beépített riortalany szereplését hallhatja a kísérleti személy.⁶ Az egyik esetben a riortalany elmondja magáról, hogy milyen fantasztikus sportoló, kitűnő tanuló, és a kávéja kevergetését is halljuk. A másik esetben közepes tanuló, kétfallásos, sose vették be a csapatba, és halljuk, hogy ügyetlen is, magára lötytyinti a forró kávé. A harmadik esetben kitűnő sportoló, kitűnő tanuló, és magára önti a kávé. Ha megkérdezzük a hallgatóságunkat, vajon melyik diákot találták a kísérleti személyek a legszimpatikusabbnak, azt fogják mondani, hogy a harmadikat, aki szuper volt, de ügyetlen. Levonhatjuk a tanulságot is, hogy valószínűleg a bemutatkozásunk során is azokat találta a többség szimpatikusabbnak, akik tudtak magukról negatívumot mondani. Ez valahogy emberi, szemben a tökéletessel, bár arra is figyelni kell, hogy azért főleg pozitívumokat mondjunk, és csak egy kis negatívum legyen a bemutatkozásunkban. A kísérlet azt is megmagyarázza, miért lett John F. Kennedy a Disznó-öböl-válság után még szimpatikusabb.⁷ Addig ugyanis egy tökéletes médiakép rajzolódott ki róla, s persze jól is kommunikálta Kennedy a kudarcot. Magára vállalta, nem keresett kifogásokat, sőt, sajnálta, hogy a sajtó nem írt a készülődésről még hangosabban.

Vannak az előbbieknél keményebb tréningkezdések is. A „fejezze be a kezdő mondatot”⁸ gyakorlatnál egyáltalán nem mindegy, mely mondatok ezek. Az Engem olyannak szoktak látni..., Olyannak szeretnék látszani..., Azzal szoktak félreérteni... stb. kezdetű mondatokat miután magukban megválasztották és válaszaikat leírták a résztvevők, a tréner csak felolvassa az elejét, és mindenki hozzáfűzi a magáét. Csoporttól, időtől

⁶ ZSOLT 2014.

⁷ PRATKANIS–ARONSON 1992; CIALDINI 1999.

⁸ RUDAS 2011.

és saját hangulatomtól függően szoktam cserélgetni ezeket a bemutatkozó indításokat. A legjobban azt szeretem, ha nem magát mutatja be valaki, hanem a párját. Akit bemutatnak, az ülve marad, a másik feláll, a vállára teszi a kezét, de egyes szám első személyben beszél, mintha ő volna az ülő. A végén az ülő kiegészítheti.

Ha azt állítja a csoport, hogy mindent tudnak a másiktól, annyira összeszokottak, a kerék gyakorlatot szoktam használni. Ennek az a lényege, hogy egy külső és egy belső kört alkotva a pároknak fél percük van, hogy mondjuk a kedvenc állatukról, nyári élményükről, filmélményükről stb. beszélhessenek, majd a külső kör mozdulatlan és a belsőben lévőknek tovább kell lépniük a következő személyhez. Az ismerkedés és a hangulat nemcsak felpörög, de pár másodperc alatt kiderül, mennyi mindent nem tudnak egymásról.

A tréning kezdete tehát lehet felszínes és az identitás mély rétegeit feszegető is. Nem beszélve a Névtelen Alkoholisták típusú csoportokról, amelyekben így indítanak:

- Bryan vagyok és alkoholista.
- Szevasz, Bryan – feleli a csoport.

Az identitás az egyén kiszámíthatóságát biztosítja. Ez az egyik legfontosabb szociálpszichológiai és evolúciós funkciója. Evolúciós, mert az embert folyamatosan izgatta, hogy mi lehet a másik fejében, mire gondolhat, milyen szándékai vannak, és szociálpszichológiai, mert ha ismerjük a másik történetét, reakcióit, akkor ki tudjuk találni a jövőbelieket. Ha a közösség egyéneiben erős az identitás, megemelkedik a bizalmi szint. Nélkülözhetetlen a fejlett közösségek számára, hogy erős identitással rendelkezzenek a tagjai. Naivitás azt gondolni, hogy bárki bármilyen fejlett közösség tagja lehet, épp ellenkezőleg, minél fejlettebb egy közösség, annál inkább feltétel, hogy abban jobb személyiségű emberek legyenek.

Az identitás adja az én erejét is. Válságos helyzetekben derül ki, kinek milyen az identitása, meg tudja-e őt magát védeni. Márpedig kívülről jövő válságos helyzetből békeidőben nincs sokféle: betegség, szerettünk halála,

szakítás, állás elvesztése, probléma a gyerekeinkkel, anyagi nehézségek. A bajok száma nem végtelen, s mindenki megtapasztalja a legtöbbjét. Legáltalában ha teljes életet él. Hogy át tudjuk-e vészelní a bajokat, fel tudunk-e belőlük állni, az jórészt attól függ, tudunk-e arra a kérdésre válaszolni, hogy kik is vagyunk. Mert a fenti krízisek során az egyes énrészek egyszerűen leszakadnak. Egy partner halála például magával viszi önünknek azt a részét, amely vele együtt fejlődött ki. Ha vágyunk egy pozícióra, és nem sikerül megszereznünk, utóbb találunk egy magyarázatot, hogy miért nem lett volna nekünk való. Identitásunk vagy öngazolásunk (savanyú a szőlő) véd meg minket?

Egy kollégám például mindenképp tanszékvezető szeretett volna lenni, pedig tudtuk róla, hogy az nem lenne neki való. Aztán tanszékvezető lett, de csak pár évig, s ha utóbb megkérdeztük volna, identitása része volt-e a tanszékvezetés, amelyre annyira áhítozott, meggyőződése, hogy azt mondta volna, nem. Mindannyian többek vagyunk, mint a lehetséges társadalmi szerepeink. Csak azok rendelődnek a szerepeik alá, akiknek az identitása nem alakult ki stabilan kamaszkorukban.

A státuszvesztés annál erősebben sújtja a személyiséget, minél narcisztikusabb az ego. A státuszvesztést a legtöbb ember átéli, legkésőbb a nyugdíjazásakor. Egyetemista hallgatókkal, olyanokkal, akikkel rendkívül sok kontaktóram volt, co-tréneres kolléganőmmel két filmet is megnéztünk. Az ilyen filmnézések még akkor sem működnek jól a figyelem fenntartásának nehézségei miatt, ha azután találkoztát szervezünk a rendezővel, vagy közben feladatokat adunk ki, mire figyeljenek. A Balczó András olimpiai bajnokról készült filmet például többször megállítottam, átbeszéltük a felmerülő értékeket, konfliktusokat, ám igazából azt a célt szolgálta, hogy bemutassa, mihez kezdhet az ember, ha igazságtalan helyzetbe kerül. Balczó státuszvesztése abban ragadható meg, hogy miután olimpiai bajnok lett, a lovaspályán rakhatta fel a levert léceket, vagyis miközben a legmagasabb pozíció járt volna neki az adott szakterületen, a legalacsonyabb szintű munkát végezhetette. A diákok számára hasonló

élethelyzetben felmerülhet majd példaképként, és megvédheti az identitását. A példaképek identitásvédők, az emberiség néhányat folyamatosan talonban tart, a leghíresebbek Mohamed, Jézus és Buddha.

Az identitás alapjai – mint említettük – a kamaszkorban alakulnak ki, és hogy folyamatosan fejlődhessen az újabb és újabb krízisek során, ezeknek az alapoknak többé-kevésbé meg kell lenniük. Ha megvan a stabilitás, tudják rólunk mások, kik is vagyunk, mire számíthatnak tőlünk, még ha változik is a környezet. A fogalom homályossága eloszlik, ha jelzót teszünk mellé, például nemi identitás, nemzeti identitás, vallási identitás, valamely foglalkozáshoz kötődő identitás. Ha mindezt egy fejlődési modellbe helyezzük, az is látszik, hogy ezeknek ki kell alakulniuk, de aztán túl kell tudni lépni rajtuk. Nem a világ legfontosabb dolga, hogy milyen neműek vagyunk, előbb-utóbb embereknek kell lennünk, a nemzeti identitásból előbb-utóbb világpolgárrá kell fejlődnünk, a vallásos identitás pedig egy idő után egyéni történetté válik, az élmények bizonyos értelmezését teszi lehetővé, de semmilyen módon nem választ el más, magas szintet elért spirituális személytől. A foglalkozás, a társadalmi státus, a szülői szerep stb. pedig nemcsak mulandó, de szükséges is távolságtartással szemlélni ezeket. A szerepek megtanulása, majd elhagyása, az értékek interiorizálása, majd továbbgondolása és megváltoztatása is mind identitástörténet.

Mi az identitásnak főleg a történetiségét hangsúlyozzuk, de része a személyiség aktuális állapotáról való tudás, az én állapota annak minden pszichológiai ága-bogával, valamint a szociálpszichológiai szerephez kötöttség, amelyről fentebb beszéltünk. De ez a státusbirtoklás is három részből áll: lehet, hogy én trénernek tartom magam, még az is lehet, hogy az ügyfelek is annak érzékelnek, de vajon a trénertársak is? Az etnikai identitásnál is lehet bármilyen inkonzisztencia. Bibó zsidó asszimilációs leírásaiban például kibontja azt a helyzetet, hogy valaki kikeresztelkedve már a többségi társadalomhoz tartozónak véli magát, saját csoportja se

tartja már zsidónak, de a többségi társadalom még gyanúsan méregeti.⁹ És bármilyen más variáció is leírható az én, a többségi társadalom és a saját csoport relációiban.

A doktornő életszerepei épp válaszút elé érkeztek. Ha úgy ítélte meg, nem való neki a menedzseridentitás, lehetősége volt visszahúzódni az orvosi identitásba. Az orvosi identitás elengedése pedig épp azt bizonyítja, hogy megvolt a szándéka és a képessége, hogy abból továbblépjen. Polgármesterünk intelligenciájából is látszott, hogy nem ragaszkodik görcsösen a társadalmi státushoz és az abból adódó szerephez, ezért is tudott keserűen beszélni a falujáról. Ezek a fejlődési lépések egyúttal fájdalmasak, mint minden születés. Hannah Arendt például bevallotta, hogy nem tud úgy zsidó lenni, ahogy a második világháborút megszenvedett sorstársai elvárnák tőle, ettől azonban még nem volt problémája az identitásával, épp ellenkezőleg, a továbblépni képes emberek a fejlettebbek.

Egy tréning során nem lehetünk tisztában azzal, hogy a jelenlévők hol tartanak. A felnőtteknél általában foglalkozáshoz kötött tréningeket tartunk, a diákoknál kell valamiféle pedagógiai batyuval is bírunk. De ők is azt várják el, hogy olyan tréningekkel találkozzanak, amelyek majd hasznosak lesznek a foglalkozásukhoz. Tehát az ilyen Balczó-szerű nemigen tetszik nekik, legalábbis azt vettem észre, nem akarnak azonosulni azzal a helyzettel, hogy elveszíthetik a társadalmi pozícióikat. Viszont felnőtteknek, akik átmentek hasonló krízisen, annál felemelőbb lehet.

A tréning résztvevői közt akadhat olyan, aki túl van a szakmakereső önazonosság-meghatározáson, vagy eleve távolságot tart tőle, mert csak azért ül a padban, hogy ugródeszkaként majd másfelé vegye az irányt, esetleg fogalma sincs, miért van pont itt. Ők fogékonyabbak a tágabb horizontra, lehetnek kíváncsiak egy tudományterületre, például a szociálpszichológiára. Nem tudhatjuk, hogy a távolságtartás oka a személyiség gyengesége vagy épp ereje. (A pszichológiai tárgyakat gyakran épp azok

⁹ BIBÓ 2005.

veszik fel, akik öngyógyítani akarnak.) Valakinek az identitásához tényleg csak akkor kerülhetünk közelebb, ha megismerjük a történetét.

Reagan elnök időskorára elveszítette az emlékezetét – 1994-ben Alzheimer-kórral diagnosztizálták –, és mikor azt mondták neki, hogy ő volt az Egyesült Államok elnöke, már nem emlékezett rá. Az amnéziában az a jó, mondta, hogy minden nap új barátokra lel az ember. A humorát, a karakterét megőrizte, de nincs identitás emlékezet nélkül, és az amnéziások ettől szenvednek is. Nem tudják magukról, kik is ők. (Az *Észlelés* című fejezetben még szó lesz az emlékezés témájáról.)

Egy településnek tehát van története, és a bennük élőknek erről valamennyi tudása, s ha van ehhez ragaszkodás, hát ebből származik a kiszámíthatóságuk. Emberöltökön átívelő a településidentitás, de szó sincs arról, hogy egy cseresznyés ne pusztulhatna ki, s még csak arról sincs, hogy ezt mindenképp újra kell telepíteni ahhoz, hogy a falu egészségesen tudjon fejlődni. Nem ritka azonban az egyéni történetekben, hogy vissza kell térnie az illetőnek a felmenők hagyományaihoz azért, hogy a kibillent egészségét helyreállítsa. A mi településünk ugyanakkor egy nagy csoport példája is, amelyet erősen fémjelzett három ember egymáshoz való viszonya, a jegyzőé, a szervező lányé és a polgármesteré. A szervező lány mint őslakos, de már a szomszéd nagy településre költöző az újjászületés szimbóluma. Egy falu meg is halhat, a közössége meg is szűnhet, az újrakezdet másutt, más területen képzelhető el. Egy csoport sem tart örökké. A jegyző az elmenekülést szimbolizálja. Ő szervezte meg a falu számára a közösségfejlesztő tréningeket, és az út a végéhez ért. Neki mondtak-e fel, vagy ő akart elmenni, nem tudom, de van, amikor egy csoport úgy és azért bomlik fel, mert kitaszítja magából a legjobbakat. A jegyző saját tudását másutt tudja kamatoztatni, itt nem maradt több lehetősége. Az ő példája azt is mutatja, hogy egy csoport attól még, hogy kiválnak belőle, nem feltétlen szűnik meg. A polgármester pedig a helyben maradt őslakosság reprezentálója, tovább kell tudniuk lépni az egyéni önzésen, közösséggé kell válniuk, egymással kéne foglalkozniuk, amit egy csapatépítő tréning

történetesen elősegíthet. Ám ez nélküle nem megy, neki magának kell közösségivé válnia.

A vezetőfejlesztés alaptéziseként is szolgálhatna a polgármesterünk példája. Eszerint csak az lehet jó vezető, aki szereti azokat, akiket vezet. Nehéz szempont, parancsra nem megy, de fordítva alkalmazható a szabály: ne akarjuk azokat vezetni, akiket nem tudunk szeretni. A mi polgármesterünk nem szerette az őslakosokat szimbolizáló fiatal szervező lányt és az értelmiséget képviselő jegyzőt. S ők se szerették őt. Azzal, hogy mégis újra és újra megnyerte a választást, a boldogtalanság zsákutcájába jutottak mindannyian. Azért szavaztak rá, mert ő volt az ügyes ember, s nem azért, mert valóban őket képviselte. Az elakadás egy mélyebb, korábbi állapotukból származott, a polgármester részéről még a szolgálat hiányából, a falu részéről még az együttműködési vágy hiányából. (Egyetlen tréninget kommunikáló szórólap sem hozott be új embert a csoportba, pedig külön projektet szántunk a külső kommunikációra.) A jó csoportvezető mögött egy jó csoport húzódik meg, és a csoport életciklusai is ahhoz alkalmazkodó vezetőt igényelnek, ezek a csoportfejlődési lépések Bruce Tuckman szerint: a kialakulás, a viharzás, a szabályozás, a teljesítés és a felbomlás.¹⁰ Mi itt a felbomlás felgyorsításához járultunk hozzá. Akaratlanul.

Az identitás nélküli emberekkel, csoportokkal, sőt nemzetekkel is az a baj, hogy kiszámíthatatlanok, megfoghatatlanok. Amennyiben patológiás szintre kerül az identitásnélküliség, az nem azt jelenti, mint Reagannél – aki elfelejtette, ki is ő –, hanem hogy cserélgetni fogja az illető az identitását, mint más a ruháját. Ilyenek a személyiségzavarosok. Hiába a kognitív intelligencia, hiába tudja esetleg, mi volna a helyes, mit kéne tennie, nem azt fogja csinálni, leblokkol, elmenekül, esetleg olyasmit tesz és mond, amit a pillanatnyi éniideálja diktál. Az ígéretei semmit sem jelentenek, mert egy másik „identitásukban” maguk sem értik, miért ígérték korábban azt, amit ígérték, hisz épp az ellenkezőjéről vannak meggyőződve.

¹⁰ HÓDI [é. n.].

A környezet gátlástalan szélhámosnak fogja tartani őket, valójában bizonytalanság és szorongás van a mélyben. Magyarország identitása e sorok írásakor, amikor az orosz–ukrán háború zajlik, teljesen szétesett,¹¹ hosszú történetünk viszont azt igazolja, hogy újra tudjuk építeni.

Az identitásról a szilárdságra szoktunk asszociálni, pedig legalább ugyanennyire kellene a rezilienciára. Például ha egy gyík elfut, vagy a harcban legyőzi az ellenfelét, az rezisztencia, míg ha elveszíti a farkát, majd visszanöveszti, az reziliens ellenállás. Akinek identitása van, az ha kell, rezisztens, megharcol és győz, és ha kell, reziliens (megtalálja a módját a felépülésre). De az identitás még csak nem is rezisztencia és reziliencia környezettől függő keverése, mert a reziliens visszaáll eredeti állapotába, de az identitás változhat. Ugyanakkor nem változik parttalanul. Mintha mindig ugyanarra tekintenénk egy kaleidoszkópon át, és a látvány ugyan változik, ha megváltoznak a körülmények, ha „csavar” egyet rajta az élet, de ugyanazt nézzük. Ezzel szemben a gyenge, a még kialakulatlan identitás mindig más tárgyat talál magának. Legalábbis gyanús, ha mindig más szakmába, emberbe, gondolatba szeret bele valaki, ha mindig másért lelkesedik. Gyanús persze az is, ha valaki görcsösen ragaszkodik egy dologhoz. Ám a kaleidoszkópban nem egy dolog van, abban ott az egész korábbi tapasztalat, élményanyag, emlék, változhat a töredékek súlya, de azok ugyanazok a töredékek. Nincs ennél jobb hasonlatom az identitásra, van viszont példám az ellentétére. A személyiségzavarosoknak gyenge identitásuk van, ennek megfelelően hol kapaszkodnak, hol repkednek, s ezzel bizonyos életkorig nincs is gond. Amíg valaki keresi az identitását, nem személyiségzavaros, egyszerűen csak fiatal.

Akinek erős identitása van, nem foglalkozik folyamatosan önmagával. Oscar Wilde *Dorian Gray arcképe* című regényében a főhős nem öregszik, de a szobájában az önarcképfreskó igen. A narcisztikus Gray (és egyébként Oscar Wilde is) szüntelen önmagával foglalkozik, ám ettől nem

¹¹ ZSOLT 2022a.

jut előrébb. Különb akar lenni mindenkinél, de ettől még az ellenállása a külső megpróbáltatásokkal szemben gyermeteg, hiú. Dorian Graynek kéne öregednie, nem a festménynek, a róla „kivetített” képnek. A fejlettebb személyiségzavarosnak is gyenge az identitása, a borderline szindrómást szüntelen bűntudat és kisebbségi érzés gyötri, ő nem tudja megjátszani magát, neki általában nincs kivetítés elhatároló technikája, de hasonlóképp repked és keresi magát, mint a narcisztikus. A borderline szindrómás túlélő technikája a hasítás (később még írunk erről).

Tréningeken nem szokott gond lenni velük. A narcisztikus kedves, alkalmazkodó, elbűvölő és aktív, nemigen akarja elárulni, hogy az egész csoportnál jóval okosabbnak gondolja magát, inkább élvezi, ha elfogadásra lel. Energiái becsatornázhatók. A borderline szindrómás pedig nem fogja elárulni, ha valami a végtelenségig felbosszantja, ám ha ilyen esetben mégis megszólal, igen visszafogottan, okosan teszi. Mindez a tréningek előnyére válik, a csoportdinamikának jól tesz, csak azt ne gondoljuk, hogy náluk változást érünk el.

Akik komolyabb kihívást okoznak, azok nem ők, hanem a teljesen oda nem illő asszociációval előrukkolók. A borderline szindrómás, ha asszociatív, még logikailag integrálható, a skizoidokkal viszont elég nehéz mit kezdeni. A feladatot sem feltétlen értik meg, mindenki számára világos, hogy teljesen másról beszélnek, mondanivalójuk logikájának semmi köze ahhoz, amivel épp dolgozunk. Elnézően helyre kell rakni, amit mondanak, megköszönni az észrevételt, és minél előbb továbbmenni, másra terelni a szót, kimászni a zavarosságból. A tréner egyetlen lehetősége egyfajta elszigetelés a plenáris munkától, kis csoportban jobban lehet őket is integrálni. Érdekes, hogy a három-négy fős csoportmunkában nincs velük gond, csak aztán a csoport eredményeinek bemutatását ne rájuk bízunk, mert amúgy jelentkeznének. A skizoidok rendszerint oda szoktak menni a trénerhez a szünetben, és további „lényeges” gondolatokat is meg kívánnak osztani. Ha ez nagyon megterhelő, azt kell mondani, hogy most készülnünk kell,

de majd a tréning legvégén meghallgatjuk őket. Szociális készségeik nekik is rendben vannak, legalábbis ennél súlyosabb esettel sosem volt dolgom.

A skizoidoknak, skizofréneknek általában nem gyenge az identitásuk, talán ebből is látszik, hogy az identitás önmagában nem az alfája és az ómegája a személyiségnek. Ők meg vannak győződve róla, hogy mindenki szembemegy velük az autópályán, és rajtuk kívül senki sem normális. Épp ezért nem érdemes velük a kelleténél hosszabb beszélgetésbe bonyolódni a szünetben, a tréning végén pedig mindenki szedelőzködik, siet, tehát újabb gondolatcunamiktól nem kell tartanunk. Karrierre tehetnek szert, vezetőkké válhatnak, ám a végén leszázalékolás vár rájuk.

Nem tudunk coachmunkát végezni olyan személlyel, akinek riaszt az erkölcsstelensége. Ilyen problémám nem volt a polgármesterrel, s különösképp nem a doktornővel. Szándékaik jók voltak, de mi van akkor, tehetjük fel a kérdést, ha rossz szándékú emberrel hoz minket össze a véletlen? Azt gondolom, a coachmunka azoknak való, akik anyagi helyzete nem omlik össze attól, ha egy-egy ügyfelet nem vállalnak el.

Beszélnünk kell még egy dologról, mert az identitásnak nemcsak gyengeség-erősség, de erkölcsi dimenziója is van. Négymezős táblázatunkat felrajzolva gondolkodtató feladatot is adhatunk ügyfeleinknek. Tudnak-e példát mondani az erkölcstelen, de erős identitásúra, az erkölcstelen és gyenge identitásúra, az erkölcsös, de gyenge identitásúra és az erkölcsös és erős identitásúra?

2. táblázat: *Erkölc és identitás*

		Identitás	
		erős	gyenge
Erkölc	helyes		
	helytelen		

Forrás: a szerző szerkesztése

Mindjárt tesztek néhány javaslatot a táblázat kitöltésére, ám előbb hadd hívjam fel a figyelmet arra, hogy a fejlődésnek is van identitást érintő válsága, ilyen például, amikor a nemzeti identitásból valakinél világidentitás formálódik, ilyen a spirituális fejlődés, vagy a partner, a szülő, a gyerek elvesztésével együtt járó magány megtapasztalása, a betegségek stb. A tragédiák gyakran járnak együtt személyiségváltozással, de nem szükségszerű, hogy a reménytelenség, a depresszió, a cinizmus vagy az erkölcstelenség legyen ennek az eredménye, sőt. Az egzisztencialista válság Camus-nél, Sartre-nál morálisan nagyon is magas rendű, mert az öngyilkosság mint végső kérdés inkább szabadság kérdése, mint depresszióé. Ez egy filozófiatörténeti fordulópont. Igen sok embernek van egzisztencialista típusú válsága. A valódi depressziót pszichiáter tudja gyógyítani, az egzisztencialista típusút viszont csak a filozófia.¹² Max Weberről írják életrajzírói,¹³ hogy mielőtt belefogott volna korszakalkotó szociológiai munkáiba, idegösszeroppanása volt. Az is egy egzisztencialista válság lehetett. De vegyünk markánsabb példát a stabil erkölcs, gyenge identitás állapotra. A borderline szindrómásokról beszéltünk fentebb úgy, mint a gyenge énnel és gyenge identitással rendelkezőkről, ám mint akiknek sokszor helyes erkölcsaik vannak.

Az erkölcsös és erős identitású párosításra legtöbbször valószínűleg hősökre fognak asszociálni. Ilyen például Jean d'Arc. Az, hogy valószínűleg a látomásai mögött skizofrénia lehetett, csak még érdekesebbé teszi a dolgot, hiszen valamit megtudhatunk a skizofrénekről is. Egyébiránt pedig Zimbardótól tudhatjuk azt is, hogy a hősiesség sokszor spontán, és mi is képesek vagyunk rá, azaz a hősök sokszor egyáltalán nem rendkívüli emberek.¹⁴ Aki leveti magát a toronyból a törökkel, mint Dugovics Titusz, annak valószínűleg erős (keresztény? magyar? egyáltalán létező személy?) identitása van, és erkölcsileg is helyeselhetjük a tettét, hiszen

¹² WILBER 2019.

¹³ HIDAS 2021.

¹⁴ ZIMBARDO 2012.

védekezik az agresszióval szemben. A hősie cselekedetek azonban néha olyanok, mint Tarantino *Django elszabadul* című filmje németjének meg gondolatlansága, aki a fehér déli rabszolgatartó házigazda lelövésakor így szól: „Pillanatnyilag jó ötletnek tűnt.” Majd azonnal lelövik őt is. Micsoda moralitás és erős identitás van ebben a jelenetben?

Ám az erős identitás nem mindig jár együtt erkölcsösséggel. A nácik iránt lelkesedő könyvégetők (erről sok kép van a neten) könnyen elhelyezhetők a táblázatban. Az okkultizmus, amelyet a nácik gyakoroltak, igazán erős identitással ajándékozhatta meg a szűk elitet, ám az ő személyiségük is egy emberiség korai szakaszára jellemző, vagy az egyedfejlődésünk kora gyermekkori időszakának rögzültsége, elakadása. Aligha nevezhetjük erkölcsösnek az ebből fakadó feljogosultságérzetüket a pusztításra, illetve a fejlettebb spirituális szintek, például a kereszténység és a keresztény kultúra szétverésének vágyát. Könyveket ledaráló jeleneteket a 21. század magyar történetéből is tudnánk mondani, itt sincs gond az identitás erejével, annál több az erkölcsösséggel.

Végezetül a gyenge identitású és helytelen erkölcsiségű egyénekre is alighanem kapunk példákat, ilyenek a személyiségükben leépült köztörvényes bűnözők. Másik filmünk, amelyet co-tréneri munkában több évfolyamnál is használtunk Molnár Katalinnal, a *Káin gyermekei* volt.¹⁵

¹⁵ Monory Mész András dokumentumfilmje végigkíséri néhány fiatalkori bűnöző emlékeinek felidézését, majd időskori hétköznapiakat. Lásd MOLNÁR–ZSOLT 2022.

Részvét



Egyszer a Nemzeti Közzolgálati Egyetem összes rendőrtiszthallgatóját betelerelték a legnagyobb előadóterembe, hogy elmondhassa két életveszélyes támadást átélt utcai rendőr az esetét. Egyiküket megkéselte egy őrzöngő férfi, de el tudott támolyni, és az orvosok megmentették az életét, a társának pedig jó néhány lövéssel sikerült megölnie a támadót. Mindketten súlyos traumát éltek át, a férfi rendőr azért, mert majdnem meghalt, a nő pedig azért, mert lelött egy drogost vagy skizofrént. A részletes beszámoló azt valószínűsíti, hogy a támadó skizofrén is lehetett, erre utalt, hogy korábban pszichiátriai kezelésben részesült. A traumát átélők percről percre számoltak be arról, mire készültek egy nappal korábban, miért pont ők lettek beosztva, mi volt a bejelentés, hogyan mentek a helyszínre stb. Légy zümmögését nem lehetett hallani, míg más esetben az ugyanitt tartott tudományos előadások során a figyelem felkeltése általában megoldhatatlan feladatnak bizonyult. Az eseményt fontos hivatáshoz való szocializációnak szánták a szervezők, amivel egyet is értettem, de azzal már nem, hogy az elbeszélés során többször állatnak nevezték a támadót.

Másnap anélkül, hogy utaltam volna előző napi közös élményeinkre, csoportomnál az empátia témáját vettem elő. Ez amúgy is része volt a fél-éves tematikának, nem tettem mást, csak előrébb hoztam. Bemutattam,

miképp küzd egy fiatal lány a saját skizofréniájával. Levetítettem egy ilyen YouTube-videót, amelyet a tinédzser azért készített, hogy beszámoljon a sorsáról. Egy szép lányt láthattunk, aki tisztában volt korábbi tudatzavaros képzeivel, fel tudta idézni a kórházi kezelést, elmondta, hogy jobban lett a sokkolás után. Naplószerű önvallomásaiból kiderült, hogy harmadik alkalommal egy kést csavartak ki a kezéből. Mint említettem, nem utaltam hallgatóim korábbi állománygyűléses élményére, egyszerűen csak másra irányítottam a fókust. Más feladatot is kaptak: kis csoportokban a netről híres pszichiátriai betegeket kellett keresniük, s aztán a többiek előtt ismertetniük.

Az empátia beleérző képesség, és egyáltalán nem mindegy, kikkel dolgozunk. Jövőbeli rendőrtisztekkel, akik átéltek egy támadásról szóló beszámolót, felnőtt katonákkal, akiknek NATO békefenntartói élményei vannak, vagy rendőrnymozókkel, akik gyilkossági vagy balesetes helyszínelésekben is részt vettek, és poszttraumások, esetleg a közigazgatásban dolgozókkal, akiknek az ügyfeleikből van elégük, és kiégtek. Nekem ilyen résztvevőkhöz volt szerencsém, és mindegyiknél mást jelent a fejlesztés.

Egy együttműködő csoportnál is belebonyolódhatunk az empátia kritizálásába, nemhogy az erőszakszervezetek alkalmazottainál. Ha képzeletben veszünk egy nehéz ügyfelet, és olyanokkal dolgozunk, akiknek már van tapasztalata, a legegyszerűbb, ha egymásnak mesélnék olyan történeteket, amelyekben sikeresen megoldottak egy-egy helyzetet. A helyzetek értelmezésének komplexitása is kibomlik, sokszor alig kell terelgetni az empátia felé, hiszen a sikeres megoldások általában emberségesek is. Ha olyan egyetemi hallgatókkal dolgozunk, akik még nem szereztek ügyfél- vagy vezetői tapasztalatokat, náluk is lehet egyéni élethelyzeteikből konfliktusokat felidézteni. Könnyen működik az érzékenyítés a fogyatékossággal való találkozás esetén. Beköthetjük az egyik résztvevő szemét, a párja körbevezetheti a teremben, majd a kísérleti személyünknek meg kell próbálnia lerajzolni, hogy az átrendezett akadályteremben mit hogyan tapogatott le. Amikor rajzol, természetesen már levehető a szeméről a kötés. Lehet

korlátozni a mozgáskéességét vagy a hallását, és az ezzel kapcsolatos szociálpszichológiai tudást is meg lehet osztani a hallgatókkal. Az idő emberek nehézségeiről is lehet beszélni ennek kapcsán, és arról, mi lehet az oka, hogy ők mégis sokkal kiegyensúlyozottabbak (lásd Zimbardo *A pszichológia ösvényein* című tévéorozatából az *Öregedés* epizódot).

Az érzékenyítés még akkor is könnyen elvégezhető, ha azt szeretnénk, hogy résztvevőink jobban megértsék a pszichés problémákkal küzdőket. Amikor kétoldalról valakinek a fülébe duruzsoltatunk, miközben egy ügyintézt kell végigvinni, hasonló dolgokat élhetnek át, mint a skizofrének vagy az autisták, mert van, amikor ezekben az állapotokban a hátrányos helyzetű a külső ingereket nem tudja leválasztani, és ezért az információfelhalmozódás feszültséget okoz a számára. A kommunikáció első törvényét megalkotó Paul Watzlawick is tulajdonképpen a skizofrének tanulmányozása kapcsán alkotta meg a törvényt, mely szerint „nem lehet nem kommunikálni” (3. melléklet: *A kommunikáció első törvénye*). Szerinte ugyanis a skizofrének néha úgy viselkednek, mintha nem akarnának kommunikálni, és ettől válnak furcsává.

Nyilván a megoldás, hogy nyugodtabb helyre visszük azokat, akik a külső ingereket nem tudják elkülöníteni a célzottaktól. Ilyenek lehetnek az autisták is. Az alacsony státusú népcsoport iránti empátia is kiváltható például azzal a gyakorlattal, amikor tíz-tizenkét állítást sorolunk fel, és rábizzuk a kihívott emberekre, hogy lépjenek egyet, ha úgy gondolják, azon lap alapján, amelyet húztak, nekik lehetőségük van előrelépni. Például ha azt mondjuk, meséltek neked gyerekkorodban, akkor a „középosztálybeli magyar gyerek vagy egy testvérrel” szereplapot kapó valószínűleg lép egyet, míg a „cigány gyerek vagy sok testvérrel, szegény környezetben élsz” lapot kapó nem. A társadalmi sztereotípa az, hogy a cigányság szereti a gyerekeket, ami igaz, ám e szereplapok birtokosai nem tudnak előrelépni, amikor a törődésről, mesélésről van szó, a sok testvér és a szegény környezet nem jelenti feltétlenül a törődést is. A gyakorlat végén a többség feladata kitalálni, hogy ki milyen szereplapot kaphatott. A variációkat elmondjuk,

a nézőknek csak az a feladatuk, hogy a széthúzódozó mezőnyben beazonosítsák, kitalálják, kinél melyik szereplő van (4. melléklet: *Lépj egyet előre*).

Ennek a gyakorlatnak a végén egyrészt el lehet mondani, hogy milyen rossz annak, aki lemarad, és hogy a lemaradása nem az ő képességeinek, hanem a környezetének tudható be, ilyenformán érzékenyíteni tudunk, és empátiát tudunk kiváltani mindenből egy cigány származásával szemben. Másrészt rá lehet kérdezni, hogy az előretörő, a többiek származási körülményei miatt messze hagyó hogy érzi magát. Tíz közül nyolc azt fogja mondani, hogy rosszul, amit a nézők nem tudnak értelmezni, ezért érdemes megkérdeznünk, hogy miért. És itt már a társadalmi igazságosság kérdéseiig is eljutunk, hiszen a győztes is akkor érzi jobban magát, ha igazságosabbnak tarthatja a saját társadalmát. (Bevallom, a maradék kettővel – aki azt mondja, örül, hogy a többiek lemaradtak hozzá képest – nem tudok mit kezdeni.)

A pozitív diszkrimináció sokszor féltékenységet és önigazolást szül, de ha az empátiát felélesztjük, akkor nem azok a klisék ugranak be, hogy azért maradt le, mert lusta volt, vagy ha akart volna tanulni, minden lehetősége megvolt rá, vagy aki cigánynak születik, az genetikailag is gyengébb intellektuális képességű. A gyakorlat végén azt is el szoktam mondani, hogy ha ma megkérdezzük egy cigány kisgyerektől, hogy mi szeretne lenni, ha felnőtt, lehet, csak annyit mond, hogy közmunkás. A jelenlévők pedig nem véletlenül vannak abban az iskolában, abban a munkakörben stb., ahol vannak, hiszen már gyerekkorukban is olyan minták kerültek eléjük, amelyeket aztán meg akartak valósítani. Szociológiai nézőpontból sajnos valószínűsíthető, hogy nagyon hasonló státusban fogunk élni, mint amilyenben a szüleink voltak, bár kevésbé igaz ez, mint száz vagy kétszáz évvel ezelőtt, és a média is mutat mintákat.

Az empátia gyakorlása könnyű egy tréninghelyzetben (5. melléklet: *Ház, fa, kutya* vagy 6. melléklet: *Toll a kézbe*), azonban meglehetősen nehéz, ha követelőző és dühös az ügyfél, vagy ha zavart, ha szörnyen bűzlik, és még nehezebb a dolgunk, ha támad minket.

3. táblázat: *Viselkedésformák a környezet és az önellfogadás függvényében*

A környezet el nem fogadása	Önmagukat elfogadók		A környezet elfogadása
	agresszív	asszertív	
	manipulatív	passzív	
	Önmagukat el nem fogadók		

Forrás: a szerző szerkesztése

Nem is mindig segít az olyan nehéz helyzetekben, amikor a minket támadó hozzánk képest nem alattunk pozicionálódik, még csak nem is velünk egy szinten van, hanem felettünk áll, mint például egy agresszív apa, egy abuzáló tanár vagy egy intézkedő rendőr, egy jogvégzett ügyfél, egy szorongó, de fenyegetőző ügyfél stb.¹⁶

A tréningen a hallgatóinknak, akik ügyfelek lesznek, kioszthatunk szereplapokat, míg aki valamely hivatal vagy vállalat ügyintézője, magát adhatja. Az ügyfél például méregeti az ügyintézőt, majd megjegyzi, hogy „ez a mélyen dekoltált blúz ugye nem a formaruha része”. Vagy a szereplapra ez van írva: „valójában nincs panasza, csak szeretné munkaidő után randevúra hívni az ügyintézőt”.¹⁷ Az ilyen helyzetgyakorlatokat el lehet játszani akvárium módszerrel, és lehet pusztán megbeszélés tárgyává tenni az egész csoportban, s hagyni, hogy jöjjenek az ötletek, illetve kombinálható is a két megközelítés, akinek van ötlete, azzal el is játszhatjuk, és megtehetjük azt is, hogy magunk lépünk a kellemetlen ügyfél szerepébe. Csoportja válogatja, hogy csináljuk. Azoknál működik jól, akiknek ez valójában egy szociodráma, azaz munkájuk során már átéltek hasonló helyzetet, mert

¹⁶ NAGY–SALAMON 2017.

¹⁷ Kriskó Edina többféle helyzetet leírt, a fenti két példát is tőle vettem, s magam is, amikor olyan partnerekkel dolgoztam, akiknek lehetnek ápolatlan, hajléktalan vagy alkoholisták ügyfeleik, vázoltam kellemetlen szituációkat. Volt olyan, ahol roma ügyfél érkezik sok gyerekkel szituációt beszéltünk át. Ilyenkor nemcsak kommunikációs, de kulturális antropológiai ismeretek is jól jönnek a tréner részéről.

felidézve ilyen emlékeiket, fel is szabadulnak. Szociálpszichológia-oktatás során elmondhatjuk az elméleti hátteret is.¹⁸

Korántsem egyértelmű a hallgatóink számára, hogy az agresszivitás mögött sokszor bizonytalanság van. És az áldozathibáztatás is ösztönös, kognitívdiszonzancia-redukciós reakció. Pedig ha valakinek van egy abuzáló kapcsolata, nem ritka, hogy behódol neki. Az alkoholisták párjai, a személyiségzavarosok hozzátartozói szép lassan „zombivá” válnak, és a pszichotikusok hozzátartozói is belesüppedhetnek a mindent eltűrő állapotba. Ha idegeneknek mesélnék, mit élnek át, úgysem hinnék el nekik. Hogy miért empatikusak oly sokan az agresszorral, annak a kiszolgáltatottságtól kezdve a szégyenen keresztül a Stockholm-szindrómáig sokféle oka lehet. Soha nem lesz időnk arra, hogy egy tréning keretei közt ebben elmélyedjünk, azt viszont könnyebb átéreztetni, hogy ha valaki kiszabadul egy szörnyű helyzetből – például mert sikerül elválni, de értelmezhető akár a haláleseten keresztüli megszabadulás is –, akkor maga is csak empátiával tud gyógyulni. Megvan a veszélye annak, hogy ha nem fejlődik az önismerete, a személyisége, akkor csöbörből vödörbe kerül, és megint hasonló helyzetben, kapcsolatban találja magát. A terapeutikus módszer visszavinni a sérültet az abuzáló múltba, és elérni, hogy az abuzálónak megbocsásson. Az empátia segítségével, és nem a haraggal vagy a bosszúval gyógyulunk, ha méltánytalanságot szenvedtünk el. A módszert nem én és nem valamelyik híres pszichológus találta fel, az összefüggések évezredek óta ismertek: „Atyám, bocsáss meg nekik, mert nem tudják, mit cselekszenek” – mondta Jézus Krisztus a kereszten (Lukács 23:34).

Amikor a diákok felidéznek egy olyan helyzetet, amelyben alávetettek voltak, és bántották őket, lehet gyakoroltatni velük asszertív és empatikus

¹⁸ Morenóról érdemes mesélni szociálpszichológiai kurzusokon (MÉREI 2006), hiszen a csoportlélektan születésének három lába közül ő az egyik. Tréningeken az akvárium-gyakorlatok ritkán tiszta szociodramák, mert nem a saját élményüket játsszák el a résztvevők, de a fenti történetesen lehet saját élmény. Ebben az esetben a résztvevőre nem tapad a negatív szerep.

mondatok kimondását is, mert a dolog a múltban történt. Remek gyakorlat az, amelyben variálunk egy minket sértő mondatot, de ehhez három különböző testtartást veszünk fel: egy olyat, amelyben meghunyászkodó a hangunk és a tartásunk, egy olyat, amelyben asszertív, és egy olyat, amelyben agresszív.¹⁹ A kongruencia azt jelenti, hogy a testtartásnak és a mondat tartalmának egybe kell vágnia, különben általában nem a mondatot dekolja a közösség, hanem a metakommunikációt.

A kommunikációelméletekhez tartozó gyakorlatokban, a változásmenteszmentes gyakorlatokban, az integritásos akváriumgyakorlatokban akadhatnak kellemetlen élmények. Vannak trénerek, akik bízva pedagógiai képességeikben, bevállalósabbak ilyen gyakorlatok terén. Én mindig puhítani szoktam ezeket a gyakorlatokat. A maximum, ameddig elmegyek, az egy olyan kommunikációs gyakorlat, amelyben kihívok valakit, és megkérem, hogy rakjon fel egy széket az asztalra. Egyszerű feladat, nemdevár. Az illető felteszi, de én közben húzogatom a számat, vonogatom a vállamat. Erre ő másképp helyezi el, de én továbbra is így viselkedek. Újra leveszi, megint felteszi. Aztán megbeszéljük, hogy ha nem egyértelműek az üzeneteink, akkor az mennyire összezavarhatja a másik embert. De ahogy így leírom ezt a gyakorlatot, már nem érzem tőle túl jól magam. Pedig ez a gyakorlat az empátia ellentéte is, tehát tanítható vele az empátia fontossága. Lám, mondhatjuk, hogy ha nincs pozitív megerősítés, támogatás, csak fanyalgás, még egy ilyen egyszerű utasítás után is könnyen kelt rossz érzést a másikban. Nyilván az csinál ilyet, aki nem szereti a másikat, mert ha fontos volna neki, nem csak a teljesítmény számítana. Nem beszélve arról, hogy egy lebecsülő környezet semmit sem fog javítani a teljesítményen.

A kommunikációelmélet két alapidimenziója, hogy minden interakciónak van hatalmi és affiliatív része. Ebben voltaképp minden kommunikációkutató egyetért. Szimmetrikus helyzetekben, például a baráti viszonyokban és hatalmi helyzetekben is fontos az empátia. Ha például mi vagyunk

¹⁹ TAMBLYN-WEISS 2002.

az ügyintézők, empátia nélkül önsorsrontó spirálba kerülünk. Ha valaki hatalmat birtokol, és nem viseltet empátiával a rábízottak, a tőle függők felé, akkor saját személyiségét is rombolja. Az ügyfélkezelési tréningeken, ahol eleve olyanokkal találkozunk, akik ilyen helyeken dolgoznak, megfigyeltem, hogy azok a kiégettek, akikből elfogyott már az empátia, és azok szeretik a munkájukat, akikből nem. Maguk a tréningek rendelkeznek egy olyan pozitív hatással, hogy felélesztik az empátiát a már kiégett kollégákban.

Vannak az empátiát abszolutizáló gondolkodók,²⁰ de nem tudjuk a világ összes baját magunkra venni, ahogy az *Ötödik elem* című filmben nehéz feladat ez a szuper lény (Milla Jovovich játssza) számára. Hasonlót fogok állítani az asszertivitásról is. Azokat a megközelítéseket, amelyek abszolutizálják akár az empátiát, akár az asszertivitást, tévedésnek tartom. Hogy az empátia volna minden bajra a recept, annak kifejlesztése oldaná meg az élet összes problémáját, s pláne hogy minden szituációban alkalmazható, ezt tanítani is ártalmas. Mindenre megoldásként az asszertivitást ajánlani – néhány üzleti kommunikációs tréning teszi is – szintén komoly hiba. Az egészséges személyiség rendelkezik empátiával és asszertivitással is, de nem használja mereven az egyiket, hanem a szituációnak megfelelően váltogatja őket, és a mélységüket is szabályozni tudja.

Nem kell mindig minden körülmények közt empatikusnak lennünk, például egy depressziós mellé, aki közli velünk, hogy nincs értelme az életnek, nem ülhetünk oda, és helyeselhetünk, hogy igen, a te életednek tényleg nincs értelme, és nem bonyolódhatunk egzisztencialista filozófiai gondolatmenetekbe, hogy tulajdonképpen az emberi életnek se sok van, noha az egzisztencialisták felvetése nem ördögtől való.

Érdemes egy mérleget felrajzolni, amely egy interakciós helyzetet ábrázol, és amely egy ügyfélkezelési helyzetben akkor optimális, ha az ügyfél

²⁰ Kommunikációban például Rosenberg, vagy a pszichológusok közt például Ramani Durvasula, aki akkor nyugodott meg, amikor azt látta, hogy kislánya egy szituációban empatikus, mert mint narcisztikusságot tanulmányozó minden narcisztikusság mögött az empátia képességének hiányát találta.

és az ügyintéző egyensúlyban van. Akár az ügyfél beszél magas lóról – néha ez adódhat pusztán abból, hogy tényleg tájékozottabb –, akár az ügyintéző, ez nem kívánatos. Utóbbi természetesen adódik a helyzetből, hiszen az ügyintéző van a hatalom birtokában, és általában ő dönti el, hogy a kérelem elintézhető-e. Asszertív ügyintézőnek csak akkor kell lenni, ha a másik fél támad, de még ekkor is benne lehetünk egy empatikus ciklusban, amelyet mindjárt ki is fogunk fejteni, de előbb két személyes történetet írnék le. Korlátozott mértékben, de a tréningjeinkre is bevihetjük személyes történeteinket. Azt se feledjük, hogy a kudarcosak még nagyobbakat szoktak szólni, mint a sikeresek.

Az első történet a visszafelé elsülő asszertivitásról szól. A kisvárosban, ahol élek, azt találtam ki, hogy a város szélén működő multinacionális cég HR-vezetőjét összehozom egy helyi notabilitással, aki ráadásul nemcsak őslakos volt, de benne volt a helyi politikai életben, és sikeres kisvállalkozást vitt. Harmadikként pedig elhívom egy régi országos hírű barátomat, akinek megkérdőjelezhetetlen a szaktudása a középiskolák akkreditálásáról. A találkozót az őslakosnál sikerült megszervezni, sőt, eredménye is volt, mert kiderült, hogy a gyár problémája, hogy a HR-es szüntelen egy bizonyos típusú munkaerőt keres, akiket át kell vernie, és kreatív munkaként, érvényesülési lehetőségként hirdeti meg az állást, aminek következtében túlképzett közgazdász fiatalok jönnek, akik egy év után továbbállnak.

Olyan helyben végzett fiatalokra volna tehát szüksége, akik nem túl-képzettek, de jól beszélnek angolul, tehát egy ilyen középiskola kellene a településen. A multinacionális cég HR-es hölgyét alighanem már túl sokat is tréningezték asszertivitásra, ezért a találkozás elején a másik két szereplő számára és számomra is igen furcsán viselkedett. Erőszakos kézfogás, határozott szemkontaktus, kinyújtott kar, rákérdezés arra, hogy miért is vagyunk itt, eredménycentrikusság, sürgetés stb. Aztán mint fentebb láthattuk a leírásból, igencsak képes volt az őszinteségre és arra, hogy empatikusan odafigyeljen a másik két szereplő ajánlatára, lehetőségeire. Az asszertivitása majdnem lehetetlenné tette, hogy valódi tárgyalás

bontakozzon ki. Modoros volt, de szerencsére nem zártak le vele szemben a többiek. A probléma az, hogy senki sem támadta, mégis úgy viselkedett, mint akinek pán célt kell hordania.

Kultúrák közti kommunikációval foglalkozók is felhívják a figyelmet arra, hogy van abban némi veszélyforrás, ha egy amerikai találkozik egy japánnal. Utóbbi udvariaskodása az amerikait idegesíti, a japán félből pedig ellenérzést vált ki a másik célracionalitása. Itt is volt kulturális ütközés, hiszen egy informális beszélgetésben, egy informális kapcsolatban élő kisvárosi probléma (milyen iskolákat hozunk létre), ennek jó szándékú felvetése találkozott egy nyers stílussal, miközben voltak közös érdekek. Ezek a kommunikációs konfliktusok néha már csírájában elfojtják a közös érdekek felismerését, pedig a feladat csak annyi volna, hogy felismerjük a helyzetet. Aki például egy párkapcsolatban is szüntelen asszertíven kommunikál, az elviselhetetlenné válik, hiszen a párkapcsolat lényege épp az, hogy az esetek többségében nem hordunk pán célt. Az intimitás nem működik pán céltba öltözve. Aki mindig asszertív, az többnyire bántalmazott volt.

A másik történetemben a kutyámmal sétáltam át egy mezőn, amelynek egyik oldalán rét, a másikon megművelt terület volt. Pechemre a kutya időnként átszaladgált a megművelt részre, tulajdonosa pedig épp ott volt, és megállított minket. Nem látom-e, kérdezte, hogy ki is van írva, ez magán-terület. Ahonnan én jövök, válaszoltam, ott nincs kinn tábla, feleltem. Ez mondjuk igaz volt, abban viszont hazudtam, hogy ne ismertem volna a mező másik részét, s az ott kirakott táblát, de első lépésben próbáltam kimenekülni a helyzetből. A jótékony és önigazoló hazugsággal viszont semmire se mentem, mert emberünk egyre agresszívebbé vált. Kifejtette, hogy legközelebb kihozza a saját kutyáját, és az szét fogja tépni az enyémet, aztán puskával is fenyegetőzött, hogy ha még egyszer meglát itt, lelövi a kutyám. A kutyám máskor szaladgált volna, de most alighanem megértette, hogy az ő bőréről szól a társalgás, leült anélkül, hogy ilyen parancsot kapott volna, és hol engem nézett, hol a gazdálkodót. Érdeklődve

figyelt, a hangsúlyokból biztos érezte, hogy a gazdálkodó dühös, a gazdája viszont nyugodt.

Az asszertív kommunikáció legfontosabb része a beállítódás, a nyugodtság, az, hogy nem vesszük át a másik felfokozott lelkiállapotát. Azokat a fenyegetéseket és támadásokat, amelyeket irányunkban megfogalmaz a másik (ha még egyszer itt látom, le fogom lőni a kutyáját), elengedjük a fülünk mellett, nem reflektálunk rá, vagy ahogy a szakirodalomban mondani szokták, az ilyen nyilaknak le kell pattanniuk rólunk. Az asszertivitásba beépíthető empátia, lehetünk őszintén kíváncsiak a másik agresszivitásának okára. Miért ilyen támadó, milyen tapasztalatok tették ilyené, és ebben a történetben fel is tárultak a harag indítékai. Előbb azonban még mással is próbálkoztam.

– Mit szólna ahhoz, ha miután végzett itt a munkával, meglátogatna engem? Nem lakom messze, leülhetnénk a teraszon, és megihatnánk egy fröccsöt – mondtam. Ha támadó viselkedésre barátságosan reagálunk, az legalábbis kibillentheti a partnert, hiszen támadásra a visszatámadás volna a logikus és a megszokott. Emberünk alighanem agresszív karakter volt, és számtalan veszekedéssel a háta mögött bizonyára megszokta, hogy visszatámadnak mások, s arról is meg lehetett győződve, hogy az élet kegyetlen, és ha nem lépsz fel erőszakosan, eltaposnak. A kibillentés csak egy-két másodpercre sikerült, mert így felelt:

– Eszem ágában sincs magával meginni bármit, én nem megyek a maga teraszára, és maga se lépjen a kutyájával az én földemre.

Őszintén érdekelt, hogy mi a baja azzal, ha a földjére lép valaki, kárt lehet-e így tenni a termésben, szokott-e ilyen jellegű kárt elszenvedni. Ahogy a kérdést körbejártuk, konkrét kérdésre konkrét válasz érkezett: igen, sőt, még lopni is szoktak a kukoricájából, amikor a növények már beérnek.

– Nohát, én a házamból rálátok a földjére, ha gondolja, felhívom, amikor azt látom, valaki lopja a termését.

Azt nem hiszem, hogy a kutyám megértette, milyen egyezségre jutotunk, mert a földművesünk lediktálta a telefonszámát, én meg rögzítettem

a telefonomban. Azzal viszont valószínűleg tisztában volt, hogy nem lesz széttépvé és lelőve. Őt alighanem csak ez izgatta. Azért mutattam neki, hogy a terület melyik irányába menjen, és a vadászkutyák elég értelmesek, a karjelek alapján megértik, merre tartsanak. Ez megint csak egy jóindulatú gesztus volt a részemről, hogy elfogadom a gazdálkodó területi igényeit.

Van más sikeres példám is, de ennyi alighanem bőven elég. Mindegyiknél ugyanaz a trükk, el kell kezdenünk érdeklődni a másik problémája iránt, elfogadni haragjának egy részét, kideríteni, hogy az miként alakult ki, mi a története. Az emberek szívesen mesélnek frusztrációik okozóiról és okáról. Nevezhetjük ezt az érdeklődést empátiának? Talán. De ez nem ugyanaz az empátia, mint amikor őszintén együttérzünk valakivel, mert eltapossák a termését, ellopják a kukoricáját. Ez inkább csak elfogadása annak, hogy a másik szempontjai érthetőek, és valamiféle közös megoldáskeresés vagy egyeztetés a következő lépés, ugyanakkor számos esetben azokra sincs szükség. Az emberek igen hálásak szoktak lenni azért, ha megszéledítjük őket, és tulajdonképp ez nekünk is nagyobb sikerélményt fog okozni, mint ha visszaüvöltöttünk, fenyegetőztünk vagy lenyomtuk volna a másikat.

Még egy bőr lehúzható a történetről, amely a kultúrközi konfliktusokra vonatkozik. Itt ugyanis nem csupán két karakter találkozott, de két kultúra is, és egyik se magasabb rendű a másiknál. Figyeljék meg – szoktam volt mondani kommunikációs órákon –, hogy a városi lakosok, ha zöldet látnak, azt hiszik, az közpark, míg a vidéki ember a lebetonozott területet érzékeli közösségi térként, és a zöldterületről feltételezi, hogy az magánterület. Aki pedig a föld megművelésével, kerttel, termeléssel, gazdálkodással foglalkozik, nagyon is tiszteli, ha ilyet lát, mert tudja, mennyi munka van benne. A kutyám semmit sem tud ezekről a nagyon finom különbségekről, nekünk azonban lehetőségünk van rá, hogy megértsük a másikat, akár városiak, akár falusiak vagyunk. Ettől persze lehet, hogy nem fogjuk jobban szeretni egymást, de megvan az esély a barátságra, míg ha csak a saját nézőpontunkat hajtogatjuk, az az együttélést nem fogja segíteni.

Amikor az asszertivitás elméletét tanítottam, és a forgatókönyveket, a szakirodalmakat olvastam, először az tűnt fel, hogy az empátiát és az asszertivitást egymásba kényszerítenék, pedig az empátia mélyebb érzelem, mint az odafigyelés. Egy odafigyelés során, ahogy Rogers mondja, nem kell feladnunk még a saját értékeinket sem.²¹ A tudatunk képes az oszcillációra, váltogatjuk a másik és a saját nézőpontunkat, de ez, ha empátiának nevezzük is, nem eggyé olvadás. Sőt, nekem az volt az érzésem, hogy az igazi empátia és az igazi asszertivitás egymás ellentéte. Kézikönyveink, forgatókönyveink mindkettőt hangsúlyozták, amit el tudtam fogadni, de nem ugyanabban a helyzetben. Integrálni nem lehet őket azzal, hogy az asszertivitás voltaképp nem a másik legyőzésének szándéka. Ettől az asszertív kommunikáció még nem lesz empatikus kommunikáció.

A pszichológiatörténetben a korábbi hullám az empátia. Magyarul Buda Béla írt a témáról könyvet,²² a terápiában Carl Rogers és iskolája alkalmazza, Marshall Rosenberg pedig mindenki számára kidolgozta az erőszakmentes kommunikációt. Rám elsőként a témában Gordon gyereknevelési eszmefuttatásai hatottak, fiatal nagybácsiként sokat segített nekem.²³ A terápiához Rogers, a mindennapi érintkezéshez Rosenberg az empátiát amolyan jolly jokerként ajánlják. Rogers az attitűdünk beállításának pontosságára fókuszál (roppant nehéz), Rosenberg mankóként egy lépcsőrendet ajánl: megfigyelés – érzéseink verbalizálása – szükségletünk közlése – kérésünk megfogalmazása (látszólag könnyű).

Szerzőink világhíressé válása nem érdemtelen, és ha két egészséges személyiség interakciójáról van szó, akik nem esküdtt ellenségei egymásnak, akkor működik is. Egy elmergesedett anya-lánya viszonyban azonban már kérdéses, vagy ha az egyik fél patológiásan személyiségzavaros, szintén.

²¹ Sok anyag található Rogersről a neten, egy 1974-es előadását az empátiáról itt találhatjuk: Asszertív Akadémia [é. n.].

²² BUDA 2012.

²³ KERCSÓ 2019.

Először úgy próbáltam rendet tenni az empátia és az asszertivitás elméletei közt, hogy arra kerestem példákat, mikor veendő elő az egyik, és mikor a másik. A sebész sem lehet azzal a beteggel empatikus, akinek belevág a húsába. Másfelől pedig az asszertivitás is lehet nagyon idegesítő magatartás. Az használja ezt állandóan, aki nem tud kinyílni. Rémes, hiszen nem támadnak minket állandóan, és nem kell mindig „eredményt” elérni.

Ilyeneket szoktam mondani: ügyfelezésnél a lényeg, hogy a viszony szimmetrikus legyen, ha nagyon lent van a másik, empátiával húzzuk fel, ha nagyon fent, asszertivitással hozzuk lejjebb. (Vigyázat, a fent kommunikáló ügyfél néha valójában lent van! Tehát akkor az empátia lehet a hasznosabb stb.) Később mindezt kiegészítettem. Nem állítom, hogy az ERA-modell minden kritikát, amelyet felvettem, megold, sőt. Ám a konfliktusok kezeléséhez hol az asszertivitást, hol az empátiát, hol pedig a részvét képességünket kell elővennünk.

A részvét abban különbözik az empátiától, hogy inkább megértés, mint együttérzés. Nem szívja le az energiákat, hanem aktivizál. De nyilván kell empátia a részvéthez és fordítva. Részvétet kell éreznünk akkor, amikor azon, aki képtelen a cselekvésre, segíteni akarunk. Az egyik könyvben,²⁴ amelyet olyanoknak írtak, akiknek borderline szindrómás szerettük van, többen is beszámoltak arról, hogy mióta távol tartják magukat a borderline szindrómástól, már nem éreznek haragot irántuk, de részvétet igen, mert tudják, hogy szerettük most is szorongó, kétségbeesett, reményvesztett, míg ők nem. A korábbi sérelmeiket a nem borderline szindrómások a részvét segítségével tudják feledni.

Részvétet éreztek a kórházban a covidos haldoklókat ápolók. Energiáikat a remény táplálta, hogy valakit sikerül megmenteni, ám az empátiától menekültek, mert abba ők is belepusztultak volna. Részvétet érzünk egy sötétben félő kisgyerek iránt, támogatjuk, igyekszünk megvigasztalni, de nem vesszük át az érzéseit. És folytathatnánk a példákat, de alighanem

²⁴ MASON–KREGER 2015.

most már világos. A részvét pszichológiájának ráadásul van neurológiai háttere is, mert az agyunk másutt mutat aktivitást, nem annyira az érzelmi területen, mint inkább a racionális, homloklebenyi részen.

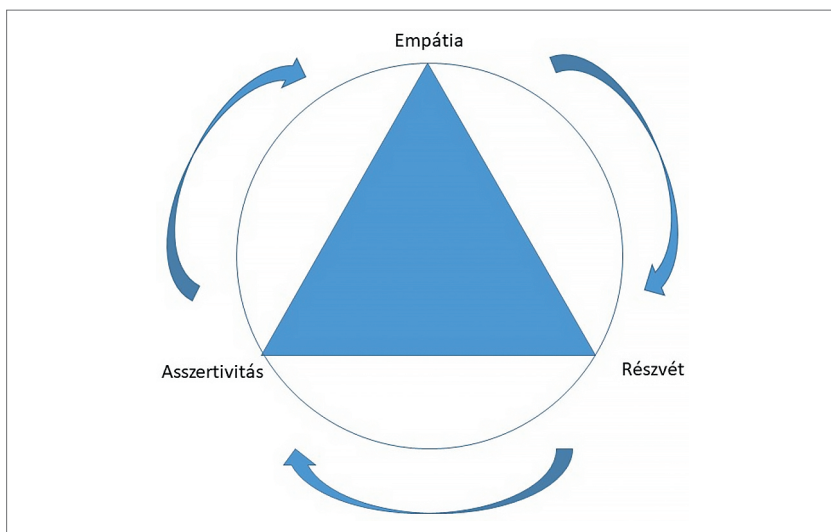
Az ERA-lánc bárhol beindulhat. Az óramutatóval ellentétes irányba is mehet, és a betűk másként is kapcsolódhatnak. Lássuk a láncvariációkat. Ha mondjuk verbálisan megtámadnak minket, sértegetnek, erőszakoskodnak, akkor az asszertivitás az indulópont, hiszen akit megtámadnak, annak először hatékonyan meg kell védenie magát. Ezután elő kell húznunk az empátiánkat. Ha olyan támadott meg, akit szeretünk, akkor az empátia még mélyebbre taszít, de legalább megtudjuk, mit érez ő. Majd jön a távolodás és a részvét. A részvétben tudunk a legjobb cselekvők lenni. Aztán lehet, hogy megint kezdődik minden előről, vagy egy másik szintre ér, és az asszertivitás már azért kell, hogy tartós legyen a távolságtartás. Ez lehet egy szakítás mintázata.

Ügyfelekkel foglalkozóknál nyilván gyakrabban megesik, hogy a szervezet vélt hibái miatt az ügyintézőt támadják. Ezt nem szabad személyes sértésnek venni. A mélyebb megértés után következhet a közös megoldáskeresés és segítés. Magánéleti helyzeteinkkel szemben – ahol elegendő lehet csak hallgatni és beszélgetni – az intézményi feladat a megoldáskeresés. Amennyiben az ügyfél problémája nem megoldható, és erről a hivatalnok egész biztosan meggyőződött, csak a segítő szándékot kommunikálhatja. Az említettek sohasem pusztán kommunikációs technikák. Ha nincs bennünk részvét és valódi segítő szándék, jobb, ha ezt nem játsszuk el. A lépések tehát: asszertív háritás, érdeklődés, közösen keresett megoldás. Ha mindent megtettünk, és nincs megoldás, kifejezzük együttérzésünket. Ha az ügyfél így se törődik bele a helyzetbe, jön az elakadt lemez technika. Csak azt ismételjük, ami a tárgyhoz tartozik.

Végezetül vegyünk két másik példát. Jön a megszólalni sem merő ügyfél, de lehet az alanyunk egy általunk oktatott kisdiák is. Itt a körfolyamatot az empátiával kell indítanunk, másképp eltaszítanánk magunktól az ügyfelet, a tanítványunkat, hiszen szemben az előzővel, most ő volt lenni.

Aztán részvétet kell éreznünk, végül hogy végig tudjuk csinálni a feladatot/ügymenetet vele, határozottnak és célirányosnak kell lennünk. Akkor már tudni fogja, hogy érte tesszük, hogy kapcsolódhat hozzánk, nem vagyunk az ellensége.

Az ERA a kapcsolódás modellje, akkor is, ha ügyfelezünk vagy tanítunk, és paradox módon még akkor is, amikor szakítunk.



2. ábra: A részvétel szerepe a kommunikációban

Forrás: a szerző szerkesztése

Észlelés



A percepció óra még mindig lehet az ismerkedés terepe, de már továbblépés is a pszichológia és a szociálpszichológia területére. Ha megkérjük a hallgatóinkat, hogy válasszák ki a tőlük leginkább különböző résztvevőt, üljenek le vele párban, és írják le, miért őt választották, majd megváltoztatjuk az instrukciót, és azt kérjük tőlük, keressék a hasonlóságokat (2. melléklet: *Mit keresel a másikban?*), akkor kibonthatjuk, hogy az észlelésünk attitűd kérdése. Az éhes ember az ennivalót látja meg, a fáradt a padot, ha van egy új autónk, az utakon mindenütt ezt a típust látjuk, amikor pedig állapotos volt a feleségem, mindenütt terhes nők szaladgáltak az utcákon. Érdekes módon máskor meg nincsenek ilyen autók, és nincsenek állapotos nők.

Edward T. Hall a *Rejtett dimenziók* című bestseller könyve elején azzal a példával él, hogy amikor a felesége azt kéri tőle, vegye ki a sajtot a hűtőből, megesik, hogy csak áll a nyitott ajtó előtt, és nem látja, bezzeg, ha a sört kéne kivennie, azt azonnal észrevenné. Másik bevezető példája, mielőtt a térhasználatra (proxemika) rátérne, illatokra, izzadásra, sőt szexuális érdeklődésre vonatkozik. Amikor fiatal volt, és tánciskolába járt, partnernői mindig ráéreztek, mikor kell egy kicsit távolabb húzódní és mikor lehet közelebb. Tenyérizzadás, szívdobogás felgyorsulása? Ezeket mind észleljük, ha sokszor nem is tudatosan.

Nézni és látni két különböző dolog, a látásunknak, érzékeléseinknek van predispozíciója, rutinja, pillanatnyi szükséglete. Az észlelés nem valami objektív dolog, befolyásolhatja, hogy mások mit látnak mellettünk, és főként, hogy mire irányul-irányítják a figyelmünket. A méltán híres *Awareness Test*ben²⁵ a figyelmünket a fehér ruhában lévő kosarasok labdapasszolásának számlálására irányítják, ennek következtében a legkülönösebb dolgokat sem vesszük észre. Én legalábbis nem vettem. Christopher Chabris és Daniel Simons (2011) később a teszt sikerén felbuzdulva egy egész könyvet szentelt az észleléseink befolyásolhatóságának. Igen tanulságos – például rendőrhallgatóknál – annak leírása, miként lehet támaszkodni a tanúk vallomására, vagy hogy miért értelmetlen a telefon vezetés közbeni kézbevitelének büntetése. Bár a baleseti statisztikákat növeli, de alapjában véve nem a kézbevitel vonja el a figyelmet, hanem a beszélgetés. Szemben az autóban ülővel való beszélgetéssel, ahol az utas elhallgat, ha forgalmi veszély van, vagy akár még segít is, a telefonos beszélgetés elvonja a figyelmet, függetlenül attól, hogy kihangosított-e, vagy sem. A baleset kockázata a figyelemelterelésnek köszönhető, következésképp nem a mobil kézbevitelét, hanem a telefonálást kéne betiltani. Ha például eszünk vezetés közben, az nem eredményez nagyobb baleseti kockázatot.

A figyelem fókuszáltatására még visszatérünk e fejezet végén, most azonban érdemes még azzal folytatnunk, hogy a pártalálás gyakorlatot bontjuk ki. Tőlünk függ, hogy szimpatikusnak fogjuk-e tartani a másik embert, vagy nem, mert tőlünk függ, hogy a hasonlóságot akarjuk-e benne meglátni, vagy a különbséget. Amikor egyetemista koromban Kínát jártuk be, háromszor is találkoztunk ugyanazzal a szerb párral. Először csak azért tűntek fel, mert velünk egyidősek voltak, és mert európai arcvonásuk volt. Másodszor és harmadszor már egész természetesnek találtuk a találkozást, noha irgalmatlan nagy távolságokat tettünk meg, és annak alig volt valószínűsége, hogy Kína más városaiban újra összefutunk. Mindig

²⁵ Odyssey Teams 2022.

az ismerősség örömeivel üdvözöltük egymást, noha beszélgetni sem beszélgettünk velük. Ha egy teremben a mi nemünkhöz csak egyetlen ember tartozik, már a hasonlóság ereje kezd el munkálni. A hasonlóságot a környezeti feltételek így befolyásolják, ez pedig független attól, hogy mi mit akarunk látni.

Az ismerkedős játékot azzal a versenyeztetéssel szoktam zárni, hogy ha valaki olyan tulajdonságot, életjellemzőt, eseményt tud felmutatni, amely egyetlen más emberre sem jellemző, akkor az a pár lesz a győztes. Több pár is ki tudja vívni a győztes státust, ami végképp bizonyítja, hogy mennyire függ személyészlelési predispozícióinktól, hogyan is látjuk a világot. Egyszer az egyik nagyon cserfes fiú-lány pár, akik akkor látták egymást először, és azért választották egymást, mert először a különbségekre fókuszáltak, azt mondta, hogy mindkettőjüknek van intim piercingje. Megkérdeztem, hogy a teremben van-e még valakinek, és persze senki sem tette fel a kezét, így győztesek lettek. Mint később kiderült, a pár csak blöffölt. Nem nehéz megjósolni, hogy a párból később valódi pár lett.

Az észleléssel kapcsolatban a legszellemesebb kognitív játékot Schacter *Emlékeink nyomában* (1998) című könyvéből veszem. Ez a könyv nem meglepő módon az emlékezéssel foglalkozik, azzal, hogy milyen típusú emlékeink vannak, és hogy azokat nem úgy idézzük fel, ahogy a számítógép, azaz nem dobozokban tároljuk őket, és aztán mint a fájlokat elővesszük, hanem újrakonstituáljuk. Ennek vannak előnyei és hátrányai, a hátrányok világosak, de az előny az, hogy sztorivá és logikailag értelmes dolgokká alakulnak az emlékeink, kidobjuk a fölösleget – például a fizikai fájdalmak felidézésére csak úgy vagyunk képesek, hogy az intenzitására emlékszünk, de például a hosszára nem. A fölösleges kidobása is igen komoly pszichés funkciót tölt be. Nagyon kevesen, de akadnak olyan emberek, akik semmit sem tudnak elfelejteni, de ez a képesség nem olyan jó, mint azt sokan hiszik. Mindkét véglet rossz. Az amnézia szörnyűségéről is van szó a könyvben, ahogy arról már az előző fejezetben, az identitás kapcsán ejtettünk is szót.

A Schacter könyvében található játék nyomán az észlelés természetére tudunk rámutatni, erre az átalakító műveletünkre. Néha félreolvasunk dolgokat, például magyarul a gyorsnak van nagyobb előfordulása, nem a gyrosnak, ámbár, ha éhesek vagyunk, lehet hogy kevesebbet tévesztünk. Más példák is mutatják, hogy értelmes sablonokba, sémákba rakjuk az észleléseinket, legalábbis a többségünk, mert akad kivétel minden csoportban a másfajta észlelésre is.

Kérjük meg a hallgatókat, hogy figyeljenek a szavakra, amelyeket felsorolunk: *cukorka, savanyú, cukor, keserű, jó, íz, fog, kedves, méz, szóda, só, csokoládé, torta, szív, enni és sütemény*.

Nem lehetett tollat és papírt vagy bármilyen más rögzítő eszközt használni a felsorolás során, csak hallgathatják, majd azt a feladatot kapják, hogy írjanak le ebből annyit, amennyit fel tudnak idézni. Megkérdezzük, ki hányat tudott, de ez félrevezetés, mert bár mindenki azt hiheti, hogy ez valami mennyiségi emlékezetképességi gyakorlat, egyáltalán nem az. De ennek a kérdésnek megvan az a hatása, hogy a magasabb számot bemondók már tekintélyre tesznek szert. Egy kis csoportdinamika, észleléstorzítás már ennek hatására beindul. Ezután megkérdezzük, hogy szerepelt-e az „íz” szó. Ki írta fel, ki nem, akik nem írták fel, elhiszik-e azoknak, akik azt állítják, hogy volt ilyen szó. Általában mindenki elhiszi, a tréner pedig megdicsérheti a csoportot, „valóban szerepelt”, mondhatjuk. A következő kérdés a „pont” szó. Senki sem írta fel nyilvánvalóan, és mindenki határozottan állítja is, hogy ilyen szó nem szerepelt, megint megdicsérjük a csoportot. A harmadik kérdés, hogy szerepelt-e az „édes” szó. Még nem volt olyan csoportom, ahol ezt ne írták volna fel jó néhányan, és arra a kérdésre, hogy elhiszik-e azok is, hogy szerepelt, akik nem írták föl, igen a válasz, vagyis elfogadják, csak megfélekeztek róla. Rendszerint akad egy-két ember, aki egy darabig ellenáll, néha olyan is, aki nem elbizonytalanítható. Ezután felolvassuk újra a szavakat, amiből kiderül, hogy az édes szó nem szerepelt. A kérdés nyilvánvalóan adódik: miért írtuk, illetve hittük el mégis?

A csoport meg szokta fejteni, de legalábbis jó nyomon indul el. Valójában arról van szó, hogy az emlékeink még a rövid távú memória esetén is úgy működnek, hogy értelmezünk, könnyíteni akarunk az agyunk terhelésén, és kategóriákat, csomagokat hozunk létre, hogy aztán ezen keresztül tudjunk felidézni. A sémák működésének megvilágítására is alkalmazható a gyakorlat.

Az emberi kapacitás 7 plusz-mínusz 2 egységben működik. Nekem például elég rossz a memóriám, az 5 egység bőven elég, annak felidézése is kihívás, de a csoportokban sokan vannak, akik 9-nél több szót is le tudnak írni. Nagyon különbözőek vagyunk, de mindaddig ez nem sokat jelent – vigasztalom magamat –, amíg nem azzal találkozunk, hogy valaki kétséget kizáróan biztos benne, hogy az édes szó nem szerepelt. Nos, ők valóban különlegesek, és nagyon eltérő az átlagemberétől az észlelésük. Mielőtt rájuk térnénk, érdemes kifejteni ezt a 7 plusz-mínusz 2 jelenséget. Igen széles tudományos megalapozottsága van, katonai szervezetek egységeitől a politikai szervezeteken át a titkos társaságok vezetőinek létszámaig. Ha a létszám 9-nél nagyobb, osztódás szokott történni, vagy teljes összeomlás.

Mérő László a *Mindenki másképp egyforma* (2023) című könyvében bizonyítja, hogy a számológésszenik is hetes csoportokba rendezik a tudásukat. A sakkmesterekről pedig – mondja – az a közhiedelem, hogy az ő memóriájuk kivételes, mert fejben is tudnak partit játszani, a ledöntött bábukat velünk szemben minden gond nélkül újra fel tudják rakni. Ám ha a bábuk összevissza voltak felrakva, és így döntjük le, ugyanolyan bajban vannak, mint mi. Tehát nem a memóriájuk jobb a miénknél, hanem egyes állásoknak jelentésük van a számukra. A fejünkben lévő sémák mind ilyenek, és a sémák lassabban, néha igen nagy munka árán alakulnak ki. Ha mi nem vagyunk sakkmesterek, az egyes állásoknak nincs jelentésük számunkra. Egyes tudományokban, például a matekban könnyebb elsajátítani a sémákat, másokban (például a kémiában) hosszabb időbe telik. Még hosszabb

a tanulási időszak a társadalomtudományokban. Ahol a sémák elsajátítása hosszabb időt vesz igénybe, ott a felfedezések is későbbi életkorra tolódnak.

Térjünk végül vissza azokra, akik nemcsak bámulatosan sok szót tudtak felírni a papírjukra, hanem biztosak is voltak abban, hogy az „édes” szó nem szerepelt. Ők vagy bolondok, vagy zsenik, a kérdést nem kell eldöntenünk, és talán ennyi viccet még elbírnak az egyetemi hallgatóink, de egy üzleti tréning csapatépítésén sem sértődött meg rajta senki, amikor ezt bedobtam. Azért ki kell fejteni. A zseniség abban ragadható meg, hogy sokszor az ő jellegzetességük, hogy nem azt látják, amit társadalmilag látni kéne, hanem ami valóban ott van. A meglévő sztereotípiák, társadalmi sémák nem befolyásolják a fotószerűen működő agyat. S ezek az emberek nagy áldássá válnak az emberiség számára, legalábbis ha tudósok, és nem súlyosan autisták. Akárhogy is, ez nem etikai kérdés, hanem velünk született észlelési sajátosság. Értem ez alatt, hogy ha magunkra parancsolunk, hogy márpedig mostantól a dolgokat olyannak fogjuk látni, amilyenek, nem pedig amilyennek a modellek alapján a tudatunk észlelni próbálja, ez kevésbé fog menni. Megtanulhatjuk a sémák levetkőzését, de ilyenkor egy másik sémával cseréljük fel. Például aki rajzolni tanul, megtanulhatja, hogy egy fa lerajzolásakor ne a tudatából induljon ki – hogy a fának kell lennie ágainak, aztán azokon leveleknek –, hanem hogy a fény fehér foltjait rajzolja le. Az impresszionista zsenik is elkezdtek azt rajzolni, amit láttak, követőik pedig megtanulták az ő sémáikat.

Az állítás fordítottja is igaz, vagyis szinte genetikailag meghatározott, hogy akik viszont nem sémákban észlelik a valóságot, igen nehezen sajátítják el, hogy mégis így tegyenek. Einstein észlelései nem azért zseniálisak, mert ő nem akarta megtanulni az iskolában a fizikát, hanem mert a megfigyeléseire és az intuícióira tudott csak hagyatkozni. Nem zavarta a korabeli tudás, a sémák, a sztereotípiák. Állítólag az integrálegyenletekkel is sokáig hadilábon állt, de végül csak el kellett sajátítania azokat is, másképp a sejtései sejtések maradtak volna.

A gyakorlat akaratlanul is önismeret-növelő a csoportban lévő kivételesek számára, mert tudniuk kell, hogy észlelésük más természetű, hogy ettől még nem lesznek sakk mesterek vagy Einsteinek, de ha nézeteltérések vannak másokkal, vagy nem értik, másoknak milyen nehézségeik vannak a felidézéssel, abban nekik kell toleránsnak lenniük. A gyakorlat viszont arra nem alkalmas, hogy velük is toleráns legyen a többség, mert nekik meg általában más nehézségeik vannak, többnyire kapcsolatteremtési, mások érzelmi reakcióinak dekódolása és kommunikációs. Néha kicsit furcsák, magányosak, visszahúzódók, és ezért kitaszítottak is. Ám a velük szembeni érzékenyítésekre külön alkalmaik valók. Például amikor az ügyfélkommunikáció a téma (lásd erről korábban a *Részvét* című fejezetet), és visszatérünk még rájuk a *Mediáció* című fejezetben is.

Amikor a társaság már jobban ismeri egymást, vagy eleve olyanokkal vagyunk együtt, akik ismerősök, munkatársak, olyan feladatot adhatunk, amelyben Kelley elméletét használhatjuk. Kelley szerint – némileg leegyszerűsítve és egyet itt elhagyva – a másik embert az elütés elve, az alternativitás elve, illetve a konzisztencia elve alapján próbáljuk meghatározni. Ha megkérdezzük, ki tartja magát jó emberismerőnek, a kezek többsége fel fog lendülni a magasba. Ha mégse, felajánlhatunk egy 1–10-ig tartó skálát, ahol 10 az „igen jó emberismerőnek tartom magam”, és innen lépkedhetünk visszafelé. Ebben az esetben már egész biztos alig lesznek az 5-nél kevesebb pontot maguknak adók. És ez rendben is van, ez olyan, mint a humorérzék, vagy hogy ki tartja magát az átlagnál jobb sofőrnek. A pozitív énkép egészséget tükröz, és az igazság az, hogy tényleg jó emberismerők vagyunk, noha minden ez ellen szól, többek közt az összes szociálpszichológiai kísérlet és elmélet. Mindazonáltal nem árt ismerni a manipulációs technikákat és konformitásbeli kísérleteket, hogy a szituációkat felismerjük, és ne váljunk áldozattá, *horribile dictu* akaratlanul gonosszá.²⁶

²⁶ A legfontosabb szociálpszichológiai konformitáskísérleteket Aschtól, Milgramtól és Zimbardótól részletesen kell ismerniük azoknak, akik ilyen tantárgyból szereznek jegyet.

A jó emberismeretünk alapja társas lény voltunk, amely egy evolúciós siker eredménye. Az emberré válás során nagyon sok energiát fordítottunk arra, hogy megtudjuk, vajon mi lehet a másik fejében, mire gondolhat, mik a szándékai, kivel tudunk együtt vadászni, ki viszonzza a mi segítségünket, kiben bízhatunk. Ez a másik fejében való turkálás agyméret-növekedést eredményezett, aminek szexuális oka is van. A lányok máig az őszinte és megbízható férfi kereséséről beszélnek.

Egy igen határozott lány hallgatómmal az államvizsgája után hét-nyolc évvel összefutottam, és ekkor elmesélte, hogy miként lett egy szélhámós fiú áldozata. Felszínes ismeretség után közös Európa-túrát terveztek, és a fiú az utazás előtt „átmenetileg” kölcsönkért tőle. A pénzt a hallgatóm sose látta, a fiút sem, közös utazás sem lett, a kapcsolat nem úgy alakult, ahogy remélte. Elég sok pénzt kicsaltak tőle. Ha valakiről sose gondoltam volna, hogy áldozattá válhat, az pont ez a lány volt. Cserben hagyta az emberismerete, mert nagyon vágyott arra, hogy tartós kapcsolata legyen? Más élethelyzetben ironikus és cinikus stílusa miatt az árulkodó jeleket észrevette volna? Alighanem.

Kelley modellje még nem ad támpontokat a szélhámosság felismerésére, de arra már igen, hogy az első személyészleléseinket mi alapján szoktuk működtetni: Az első az *elütés elve*, amely azt jelenti, hogy ha valakinél valami különbséget, az adott helyzettől való eltérést látunk, akkor abból fogjuk levezetni a róla alkotott véleményünket. Például pulóverben jön egy olyan helyre, ahol mindenki öltönyben jelenik meg. Ha valami egyedit veszünk észre valakin, abból fogunk valamilyen karaktervonást kikövetkeztetni. Az *alternativitás elvénél* arra van szükség, hogy lássuk, valaki mit választ egy adott helyzetben, és a választását tartjuk a jellemzőjének. Az említett hallgatómat például aki csak úgy ismeri, hogy elutasíthatott volna egy szélhámost, de az áldozatává vált, azt gondolná, hogy a választása alapján egy végtelenül gyenge és naiv teremtsérről van szó. Tévedett volna, mert ennek épp az ellenkezője igaz. Végezetül a *konzisztencia elve* esetén minimum kétszer kell valakit látnunk, aki ugyanúgy jelenik meg, ugyanúgy viselkedik, és ebből

következtetünk arra, hogy mondjuk megfontolt. A tévedés lehetősége itt sem csekély. Vegyük azt a szituációt, amikor valaki életében csak kétszer sétál sörösdobozzal a kezében, de mi pont ezen két alkalommal látjuk, és ebből vonjuk le azt a következtetést, hogy az illető alkoholistá.

A feladat a párba rendezett csoportban, hogy véletlenszerűen kihúznak egy Kelley-elvet, s azzal kell bemutatniuk a plenárison egymást, a csoportnak meg ki kell találnia, hogy melyik elvet kapták. Így rögzül a megtanulnivaló, illetve mivel ez elég nehéz feladat, a pontatlanságot az oktató kiegészítheti, tisztázó kérdéseket tehet fel, és ezután már bizton remélhető, hogy az észlelési elv világossá válik.

Kelley modelljei felhívják a figyelmet arra, hogy az észleléseink környezetfüggők. A pszichológiában ezt teszi az alaklélektani iskola. Több képet is mutathatunk erről, a legismertebb az idős nő – fiatal lány képe, amelyet egyszerre nem tudunk észlelni; amikor az egyiket látjuk, a másikat nem.



3. ábra: Optikai illúzió

Forrás: Senior.hu 2019

Solomon Asch inkább a pálcikás konformitás kísérletéről ismert, ugyanakkor a személyészlelés és az alaklélektan kapcsán is érdemes megemlíteni. Szerinte sem elemeiből rakjuk össze az észlelt tárgyat, dolgot, hanem egészében látjuk. Egy ember megítélésénél igen fontos a sorrendiség, más sorrendben felsorolt tulajdonságoknál az először hallottak fognak jobban hatni ránk. Ennél is érdekesebb, hogy megkülönböztet egymástól centrális és perifériális tulajdonságot, amely a társadalmi szereptől függően eltérő, és mint mondja, mi a centrálíst fogjuk figyelni, az alapján észleljük a másikat. Erre a gondolatára kidolgoztam egy gyakorlatot (7. melléklet: *Szakmák és észlelés*).

A gyakorlat során örülök annak, ha a tanárnál bekerül a centrális tulajdonságok közé a fiatalosság. Ez ugyanis nem kortól függ, de valószínűleg igen fontos karakterjellemző egy tanár megítélésében, aki végső soron fiatalok közt tevékenykedik, és valamennyire idomulnia kell a játékosságukhoz, ritmusukhoz, lendületükhöz. A tudósnál pedig annak a tulajdonságnak a centrálissá tévése, hogy „szerethetően gyermekes”, arra jó, hogy összevetve más foglalkozásokkal kiemelhessük, van, amikor az „egyedül képes voltam arra, hogy megcsináljam” kissé infantilis öröme egyáltalán nem gátolja a teljesítményt, noha a tudósok is egyre inkább fegyelmezett csapatjátékosként tudnak eredményt elérni. Ezzel szemben ugyanez a karaktervonás egy politikusnál a hiúságot, az érzelemvezéreltséget és a meggondolatlanságot hozhatja magával, ami Max Weber szerint a legrosszabb karaktervonás egy olyan embernél, „aki a történelem menetébe beavatkozhat”.²⁷ Hogy mit tartunk egy foglalkozáshoz tartozó centrális tulajdonságnak, az persze, ha nem ismerjük igen jól az adott foglalkozást, akkor sztereotípiá, így ez a gyakorlat nem a valóságot, hanem a sztereotípiáinknak megfelelő percepciókat mutatja. Ugyanakkor ebbe a témába még nem szoktam behozni a sztereotípiát, noha alighanem lehetne, más oktatók ilyen irányban továbbfejleszthetik az észlelés témát.

²⁷ WEBER 2020b.

Az észlelés kapcsán Aronson *A társas lényben*²⁸ fogalmaz meg egy kritikát a bírósági eljárásokkal kapcsolatban. A bíróságokon az ügyész beszéde a tárgyalás elején és a végén hangzik el, és a védőbeszéd van ezek között. Márpedig a rövid távú memóriánk miatt – amennyiben az esküdtek azonnal döntenek – a legvégén elhangzottaknak van nagyobb hatása, a hosszú távú memóriánk pedig az első beszédekre emlékszik jobban. Persze az ember a meglévő attitűdjeit megerősítő érveket tudja a leginkább felidézni, de az sem utolsó szempont, ha előadóként tudjuk, mikorra iktassuk be az előadásunkat, ha hatással szeretnénk lenni a közönségünkre.

Az észleléseink torzításának ezek a finom részletei igencsak fontossá válnak a marketingben. Fiske²⁹ felhívja a figyelmet a szociális kíváncsiságra, ami azt jelenti, hogy szeretjük, ha a dolgok békében és biztonságban zajlanak körülöttünk, és ha valami ettől eltér, azt erősebben fogjuk észlelni. Több olyan politikai pszichológiai gyakorlatot is kitalálhatunk, amellyel a résztvevők maguk is megtapasztalják a fogalmazás erejét. A *Politikai pszichológiai gyakorlatok* című könyvben³⁰ leírtam olyan tréninggyakorlatot, amely alkalmas az elmélet ahaélményként való megtanítására, az orosz–ukrán háború kitörése után viszont csak fiktív, általam kitalált mondatokon keresztül mutattam be a hatásmechanizmust.

Vegyük például azt a mondatot, hogy „azért nem szállít Magyarország fegyvert Ukrajnának, hogy ne eszkalálódjon a háború, és a magyarok ne sodródjanak bele a háborúba”.

A fókusz ebben a mondatban az eszkaláció veszélyére irányul. Az olyan ukrán oldalon álló nemzet, mint például a lengyel másként fogalmazhat: „Azért kell Ukrajnának fegyvert szállítani, hogy megakadályozzuk az oroszok továbbterjeszkedését.”

Két olyan mondat, amely igen meggyőző a maga nemében, miközben lehet, hogy a fegyverszállítók nem sodródnak bele, ha meg nem szállítanánk

²⁸ ARONSON–ARONSON 2023.

²⁹ FISKE et al. 2002.

³⁰ ZSOLT 2014.

fegyvert, az oroszok nem terjeszkednének tovább Ukrajnánál. (Hiszen Lengyelország már NATO-tag.)

A tudatos dekódolás során azt kell megtanulnunk, hogy ugyanarról a jelenségről teljesen ellentétes állítások is megfogalmazódhatnak. Az ellentétes veszélyek felmutatása ellentétes véleményeket generálhat azokban, akiknek nincs eleve határozott véleményük. Nem feladatunk politikailag orientálni a hallgatókat, a tréningen részt vevőket, de az feladatunk, hogy megtanulják, miként szól a szabály: az emberek lehetőségeik szerint a kisebb konfliktust választják, ezért ha egy helyzetet kétféleképpen fogalmazunk meg, két veszteséget vetítünk előre, és az egyiknél a veszteség és a kockázat is nagyobb, akkor azt akarjuk majd elkerülni. Lássunk erre is példát: „Ha nem szállít Magyarország fegyvereket Ukrajnának, elveszítjük az ukránok szimpátiáját, és nem minket fognak választani üzleti partnerüknek az újjáépítésben.”

Ez nem túlságosan erős fenyegetettség, és emiatt még nem sokan támogatnák a fegyverszállítást. A mondat nem teljesen hipotetikus, mert 2022-ben szociológiai eszközökkel mérték, és valóban korreláció volt található a fegyvert nem szállítani akarók és az újjáépítés iránt közömbösek közt.³¹

Szólhat az állítás így is: „Amennyiben Magyarország nem szállít a többi NATO-taghoz hasonlóképp fegyvert az ukránoknak, úgy megbízhatatlan partnerként fognak ránk tekinteni.” Vagyis a fenyegetés megfejelhető azzal, hogy akár ki is sodródhatunk a szövetségből, vagy lehet morális támogató jelzőket tenni az ukránok mellé, így az erkölcstelenség irányába tolni a kívülállási szándékot. A NATO-ból való kisodródás már elég fenyegető üzenet.

A probléma általában az észlelés felszíniességével van, amelyet Pratkanis és Aronson (1992) fő- és mellékutas meggyőzősként fogalmazott meg. (A pszichológia centrális és perifériális meggyőzést használ, de korábban

³¹ ZSOLT 2022b.

ezt már bevezettük az alaklélektani észlelés kapcsán, így jobb, ha maradunk a fő- és mellékutas mellett.) A mellékutas inkább az érzelmeinkre hat, a fő a racionalitásunkra. Ugyanakkor láttuk, hogy a racionális meggyőzés is befolyásol minket attól függően, hogy a gondolkodás fókuszát mire irányítjuk, és melyik választás mellé rakunk nagyobb veszélyt.

A mellékutasság bemutatására pedig egy képet elemeztem.³² Ezt a képet nagyelőadáson nem vetítettem volna ki, de kis csoportos megbeszélésre alkalmasnak tartottam. Magát a képet a Facebookról szedtem le, olyan valaki posztolta, aki előszeretettel tette fel az ő véleményével megegyező politikai propagandákat. A kép humoros, és így különösképp alkalmas a mellékutas befolyásolásra. Először minden résztvevő reakciója a nevetés volt.

A kép az új világrend egy összeesküvés-elméletét jelenítette meg, amelyen egyik disznó hágtat meg a másikat, láncreakcióban, négy egymás fölött, és mindegyiken rajta volt egy országjelkép. A meghágás szóra durvább kifejezést is találhatnánk, de épp az a lényeg, hogy ami vizuális, annak észlelése nem igényel szavakat. Hát nem erről szól a világ? – kérdezheti a Facebookon a képet látó, és máris továbbküldi, hogy mosolyt csaljon barátai arcára. Miközben ezt tesszük, egyfajta propagandát is szolgálunk. Viszont ha elemezzük a képet, kiviláglik ukránellenessége és antiszemitizmusa is (az ukrán zászlóval jelölt sertés legalul, az izraeli legfelül). Etikai módszerként elsajátítható, hogy a képeket, plakátokat, mémeket verbalizálni kell, mert csak így tudatosul az üzenet. Másképp a tudatlanságba férközve hat. Az elméletek szintjén akkor áthatunk mélyebbre, ha a Nobel-díjas Kahneman gyors gondolkodásról alkotott eredményeit is ismertetjük.³³

A kép sok más hasonlóval az orosz–ukrán háború kirobbanásakor terjedt el, és nem pusztán propagandaszándékával (orosz sertés nem volt

³² Fekete Rita műsorvezetővel hosszabban beszélgettem a plakátokról, említve még a vakcsoport képzéstechnikát. Lásd: FEKETE 2024.

³³ KAHNEMAN 2012.

a képen), sajátos összeesküvéses üzenetével van gond, de dehumanizációs mellékhatásával is. Valójában e háborúban emberek haltak meg, nemzeti érdekek csaptak össze. A szabály, amelyet minden propaganda esetén megtaníthatunk, legyen az politikai vagy termékekre vonatkozó, hogy a képeket mindig verbalizálni kell, másképp mellékutasként fog minket manipulálni.³⁴

Ennek a képnek a verbalizálásánál elsőként az obszcenitás válik mindenki számára érzékelhetővé, később a kép általi üzenet. Ha ezután is egyetért vele valaki, és nem lát benne kivetnivalót, akkor már nem vizuális manipuláció áldozata, mondhatni, akkor ez az ő véleménye. De ekkor sem kell megfélemlkezni a fókuszról, amelyet mi is irányíthatunk másra, például a szabadságszeretetre. Sajnos a fókuszváltás képessége már komoly kognitív munkát igényel, és az emberek többsége nem is csinál ilyesmit, energiáikat inkább saját attitűdjük megerősítésére fordítják. Persze itt sem általánosíthatunk, szituációs kényszerek és egyéni különbségek is adódnak. Például a zárt gondolkodásúakra inkább jellemző az önigazolási kényszer. (Később az *Előítélet* című fejezetben erre visszatérünk.)

Előző példánkban a disznó mint önmagában is pejoratívként használt kifejezés olyan manipuláció, amelyben emberi konfliktusok dehumanizációja történt. Erving Goffman³⁵ a tárgyra és a személyre vonatkozóan alapidimenziókra bontotta az észlelésünket, és azt négy mezőben ábrázolta.

4. táblázat: Goffman észlelésmodellje

		Észlelés	
		Személy	Tárgy
Valóság	Személy		
	Tárgy		

Forrás: a szerző szerkesztése

³⁴ ZSOLT 2003.

³⁵ GOFFMAN 1981.

Amikor személyt személyként észlelünk, vagy tárgyat tárgyként, azzal nincs különösebb dolgunk, a másik kettővel annál inkább. A tárgy személyként észlelése antropológiailag és pszichológiailag is megragadható. A törzsi társadalmakban a tárgy élővé tétele a világérzékelés természetes velejárója. Ha azonban így érzékel egy civilizált felnőtt ember, akkor ott általában baj van. Például ha az ég dörgését az istenek haragjának tudja be. Ugyanakkor egy magas spirituális szinten megint létezik az, hogy a tárgyi világot élőként tudja észlelni valaki, de ez nem ugyanaz, mint a törzsi észlelés, azaz nem regresszió történik, az ilyen guru nem fogja az ég dörgését üzenetként értelmezni.

A törzsi észlelés gyermeki természetű, a babonák, amikor egy amulettnak védelmet tulajdonítunk, szintén. A tárgyi világ élőként észlelése a két-három éves gyerekeknél igen könnyen letesztelhető. Ha megüti magát az asztalban, és mi elverjük az asztalt, dá-dá asztal felkiáltással, az megnyugtatja. A kisgyereknél ugyanis még nincs differenciálódás élő és élettelen közt, hasonlóan a törzsi emberek természettel összhangban lévő észleléséhez. A kisgyerek egy játék mackóban benne látja az őt védő megnyugtató biztonságot, egy indián pedig bocsánatot kér a leölt grizzlytől, és imádkozik a lelkéhez.

A személy tárgyként észlelése etikailag két részre bontható, az egyik esetben jót cselekszünk, és ez a teljesítmény feltétele, a másikban rosszat. Nyilván lehet átmeneti helyzeteket is találni, például amikor a katonának meg kell védenie a hazáját, és ezért öli meg a támadót. A személy tárgyként észlelése ugyanakkor sokszor egy folyamaton keresztül megy végbe, és a dehumanizáció nem rögtön gyilkolásban ölt testet. Fordítva is gyakori, amikor a cselekvés rossz, és annak kognitívdiszonzancia-redukciója a dehumanizáció. Vietnámban a bevetett amerikai katonák „kénytelenek” voltak a vietkongokat sárgáknak nevezni, mert egy sárgát könnyebb megölni, mint egy másik katonát. A folyamatos dehumanizációra lehet példa a „határvadász” kifejezés, valamint a „menekültek” kifejezés „migránsokra” cserélése. A nyelv meghatározói gyakran nem a régi szavakat igyekeznek

új tartalommal megtölteni, hanem új szót találnak ki. A „határőr” ráadásul arra utal, hogy a határokat védeni kell, míg a „határvadász” egy olyan kifejezés, amely a vadászatra utalva azért is dehumanizál, mert vadászni az állatokra szoktunk.

A dehumanizáció pozitív példája a sebész, aki saját gyermekét nem fogja tudni megműteni – de legalábbis jobban jár a gyerek, ha nem ő műti –, mert a test húsába való belevágáshoz szükséges a tárgyiasítás. Hasonló eltávolításra van szüksége egy baleseti helyszínelőnek, és ezek a tevékenységek másként nem is végezhetőek eredményesen, csak ha igen begyakoroltan, szinte gépiesen végzi a szakember. A mechanikus eljárásmeneteknek és a dehumanizációnak tehát megvan a funkciója.

Végezetül Csepli György megállapítására is felhívnánk a figyelmet, amely egy teljesen új ablakot nyit az észleléskutatásra. A modern társadalmak közt is vannak különbségek, akadnak kollektivistábbak és individualistábbak, és Csepli szerint a kollektivisták csak szerepeket érzlelnek.³⁶

³⁶ CSEPLI 2006.

Döntés



A döntéselméletek különösképp azokat izgathatják, akik vezetői szerepet látnak maguk előtt, avagy ilyenben vannak, de csoportdöntést már baráti társaságban is hozunk, és legyen a csoport formális vagy informális, véges számú lehetőség közül válogathatunk. Mindegyiknek van előnye és hátránya.

1. Például ha a vezetőre bízunk a döntést, akkor ha jó a vezető, minden jól fog működni, a kérdés csak az, hogy miként tudjuk kiválasztani a jó vezetőt, és hogy a csoporttagok bevonódásának hiánya okoz-e majd hátrányt (vezetői döntéshozatal).
2. Ha szakértőre bízunk a döntést, megint gondolhatjuk azt, hogy optimális megoldást választottunk, miközben az egyik szakértő ezt mondaná, a másik meg azt (szakértői döntéshozatal).
3. Ha demokratikus döntéshozatalt használunk, az ugyan legitim, de a kisebbségben maradók nem biztos, hogy támogatni fogják a későbbiekben, felléphet a többség zsarnoksága mint probléma, és korántsem biztos, hogy a többség nem butaságot akar, az erre hivatkozók pedig nem önzők, és nem manipulátorok (demokratikus döntéshozatal).

4. Ha részvételi döntéshozatalt használunk, akkor a kíváncsi az, hogy a résztvevők ne érezzék úgy, hogy nem volt közük a végső megoldáshoz, és csak áldemokratikus játékot űztek velük, ám minden hozzászólónak ilyen irányú igényét sosem tudjuk kielégíteni (részvételi döntéshozatal).
5. Ha konszenzuális döntés az eljárásmenet, akkor szembesülnünk kell majd azzal a ténnyel, hogy ez parttalanra tud válni, és igen időigényes, a résztvevők számának eleve korlátozottnak kell lennie, és a konszenzuális döntéshozatali mechanizmusban is lehetnek olyan szociálpszichológiai elemek, amelyek során önmagát győzi meg a csoport valami butaságáról (konszenzuális döntéshozatal).

Már a rövid felsorolásból is látszik,³⁷ hogy különböző tréninggyakorlatokat hívhatunk segítségül a különböző döntési modellek hibáinak bemutatására, s ilyenformán az elkerülésére. Ismerek olyan gyakorlatot, amelyet azért találtak ki vezetők számára, hogy lássák, ha nem tudnak delegálni, mert nem bíznak az embereikben, abból mi származhat, s a kedvencem az, amelyikben a hivatali eljárásmenethez való ragaszkodás ejt csapdába (8. melléklet: *Francia kártya*). A negatív tapasztalatok megszerzése ezekben a gyakorlatokban igen tanulságos lehet, de akik a vezető szerepet húzzák a gyakorlat során, sérülhetnek. Őket a nap végén érdemes magunkhoz hívni és beszélgetni velük.

Számos gyakorlatnál és a didaktikus filmcsekéknél is ügyfeleink és hallgatóink joggal érezhetik úgy, hogy az élet más. A közeg úgyis ellenáll majd, ha ő bármilyen integritásbeli fejlesztést akar, a kollégák fejlesztését a gyakorlat során kitalálhatja, de a munkahelyen nincs ehhez erőforrás, a mozaikosztályos tanulás jó-jó, de mi lesz azzal, akinek emiatt kisebb lehet a teljesítménye, pedig ő többre volna képes, és így

³⁷ PARKER és HOFFMAN (2011) feltűnteti még az autoriter döntéshozatalt, viszont nem beszél a deliberatív közvélemény-kutatás általi döntéshozatalról, ami pedig szerintünk a leginnovatívabb.

tovább. A résztvevők, ha rendkívül udvariasak és együttműködők, nem fogják azt mondani egy gyakorlatra, hogy az nem tanított meg semmit, csak épp nem építik be az életükbe. Nagy kivétel Bokodi Márta francia kártyás gyakorlata, mert annál a közigazgatásban dolgozóktól mindig az a visszajelzés, hogy az élet pont ilyen abszurd.

A döntési lehetőségeket három csoportba sorolnám, és ennek alapján a szervezetszociológia mai megoldásait figyelembe véve három megoldási lehetőségre hívom fel a figyelmet.

- a) Az egyik csoportba a vezetői döntések tartoznak, mert valóban van, amikor a vezetők jobban látják a dolgokat, és minden más vagy időpocsékolás, vagy kontraszelektív lenne. A szakértői döntés is ebbe a csoportba tartozik, s néha még a demokratikus is csak felhatalmazást kér. Az ilyen helyzetben lévő vezetőket is lehet fejleszteni a *nudge* segítségével.
- b) A másik körbe azok tartoznak, amelyekbe valamilyen módon be lett vonva a közösség, de a végén megint csak az egyén dönt. Itt viszont nincs vezető, vagy pontosabban bárki lehet a saját ötletének szervezője, Kovácsa, vezetője. Áthidalják a konszenzusos döntéshozatal megannyi negatívumát, amelyet bármennyire is szeretnek a trénerek, kevésbé életszerű. Ez a *teal* szervezetek kutatása során tűnt fel a szervezetszociológusoknak,³⁸ de a *teal* elterjedése még alig-alig látszik. (A konszenzusos döntéshozatal tréningjére lásd 9. melléklet: *Tao Ceti III.*, a *tealre* viszont még nem ismerek tréninggyakorlatot, de felkérésre szívesen kidolgoznám.)
- c) A harmadik csoportba azok tartoznak, ahol a döntéshozatalban tényleg nagyon megdolgoztatják az érintetteket, és ezáltal olyan írásbeli javaslatokat dolgoznak ki, amelyeket a döntéshozóknak érdemes megfontolniuk. Az ilyen döntések becsatornázzák a szakértői tudást, és elkerülik a parttalanságot. Idetartoznak a legegyszerűbb

³⁸ LALOUX 2016.

résztvételi döntési módszerek, de az igen fejlett deliberatív közvélemény-kutatások során születő javaslatok is. E körben mi a deliberáció legfejlettebb variációiról fogunk szólni.

A) Tegyük fel, hogy a vezető kiválasztása jól sikerült. Nem ment el rá túl sok energia, harc, küzdelem, mint a demokráciákban még járatlan közösségeknél az lenni szokott, hanem vagy az adott téma szempontjából alkalmas személyt találja meg a közösség, vagy rábízta egy általánosan megválasztott és idősebb, tapasztaltabb emberre, hogy ő jelölje ki (a németek általában így csinálják). A vezetőnek, aki magára vállalja a döntéseket és az irányítást, aki tudja, mi kéne a közösségnek, még el is kell fogadtatnia a döntéseit. Ezt teheti tekintélyelvű módszerrel vagy olyan ügyesen, ahogy azt Sunstein és Thaler kidolgozta.³⁹

A Sunstein és Thaler libertárius paternalizmusával való ismerkedés számomra igazi szociálpszichológiai csemege volt, noha a szerzők közgazdászok, de viselkedési közgazdászok (!). Nemcsak engem bűvölt el a könyvük 2010-ben, hanem az angol konzervatív miniszterelnököt, David Cameront is. Megalakuló kormányában a *Nudge* című könyvet a kormánytagoknak kötelező olvasmánnyá tette. Aztán Cameron elkövette azt a hibát, hogy népszavazásra bocsátotta az EU-s tagságot, s amikor szándékai ellenére a brexit mellett szavazott a társadalom többsége, lemondott. Talán ha még jobban használta volna a kommunikációban a *nudge* javaslatait... Vagy talán épp az okozta a vesztét?

Azon az egyetemen, ahol ekkor tanítottam, a docenseknek lehetőségük volt doktori témát ajánlani, de hogy mi alapján történt a témák elfogadása és aztán meghirdetése a diákok előtt, abba nem volt betekintési lehetőségem. Valamelyik doktori iskola professzorának ajánlása kellett, s ezt mindig megkaptam a *nudge*-ra, de sosem került be a meghirdetettek közé. Pedig tíz éven keresztül mindig következetesen ezt ajánlottam, s csak a szervező

³⁹ SUNSTEIN–THALER 2011.

javaslatára és jóindulata végett változtattam meg a címet. Az évek során bekerült a „döntéelmélet” meg az „integritás” szó is a *nudge* mellé. A *nudge* nehezen lefordítható kifejezés, nagyjából terelgetést, bökdösést jelent, az integritás szó 2013 után már bevett volt, a döntéelméletnek pedig teljesen rendben lévő doktoris témakörnek kellett lennie.

Egy alkalommal ketten szálltunk be a liftbe a dékánnal. Míg a lift felért a negyedik emeletre, elmondhattam a mondókámat. Mi, trénerek is használunk ilyen szituációs gyakorlatot, amely során a feladat az, hogy az ötletet maximum másfél percben el kell adni, mert ennyi időt lesz az ember együtt a főnökkel a liftben. Akasztották a hóhért, megpróbáltam.

– Dékán úr – mondtam –, látom, a napokban bírálják el a doktoris témajavaslatokat. Ugyanazt adtam be, mint múlt évben, a *nudge*-ot. Ez egy új közigazgatási, szociálpszichológiai eszközöket használó módszer. A szerzők amerikaiak, de igazából az angolok haraptak rá, David Cameron a beiktatásakor egy csomót vásárolt a könyvből, és kiosztotta a kormánya tagjainak, meg is hívta az egyik szerzőt. Idén is ezt adtam be, és képzeld, dékán úr, a szerzők azóta már Nobel-díjasok.

– Köszí, hogy felhívtad rá a figyelmet, támogatni fogom – mondta a dékán, mert mindenkivel nagyon barátságos hangot szeretett megütni, én is ezért próbáltam vele közvetlen lenni, és a lehető legegyszerűbben fogalmazni. Nincs lehetőség ilyenkor „viselkedési közgazdaságról” beszélni, meg Adam Smithről, aki már szintén tudta, a *homo oeconomicus* nézet zsákutcájáról, a nagy elődről, Kahnemanról, mert ha nem ez a szakterülete, lehet, nem is hallott róluk. Még a szerzők nevét, Richard H. Thaler és Cass Sunstein nevét sem kell kimondani.

A következő évben már más dékán volt, és vele már nem futottam össze a liftben, ahogy a rákövetkező években sem volt ilyen szerencsém, de mint említettem, kitartóan mindig ezt a témát nyújtottam be, és ahogy mondtam, teljesen hiábavalóan, pedig hallgatói érdeklődés is akadt. Igaz, még csak egyvalaki, de ő még nálam is lelkesebb volt, és szívesen doktorált volna ebből.

A *nudge* a tudat fókuszát a távoli jövőre irányítja. Úgy próbálja meg helyes irányba befolyásolni az embereket, hogy meghagyja nekik a választás lehetőségét, hogy ne a helyes irányt válasszák. És itt nagyon fontos a „helyes”, ami persze etikai kérdés. Így például – bár tudtuk nélkül – *nudge* technikát használtak Magyarországon, amikor azt mondták, hogy a magánnyugdíjpénztárból mindenki automatikusan átkerül az államiba, aki viszont maradni akar, annak jeleznie kell. Itt mégsem teljesült az etikus feltétel, hiszen akik maradtak a nyugdíjpénztárukban, azok jártak jobban. Nem teljesült az az ígéret sem, hogy mindenkinek egyéni nyugdíjszámlája lesz.⁴⁰ A *nudge* technika egyik módszerét alapbeállításnak nevezik. Amikor a kormányzat azt mondta, ha nem csinálsz semmit, akkor megszüntetjük a magánnyugdíjpénztáradat, az alapbeállítás. És persze az emberek nem szeretnek aktívkodni, ezért az alapbeállítás mindig nyerő.

Én is használtam már anélkül, hogy tudtam volna, ennek majd 2010 után lesz egy neve. Amikor gyerekkoromban apámat nyaggattam, hogy a társasházunk pincéjébe szeretnék egy pingpongasztalt, apám mint közös képviselő azt mondta, hogy azt előbb meg kéne szavaztatni. Mi volna, kérdeztem, ha ki lenne írva, hogy az dobja be a levélládába a véleményét, aki tiltakozik a vásárlás ellen? Ugye sejthető, hogy lett pingpongasztalunk. Vajon etikátlan volt apám pusztán azért, mert megfogadta a javaslatom, és megváltoztatta az alapbeállítást? Hol van a határ, amíg elmehetünk? Ez egy igen fontos kérdés a *nudge* esetén.

A szerzők az emberek pénzügyi tudatosságának fokozásától kezdve az egészségesebb táplálkozáson át az energiatakarékosságig a legkülönbözőbb területeken ajánlanak a vezetők számára módszereket arra, hogy választási lehetőségeinket megtartva mégis abba az irányba befolyásoljanak, amely tulajdonképpen a mi érdekünk.

Vegyük például a dohányzásról való leszoktatást. Önkéntesen csatlakozhat egy dohányos egy olyan programhoz, amelyben x összeget befizet,

⁴⁰ Lásd: hvg.hu 2016.

és ígéretet tesz, hogy y ideig leszokik a dohányzásról. Mikor letelik az idő, orvosi tesztet kell küldenie arról, hogy nincs a vérében nikotin. Ha sikerült elérnie ezt a célt, visszautalják neki a befizetett összeget, ha nem, az összeg a dohányzásellenes kampányokra fordítódik. Amikor valaki belevág egy ilyen projektbe, motiválva is lesz, de ha elbukik a törekvése, akkor is tudja, hogy az eredeti céljának megfelelő helyre kerül a pénze, tehát így is, úgy is jót tesz. Ráadásul itt nem utólagosan kell jóváhagyni a manipulációt, hanem az egész átlátható. Ez viszonylag kevés *nudge* módszerre áll. (Ezért is volna szerintem érdekes szociológiai eszközzel kutatni, hogy Amerikában miért nem terjedt el, Angliában miért igen, hogy pusztán csak Cameron felfedezése, vagy a „néplélek” is eltérő. Így például feltételezem, hogy Magyarországon az embereknek nem tetszene számos *nudge* megoldás, de legalábbis nem annyira, hogy lelkesen támogassák, szemben az angolokkal. Hát nem remek doktoris kutatási téma?)

Egy konferencián, ahol magas beosztású rendőrök és hátrányos helyzetű ifjúsági munkával foglalkozók körében volt lehetőségem a *nudge*-ról beszélni, bemutattam Texas egy sikeres projektjét. Austinban a fiatalok éjszaka kimentek a sivatagba, és szanaszét dobálták a sörösdobozaikat meg mindent, ami egy buli során kidobható egy autóból. A hatóságok első reakciója mindig a büntetési tétel emelése és az üldözés fokozása, de ahogy az sejthető, semmit sem értek el. A szemetelés csak még vagányabb viselkedéssé vált, még inkább a szabadság kifejezését jelentette.

Hasonló szemetelő, randalírozó, virágládákat összetörő fiatalokat mindenütt lehet találni, ez nem csak Texas problémája. A hallgatóságnak is épp a nehezen kezelhető fiatalok volt a célcsoportja. Mindenütt kétségbeesés, frusztráció és düh a randalírozásra adott többségi reakció, meg a szakembereké is, ami érthető. A legliberálisabb helyeken ilyenkor is csak a resztoratív mediációig jutnak el (lásd erről majd a *Mediáció* című fejezetet), de még ahhoz is el kell kapni az elkövetőket. A sivatagban nem lehetett kamerákat elhelyezni, és nem lehetett minden városból kihajtó társaságra járórt állítani. A trükk az volt, hogy a motivációt

marketingeszközökkel változtatták meg. Jó szlogen, countryzenészek – akik ott példaképek –, a videók közösségi médiában való terjesztése, az eredményeknek a hírekben való bemondása változtatta a szabadságszeretet tévesen értelmezett attitűdjét patrióta viselkedéssé. A szlogen így szólt: „Ne szemétkedj Texasszal!”⁴¹



4. ábra: Hulladékgyűjtők „Ne szemétkedj Texasszal!” felirattal

Forrás: NODJIMBADEM 2017

⁴¹ Nemrég részt vehettem egy civil sétán, amely programra az egyik agglomerációs település hívta meg a többieket. Teljesen alulról szerveződő eseményről van szó, és épp a szemétp probléma volt a téma, amelyre a civilek mindenfélét kitaláltak. Például kukát vettek oda, ahová az önkormányzat nem volt hajlandó a kérésükre kukát kihelyezni. Erre aztán az önkormányzat is kitett egy sokkal szebbet. Meg szlogeneket is kitaláltak és molinót is kiraktak egy hídra gyerekrajzokkal. Szlogenként javasoltam nekik a texasit, természetesen behelyettesítve Texas a saját településük nevével.

A *nudge* rövid bemutatásához tegyük hozzá, hogy nem oldja meg az élet összes problémáját, a texasi kampány bár sikert könyvelhet el, de csak 35%-kal csökkentette az utak szélén található szemétmennyiséget, ám mára a texasi identitásba jól beégett a szlogen. David Cameron túlértékelt a *nudge* technika sikerét, mert nem tudta elérni, hogy az angolok bennmaradjanak az EU-ban, és azt is láthatjuk, hogy alapvető etikai kérdések merülnek fel. (Lásd még az *Etika* című fejezetet, ahol egy megoldást javasunk.)

Ez az egész libertáriánus paternalizmus egészen hasonló a kissé önmaga ellenségévé váló, igen makacs gyereket okosan nevelő szülőhöz, még akkor is, ha Richard H. Thaler egy webináriumon⁴² azzal érvel, hogy nincs olyan elénk tárt választási helyzet, hogy ne manipulálnának minket. Egy könyvesboltba bemenne is osztályozva vannak a könyvek, előre van helyezve az újdonság, kiemelve a szépirodalom, a társadalomtudomány és így tovább. Jól is néznénk ki, ha a könyveket összevissza tennék ki. A vezetői feladat annyi, hogy a jó választáshoz vezető utat megkönnyítsük.

B) A B csoportba egy egész más helyzetet tettem. A vezető nélküli szervezetek ma ismert csúcst, a *tealt*. Magyarul 3,6 millió találat, angolul másfél milliárd, népszerűsége ellenére mégis szinte lámpással kell keresni az ilyen szervezeteket. A ChatGPT többek közt ezt mondja: „A Teal szervezeteket önmenedzselő csoportok alkotják. Nincs központi irányítás, a hierarchikus utasítások rendszerét felváltják a decentralizált döntések. A döntéseket a tanácsadási folyamat és konfliktuskezelési technikák segítik. Minden döntésnek a szervezet evolúciós célját, küldetését kell szolgálnia.”

Elég jó összefoglalás, amelyet csak néhány részlettel szeretnénk kiegészíteni Frederic Laloux könyvéből.⁴³ A könyv meglehetősen optimista, noha azt hiszem, igen fejlett szervezetekhez igen fejlett személyiségek is

⁴² Sydney Business Insights 2021.

⁴³ LALOUX 2016.

kellenek. Nem a diplomák számával mérik a fejlett személyiséget, hanem érzelmi intelligenciával, értékrenddel, életcélokkal, kultúrával. Aki azt gondolja, hogy annyit ér, amennyije van, az nem lesz alkalmas egy ilyen szervezetben még arra sem, hogy egy gép mellett autóalkatrészeket gyártson. A FAVI francia cég profilja például nem haszonmaximalizáló, egy igazi *teal* szervezet.⁴⁴

Ezeknél a szervezeteknél a belépéskor konfliktuskezelési tréningeket tartanak. Általában a problémák megoldását a konfliktusban álló féllel kell tisztázni, aztán lehet behívni kollégát, majd még nagyobb kört megfigyelőnek, s végül használják a döntőbíró-felkérést, ha addig nem sikerült megegyezni. Sőt, csak ezután hívják a tulajdonost. Mindez persze nem megy másként, csak úgy, ha a tulajdonos nem akar beleszólni mindenbe, amit nem értékelhetünk *laissez faire* irányításként. Itt valami egész másról van szó.

A ChatGPT, ha megkérdezzük, elmagyarázza azt is, hogy mi a különbség a *holacracy* és a *teal* közt, noha eddig azt hittem, ezek szinonimák. Az itt következők már inkább a *holacracy* szervezetekre jellemzők, mert ők még nagyobb energiát fordítanak az irányítás autonómmá válására. Ahhoz, hogy a cégen, vállalkozáson belül egy meghatározott munkakört hozhasson létre, új fejlesztési irányt valósíthasson meg valaki, nem a főnök, a marketingosztály, a HR stb. engedélye kell, mert ilyen osztályok nincsenek is, de nem is kell konszenzus. Az egyén előállhat az ötletével, viszont végig kell mennie, és meg kell kérdeznie minden kollégát – ez attól függ persze, mekkora a szervezet –, s miután begyűjtötte a tanácsokat és a kritikákat, neki magának kell eldöntenie, hogy belevág-e.⁴⁵ Semmi demokratikus döntéshozatal, semmi főnöki döntés, de még csak közösségi döntéshozatal sincs a mechanizmusban.

Egy hallgatónak, akinek nálam kellett jegyet pótolnia vezetői kommunikációból, és már halasztott is, kiesett a ritmusból, tantárgyi struktúrából,

⁴⁴ Lásd: Reinventing Organizations Wiki [é. n. b].

⁴⁵ LALOUX 2016.

mindenből, azt a feladatot adtam, hogy Laloux könyvébe olvasson bele, különösképp a szervezeti szintekbe. A könyv rá gyakorolt hatását látva egy hipotézist fogalmaznék meg. A hallgató közigazgatási pályára készült, de miután elolvasta a könyvet, világos lett a számára, hogy szervezeti kultúra szempontjából egy ötszintes modellben, ahol az ötödik a *teal* (*holacracy*), az ő eddigi céljai alulról a második szinten vannak. Ráadásul egészen magával ragadók a magasabb szintek, így természetes, hogy valaki ilyen elméletek elsajátítása után többre vágyik.

Tulajdonképpen a modell nem ennyire merev. A közigazgatás mozoghat a második szintről lefelé és eggyel feljebb is. A legalsó, kiszámíthatatlan világban csak a vezetőhöz való hűség biztosít megmaradást, felfelé pedig a dolgok jogszerűek, kiszámíthatók lesznek, sőt, a munka mechanikus helyett kreatívvá és etikussá válik. (Integritástréningen a fókusz a vezetőről a társadalomra igyekszünk átváltani, mondván, hogy a bürokrata fizetését a társadalom adja, a fenntartója valójában a nép, és nem a minisztérium.) De ha egy ilyen könyv „megfertőz” egy fiatal elmét, lehet, hogy már a multinacionális, Excel-fájlokat és terveket gyártó mechanizmus sem lesz neki elég, sőt a zöld, családias szervezetek sem, hanem a *tealre* fog vágyni.

Másról van itt szó, mint a germersdorfi cseresznyés történetben. Ott a fejlődés elakadásával való szembenézés eredményezte a szétesést, amely elakadás nem volt szükségszerű. A katonaságot vagy egy bürokratikus szervezetet egyelőre azonban nem tudunk másként működtetni, csak hierarchikus szervezetként, utasításokkal és ellenőrzésekkel, olyan mechanizmusokkal, amelyekhez csak egy mérsékelt szorgalmas, jó szándékú és tisztességes, szerep-szabály követő emberre van szükség. Egy fiatal motivációit, mivel lehetőségei még nyitottak, megváltoztathatja egy elmélet. Ez tulajdonképpen az érdekes elméleteket megtanító oktató örök dilemmája, mert az mégiscsak paradox, hogy ha jól tanítunk médiaszociológiát, akkor a legtehetségesebb diákjaink elkerülik a médiát, s ha jól tanítunk szervezetszociológiát, akkor meg eltántorítjuk a közigazgatást hallgatókat a közigazgatástól.

C) A deliberatív közvélemény-kutatásokat az hívta életre, hogy a civil társadalmi mozgalmakat a politikusok lesodorták az asztalról, mondván, mit kezdjenek az amatőr és dilettáns javaslatokkal, amikor ők komplexebben látják a problémákat, és náluk ott vannak a szakértők is. Igen ám, de a szakértők meg azt csinálják, amit a politikusok kérnek tőlük. Ha azt kérik, víz-, ha pedig azt, akkor atomerőművet építenek. A politikusokat nem mindig a „minél több ember számára minél több jó”, az utilitarizmus elve mozgatja, néha elcsábulnak hatalmi és anyagi érdekek vonzásában.

Nyilván az vesse rájuk a követ, aki... Ám egy elméleti ember, mint amilyen Fishkin, a rendszer megjavításán fáradozva azt akarta elérni, hogy a döntések meghozatalában vegyen részt a nép, és legyen benne szakértelem.⁴⁶ Első pillantásra grandiózus és megvalósíthatatlan tervnek látszik, pedig nem az. A lépések sorrendje a következő: 1. Reprezentatív mintavétellel vegyünk ki a populációból több-kevesebb csoportot, attól függően, mennyi pénzünk van, hiszen ezeket a csoportokat aztán ki kell vonni a munkából, s egyáltalán, el kell érni, hogy eljöjjenek, meg aztán pénzbe kerül az is, hogy őket képezzük. 2. A témában, amelyben dönteni akarunk, szakértőket kell meghívni, netán azokat vitatkoztatni, hogy egyik is, másik is elmondja az érveit. 3. Amikor a tájékozottság elér egy bizonyos szintet, legyen újabb megvitatás, amely megint jobb kisebb csoportokban. 4. Legyen aztán többségi szavazás és ajánlattevés, ha nincs konszenzus. 5. Készítsünk az eredményről és az alternatív javaslatokról is írásos beszámolót. 6. És itt jön a projekt leggyengébb része, reménykedjünk abban, hogy a politika megfogadja a tanácsot, és alkalmazza a javaslatokat.

A folyamat összetettsége miatt azt nem mondhatják a politikusok, hogy nincs szakértelem benne, azt sem, hogy nincs legitimációja, hiszen a legitimációt a reprezentatív minta adja. Sokkal érdekesebbek ezek a folyamatok, mint az önkéntes civil társadalmak által lobbicsoportok becsatornázása

⁴⁶ FISHKIN 2005.

a döntési mechanizmusokba.⁴⁷ Ha pedig a politika mutat hajlandóságot az emberek meghallgatására, úgy az ő érdekük is, hogy az erről elméleteket alkotók minél jobb modellekkel rukkoljanak elő. Ez pedig meg tudja oldani a finanszírozás kérdését is, amely egyébként nagyon kényes kérdés, mert az emberek meggyőződése, hogy aki fizeti a projektet, az befolyásol is. Ezek az aggályok is kivédhetők azonban.⁴⁸

Fishkin óta a fenti hat lépés szerteágazó módszertanokban változik, alakul, kultúrákhoz, lehetőségekhez, újabb kreatív ötletekhez igazodva, csak a lényeg nem változik. Keressük meg a demokrácia problémáira a gyógy-módot, mert a demokráciák mindenütt nagy bajban vannak. Visszatérés a görög modellekhez, ahol sorsolós technikákat használtak, vagy újabb tréningelemek beépítése a deliberatív folyamatokba (például a World Café módszer), vagy netán akciókutatások megszervezése⁴⁹ stb., ez már olyan gazdag terület, hogy szétfeszítené e könyv kereteit. Mivel trénerként még nincs tapasztalatom a deliberációban, csak remélem, hogy lesz lehetőségem ilyet végigcsinálni. Elméletem, ötletem, tervem több is van.⁵⁰

A kommunikációtudomány és a szociálpszichológia a csoportdöntésekkel kapcsolatban valahogy más szemüveget visel, legalábbis ha Em Griffint⁵¹ vetjük össze Janisszal.⁵² Előbbi a jó csoportdöntés praktikus

⁴⁷ HABERMAS (1996) demokráciajavító javaslatai még a civil szervezetekre alapoztak, és még nem kombinálták össze a szakértelmet és az adott társadalom egészét.

⁴⁸ Hogy miképp is lehet kivédeni az ilyen jogos aggodalmakat, arra saját projektünket ajánljuk ismertetésként, bár ez civil szervezetekkel dolgozott, tehát nem deliberatív közvélemény-kutatás volt (ZSOLT 2015b). Magyar vonatkozásban az első ilyen deliberatív közvélemény-kutatásra pedig lásd ÖRKÉNY–SZÉKELYI 2007.

⁴⁹ Az akciókutatások nagyon érdekesen rúgják fel a pozitívista kutatómódszertant, azaz a tudományt. Az érintett civilek válnak kutatóvá, lásd UDVARHELYI–DÓSA 2019.

⁵⁰ David van Reybrouckkal szemben véleményem szerint nem az egész országra és nem az egész demokráciára kell kiterjeszteni a javaslatait, hanem helyi szintre és egy professzióra. Egy podcastban a helyi média felépíthetősége kapcsán beszélgettünk erről. Lásd: IK-Média 2022.

⁵¹ GRIFFIN 2001.

⁵² JANIS 1991.

receptjét keresi, utóbbi a rossz csoportdöntés okait kutatja. Aki a szociálpszichológiával behatóbban foglalkozik, tulajdonképpen nem lepődik meg a szociálpszichológiának ezen a sötét szemüvegén. Irving Janis a 20. század 79. legtöbbet idézett pszichológusa, s nem véletlenül nagy az érdeklődés tudományos eredményei iránt, mert ha nem tudjuk, hogy a csoportdöntések miért mehetnek tévútra, mi magunk is könnyen lélektani örvénybe kerülhetünk, a hibákat pedig mindannyian szeretnénk megelőzni.

Janis elméletének⁵³ bemutatásához egy saját gyakorlatot dolgoztam ki (10. melléklet: *Csoportdöntés*). A gyakorlat azzal kezdődik, hogy valamilyen módszerrel megpróbálom megtalálni a társaságban a legkockázatvállalóbb, valamint a leginkább kockázatkerülő személyeket. Nem vagyok meggyőződve arról, hogy ezt a kiválasztást nem lehet másképp, jobban csinálni, de szórakoztató módja miatt a feladatnak ezt a részét később sem tökéletesítettem. Miután ez megvan, mondjuk négy vezetőnk lesz, kettő erősen kockázatvállaló, kettő kockázatkerülő. Kinevezve őket polgármesternek módszertani precizitásunk függvényében a többi résztvevőt is elosztjuk, ők lesznek a képviselők. Én ezt a véletlenre szoktam bízni, de mivel ismerjük minden egyén elért pontszámát a kockázati skálán, törekedhetünk a kiegyensúlyozottságra is. A feladat, hogy játszóteret építsenek egy olyan településen, ahol az önerő meghaladja a lehetőségeiket, de a polgármester választási ígéretében benne volt. Négy plusz egy kimenetelt vázolok fel, de csak azért, hogy beindítsam az ötletelésüket, amúgy mindenki azt rak össze, amit akar. A plusz egy a legérdekesebb, mert azt nem azonnal dobom be, hanem csak amikor már pár perce dolgoznak. Ekkor egy szerepjáték következik a tréner részéről. Eljátsszuk a korrupciót ajánló, de a beruházást garantáló simlis vállalkozót. Színészi képességünknek megfelelően igyekeznünk kell elég meggyőzőnek lenni. Ritkán és főként a fiatalabbak, de néha választják a simlis ajánlatát. Felnőttképzésen ez sosem fordult elő. A szociológiai valóság viszont az, hogy települések sora, amelyek EU-s

⁵³ Janis *groupthink* kifejezését szokták csoportgondolnak is fordítani, lásd RUDAS 2016.

pénzből tudtak játszóteret építeni, az eleve lezsírozott vállalkozóval csináltatta az építést, aki pedig előzetesen biztosította az önerő összegét – ezt aztán később túlszámlázással visszaszerezte. Ennyit a tréninghelyzetek valóságot lemásoló lehetőségeiről.

A polgármestereknek diszkrecionális jogot adunk arra is, hogy a képviselőket utóbb a munkájukért pénzzel jutalmazza. Ennek az elemnek a funkciója az, hogy a hatalom jellegzetességét hangsúlyozzuk. Vagy ezt a pénzt is a játszótérre ajánlja fel mindenki, vagy azt a választ kapjuk a végén a „polgármesterektől”, hogy mindenkit egyenlő arányban megakarnak jutalmazni, mert mindenki igen hasznos volt.

A megoldásokat igyekezzünk elhelyezni egy ábrán vagy táblázatban. Az ábrán a függőleges tengely a kockázat mértékét jelenti, minél feljebb megyünk, annál erősebbnek ítéltethetjük meg csoportjaink kockázatvállalását a játszótér megvalósításában. Ha parabolát rajzolunk, a kis kölcsön és a társadalmi munka van legalul, de két irányba is növekszik a kockázat, a nagy kölcsön és a simlis felé, valamint a csak társadalmi munka és a felépítésről való lemondás felé. Amennyiben – és általában azért ez bejön – a kockázatvállaló polgármesterek kockázatosabb megoldásokat választanak, mint a kockázatkerülők, értelmezni tudjuk Janis megfigyeléseit. A tanulság nem kevesebb, mint hogy valamiért a csoportok elindulnak a vezetőik attitűdjei felé. Ez még az ilyen fiktív gyakorlatnál is így van, pedig a kockázatkerülő vezető csoportjában lehet kockázatvállaló képviselő, és mégis. Sőt a csoportok jellegzetességei, hogy szélsőségbe mennek, tehát nemcsak átveszik a vezetői attitűdöt, de túlzásba is esnek. Vagy rendkívül óvatossá, vagy meggondolatlanul radikálissá válnak.

Két magyarázatunk van a hibás csoportdöntésekre, az egyik a normatív, a másik az információs modell. A normatív modell szerint az egyének alkalmazkodnak a normához, mert így tudnak érvényesülni. Az információs modell szerint az egyik oldalon feldúsulnak az érvek, és ez mindenkit meggyőz arról, hogy milyen irányba menjenek. A két magyarázat ráadásul

össze is függ, és mindkettő összefügg a konformitással mint általános emberi természetünkkel.

Janis a politikai hibás döntések megfejtésére vállalkozott, ezek közül kettőt említ, s a forrásom ezekhez Cialdini.⁵⁴ Az egyik 1961-ben John F. Kennedy döntése, hogy kubai menekültekkel sikerülhet megdöntenie Fidel Castro erős rendszerét, ami politikai abszurditásnak minősíthető. A másik az 1972-es híres Watergate-botrány. Cialdini részletesen leírja, hogy Gordon Liddy akaratlanul is a visszautasítás-visszakozás technikájával érte el, hogy Nixonék aztán belemenjenek olyan örültségekbe, mint például a demokrata székházba való betörés. Liddy ugyanis korábban ennél sokkal extrémebb ötletekkel bombázta a csoportot, mint például egymillió dolláros költségvetésből a demokrata jelöltek luxushajóra csábítása és ott prostituáltakkal való kompromittálása stb. Ezekhez képest az utolsó beadott javaslata már csak 250 ezer dollárt igényelt. „Annyit engedett már Liddy, valahogy viszonzoznunk kell”, szól Cialdini megfejtése, amelyet több kísérlettel is ellenőrzött. Pedig Liddyt alkoholistának, helyzetértékelésében megbízhatatlannak tartották a kollégái, és különösképp nem is kedvelték. A visszautasítás-visszakozás technikája mégis nagyon erősen hat. Meg kell jegyeznünk, hogy Pratkanis és Aronson „ronda tábla a kertedbe” módszere is működik, ez az előző fordítottja. A kísérlet úgy nézett ki, mint az ismeretes, hogy az óvatos vezetés kampány tábláit, ha rögtön akarták elhelyezni a kerttulajdonosoknál, akkor visszautasították, de ha először aláíratnak velük egy támogató nyilatkozatot, amelyet mindenki szívesen aláírt, utána már a táblát is megtűrték. Tehát először kicsit kell kérni, és ha azt megteszik nekünk, bejön a kognitív disszonancia redukciója, és a nagyobbat is megteszik.

A rossz csoportdöntések tárgyalása során azonban nem érdemes ennél mélyebbre hatolni a manipuláció témájában, noha a csoport is önmagát manipulálja, még hozzá hasonlóképp, spirálmechanizmusban tarthat

⁵⁴ CIALDINI 1999: 68.

az abszurditás felé. Janis nyolc okot sorol fel, ám ezeket összevonhatjuk, mert sok bennük az ismétlés. Az egyik irány etikai, a másik leértékelése, aztán ott van a sebezhetetlenség illúziója, aztán azok a mechanizmusok, amelyekben a csoport olyannyira fontos magának, és az egyetértés hangulata oly felemelő, hogy az ellenvéleményen lévők elhallgatnak, vagy elhallgattatják őket. A konformitás másik vonulatában egyesek versengeni fognak a vezető kegyeiért, és az amúgy is hibás elképzelésre újabb és újabb lapáttal tesznek rá. De a csoportokban nem csupán stréberek vannak, akadnak a kákán is csomót kereső aggályoskodók. Az ő szavuk csak akkor számít, ha a vezető kihangosítja, és ez is az ajánlható receptünk: *ha vezető vagy, és el akarod kerülni a hibás csoportlélektani mechanizmusokból származó rossz döntéseket, alkalmazd az advocati diaboli*⁵⁵ elvet.

Nixonnal kapcsolatos történetünkhöz, azaz a Watergate-botrányt kirobbantó rossz döntéshez még az is hozzátartozik, hogy volt a csoportban egy ember, aki Liddy visszafogottabb tervének meghallgatásán sem vett részt. Amikor megtudta, mit fogadtak el, egészen el volt képedve. Cialdini feltételezése az, hogy ezt nem a személy kivételes intelligenciájával kell magyarázni, mert a többiek intelligenciájával sem volt gond, hanem a helyzetével. A külső szemnek ezért van igen nagy jelentősége a rossz döntések elkerülésében.

A kommunikációelméleti kézikönyvet író Em Griffin javaslata is az, hogy ha jó döntést akarunk hozni, akkor először elemezzük a problémát (például játszóteret ígértünk, de nincs elég önerőnk), fogalmazzuk meg a célkitűzést, fogalmazzuk meg az alternatívákat, gyűjtjük össze és értékeljük ki a pozitív és a negatív jellemzőket, és csak ezután hozzuk meg a döntést.

⁵⁵ Sajnos II. János Pál pápa a katolikus egyházban megszüntette ezt az évszázados rendszert, amelynek az volt a lényege, hogy a szentté avatási folyamatban egy egyházi személynek az volt a dolga, hogy minden pozitív állítással szemben folyamatosan kétségeket támasszon. Ő volt az ördög ügyvédje, azaz az *advocatus diaboli*.

Könyvünk későbbi fejezeteiben is érinteni fogjuk a csoportlélektant, hiszen a tréningeken amúgy is csoportokkal dolgozunk, de arra is lehetőségünk van, hogy a csoportdöntési gyakorlat után belevágjunk egy elméleti előadásba, és az üzemlélektani kísérletekről, Jacob Moreno vagy Kurt Lewin munkásságáról beszéljünk. Utóbbiról azonban nemsokára szó is lesz.

Szocializáció



Fiatal oktatóként a felnőtt szocializáció érdekelt,⁵⁶ később az időskori kezdett foglalkoztatni, és csak ötven fölött fordultam a csecsemők és a gyerekek felé, feléjük is inkább azért, mert személyiségzavarokat megérteni alig-alig lehet úgy, ha nem foglalkozunk a korai sérülésekkel. A tréningeken, az oktatásban viszont hallgatóinkat leginkább saját korosztályuk kihívásai érdeklik, magyarázatot nem tudok adni arra, hogy én mégis másként építettem fel ezeket az órákat, talán saját kutatói utamat ismétlem meg, talán Zimbardo fertőzött meg. Először röviden beszélni szoktam az elméletek történetéről, aztán feladatot adok az időskor témájával kapcsolatban.

A szocializációnak van egy hagyományos és egy modern megközelítése. A hagyományos is két részre osztható, a freudizmusra és a behaviorizmusra. A behaviorizmus *tabula rasa*ként, üres lapként képzelte el a csecsemőt, akit inger-válasz kondicionálással olyanná lehet tenni, amilyenné akarunk. Freud ezzel szemben úgy képzelte, hogy az újabb és újabb generációk barbár hordák, és az ösztöneiket kiélni akaró kicsiket szocializálni kell, azaz le kell vagdosni a vadhajtsaikat. Mindkettővel szemben áll azonban a modern szocializációs felfogás, mely szerint a kölcsönösség gyerek és szülő,

⁵⁶ ZSOLT 2013.

ifjúság és felnőtt társadalom, szakmák és szakmákba való betanulás során dinamikus. A szülő is szocializálódik a szülői szerepre, tehát a modern felfogásból sokkal könnyebb rákanyarodni a felnőtt szocializációra is.

Két kiegészítés a téma kezdeteihez. Watson azon kísérlete, ahogy bebizonyította, hogy a „kis Albert”, aki kezdetben még játszott volna az állatokkal, erős hangokkal kondicionálva a végén már minden szörös látványától sírva fakadt, ma már nem volna elvégezhető. Freud nem végzett ilyen etikailag kifogásolható kísérleteket, ám az elméletek is lehetnek ártalmasak. Szerinte a civilizációért boldogtalansággal kell fizetnünk. A szocializáció szükséges következménye, hogy ösztöneinket nem tudjuk kiélni, és mindannyian neurotikussá válunk. Természetesen inkább magáról beszélt. Ma már sok mindent másként gondolunk, mint Freud korában, és abban is sokat lépett előre a pszichológia, hogy úgy véli, a személyiség-fejlődésünk életünk végéig tarthat.



5. ábra: Részlet a Watson kondicionáláskísérletéről készült felvételtől

Forrás: FLACHNER 2023

Szocializációórán a diákoknak első feladatként azt szoktam adni, szánjanak öt percet arra, hogy programot készítsenek magunknak arról, mit fognak csinálni nyugdíjas korukban. Általában minden életszakaszunkra nagy tervekkel készülünk, legyen az óvoda, iskola, középiskola, felsőoktatás, szakmaválasztás, családalapítás, csak éppen a nyugdíjasra nem. Persze nem valószínű, hogy egy ilyen feladat esetében egy huszonéves unokázós programot fog vizionálni magának, hiszen még az is kétséges, lesz-e családja, de minden mást alaposan át tud gondolni, és véleményem szerint mire – jó esetben – eléri a nyugdíjaskort, eszébe fog jutni ez a feladat. Az instrukció így hangzik: „Képzeld el, hogy most mész nyugdíjba. Írj le egy évre szóló tervet, hogy miket fogsz csinálni, mivel töltöd ki a nap 24 óráját.” Pár perc munka után felszólíthatunk valakit, hogy olvassa fel, amiket írt.

A ráhangolódás után felvethetünk néhány témát sikerességről-sikeretlenségről, fizikai aktivitásról (a tánc például fitten tart, de sok egészséges idősebb ember másfajta fizikai aktivitást végez). Ismertethetünk szociológiai problémákat (Alzheimer-kór, az idősebb populáció arányának növekedése). Miként kell a szociológiai problémákat megoldani, mit találtak ki az otthonápolásra a hollandok, ha már a *holacracy* szervezetek érdeklik a résztvevőket.⁵⁷ Mit jelent a bébibeszed,⁵⁸ és miért öregít. Miért tudják az idősek jobban uralni az érzelmeiket, mint a fiatalok stb. Volt, amikor az időskori depressziót például normálisnak tartották, hiszen annyi nehézség adódik idősebb korban: fizikai, szellemi visszafejlődés, anyagi nehézségek, elmagányosodás (a nők általában elveszítik a férjüket, mert tovább élnek).

Mára nem gondoljuk azt, hogy az időskori depresszió elfogadható, törvényszerű, normális. Az érzékszervi romlásokat korrigálni kell, hogy ne okozzanak beszűkülést, az elmagányosodás egyáltalán nem törvényszerű, a depresszió pedig ritkább is, mint fiatalabb korban, a felelősségektől való megszabadulás ugyanis fel is szabadít, a spirituális fejlődés pedig nem

⁵⁷ Reinventing Organizations Wiki [é. n. a].

⁵⁸ Ez az idősekhez való gondozói, csecsemőkhöz intézethez hasonló nyelvi beszéd, s aki idősebb korban ezt hagyja, az hamarabb tehetetlenné is válik.

ér véget egyetlen életkorban sem. Az időskori fejlődés egyik látványos jele a verbális készségek javulása, legalábbis azoknál, akik unokázhatnak. Ugyanakkor ebben az általam elnevezett narratív szakaszban az élet elmesélése pont olyan, amilyen szintet a személyiség elért. A narrativitás lehet önigazoló és keserű, és lehet letisztult. Sokat fiatalok közt nem időzhetünk a témánál, érdemes belevágni valami olyasmibe, ami megmozgatja őket.

Első gyakorlatunk minimális kezűgyességet igényel (11. melléklet: *Békahajtogatás*), pontosabban valamilyen origamis ismeretet, amelyet a tréner három kiválasztottnak elmagyaráz. A kiválasztottak lesznek a csoportvezetők, ezért a gyakorlat nemcsak szocializációs, de a vezetőfejlesztési alapismereteket is bemutatja, hiszen az összes többi vezetőfejlesztő modell erre a Lewin által kidolgozott három lehetőségre épül: a tekintélyelvű vagy autoriter, a demokratikus, illetve a *laissez faire* vezetésre. Szocializációs gyakorlatra pedig azért alkalmas, mert bizonyíthatóan a három nevelési modell háromféle embertípust nevel ki, igaz, lesznek, lehetnek az autoriternél lázadók és behódolók is, de sajnos a többség erős követővé válik. Még ha látjuk is a behaviorizmus elméleti túlkapásait, még ha látjuk is a gyerekek személyiségüknek megfelelő eltérő válaszait, nem kétséges, hogy akár az egy irányba fújó szél a fák ágait, egy irányba fogja hajlítani a gyerekek viselkedését.

A három kiválasztott vezetőnek háromféle magatartást kell gyakorolnia, és a végén arra vagyunk kíváncsiak, hogy a csoportok békái különböznek-e. Akkor volna elméletet megerősítő a gyakorlat, ha a legszebb és legnagyobb ugró béka a demokratikus vezető csoportjában lenne, ezt követné az autoriter, és ezután következne a *laissez faire*. De akkor is meg tudjuk még támogatni az elméletet – igaz, már egy másik vezetőelméleti modellel –, ha a *laissez faire* nyújtja a legjobb teljesítményt. Ugyanis a tehetséges, autonóm és motivált embereknel jól működik, ha békén hagyjuk őket. Einsteinnek nyilván nincs szüksége főnökre, és a mi játékunkban is lehet valaki origami-szakértő, az origamik Einsteinje, nem véletlen, hogy át fogja venni a feladatmegoldást, és ő fogja a legjobb békát felmutatni.

Ezek az egyéni különbségek igencsak befolyásolják a hosszú szocializáció során elérhető teljesítményt, ám a gyakorlat jól rögzíti a három modellt, hisz mégiscsak abban dolgoznak, a végső teljesítménykülönbséget pedig a hallgatóink nem szokták kétségbe vonni, nem is volna értelme, mivel kísérletek, megfigyelések is alátámasztják. Hivatkozhatunk tehát a tudomány tekintélyére.

A gyakorlat egyik nem várt tapasztalata, hogy a *laissez faire* csoport tagjai, függetlenül attól, hogy milyen lesz a békájuk, vidámak, szétszórtak lesznek, és a tréning további részében is „zizegni” fognak, amiképp a többi csoportra is rányomja a hangulatát az, amilyen szerepet a vezető kapott. Talán ez a szerep meghatározóbb is, mint az origamis teljesítmény.

A gyakorlat elvégzése után az elméleti kiegészítés vár a trénerre. Ez a következő:⁵⁹ a *laissez faire* helyzet a vezető közönye és a feladat strukturátlansága miatt igen rossz eredményeket szült a kísérletek tanúsága szerint. A gyerekek csak a rendelkezésre álló idő 33%-ában dolgoztak, de rossz volt a végzett munka minősége, azt a feladat iránti érdektelenség jellemezte, sőt a résztvevők nem is érezték magukat jól, átbeszélgették az időt, játékos agresszióba sodródtak.

A demokratikus vezetésnél az idő 50%-át töltötték munkavégzéssel, erős munka iránti érdeklődés jellemezte őket, a vezetőnek nem kellett a helyiségben lennie, hogy a gyerekek dolgozzanak, az eredmények kreatívak és színvonalasak lettek, és a résztvevők jól is érezték magukat. Kevesebbszer használták az „én” kifejezést, törődtek a csoporttal, nagyobb volt a hajlandóság a csoporttulajdon kímélésére is.

Az autoriter csoportokban 74% volt a munkával töltött idő, de agresszív légkör uralkodott, szitkozódás, hencegés, bünbakkeresés kísérte az aktív részvételt. Amikor a vezető kiment, a feladattal foglalkozás visszaesett 29%-ra. A csoportok eltérően reagáltak erre a vezetési stílusra, voltak behódoló és ellenszegülő csoportok.

⁵⁹ CSEPELI 1997: 374–377.

Ismerek eredeti filmrészleteket Lewin kísérletéből, ő kamaszokon próbálta ki a három vezetési stílus csoportokra gyakorolt hatásait. A motiváció nem volt kevesebb, mint hogy megértsük, a demokratikus nevelés együttműködő társas csoportokat hoz létre, míg az autoriter vezetés megmagyarázza azt, hogy a fasizmus hol tud gyökeret verni. Lewin idejében a szociálpszichológia fő kérdése az volt, hogy miként lehet megőrizni a liberális demokráciát, és miként lehet elkerülni az autoriter rendszerek létrejöttét. Ez a nézőpont nem hangsúlyozza az autoriter nevelési módszer járulékos előnyeit, noha az autoriter vezető világos feladatokat ad, megbízhatóságot kölcsönöz a vezetésnek, kielégíti a valahová tartozás szükségletét. Hátránya, hogy alig nyújt lehetőséget az önmegvalósításra, a frusztráció érzése állandó a korlátozások miatt. Sajnos ennek következtében valóban leépül a munkamotiváció. Csökken a beosztottak felelősségérzete, nehezen alakul ki jó munkahelyi légkör, a feladatok felszívárognak, több munkát adva ezzel a vezetőknek. A jobbak elhagyják a csoportot.

Hazai megfelelője a Lewin-kísérletnek a Mérei Ferenc által készített és felvett oktatófilm, amely elérhető az interneten.⁶⁰ Részleteket mindenképp érdemes belőle megmutatni. Kati néni óvodások közt játssza el a háromféle nevelőt, és döbbenetes különbségek adódnak. A legérdekesebbek azok a részek, ahol Mérei a végén meginterjúvolgatja a gyerekeket. A *laissez faire* csoportban tudják, hogy rosszkodnak, azért szeretik Kati nénit, azért jó Kati néni, „mert azt csinálunk, amit akarunk”. Igaz, a végén rettegnek egymástól a gyerekek, de a kialakult helyzetet nem tulajdonítják Kati néninek. A demokratikusban rajonganak érte, Mérei kérdésére, hogy miért, a válasz az, hogy „mert szeret bennünket”, mert „mindig segít”. Az autoriter csoportba került gyerekek is mind szeretik, bár egyikük kis tudósként azt mondja, ez attól függ, ki hogy viszonyul a gyurmatojás-készítéshez. „Aki szeret csak piros tojást készíteni, az szereti a Kati nénit, aki nem, az nem.” Ez a kisfiú egyébiránt teljes mértékben átveszi Kati néni

⁶⁰ A Lewin-féle vezetési stílusok – Módszerek című oktatófilmet lásd: Szak Vezserv 2014.

stílusát, és amikor Kati néni kimegy a teremből, uralkodni, és parancsolgatni kezd, kritizálja a mellette lévő teljesítményét. Nem lesz kedvenc ettől, Kati néni a következő megjelenésekor más miatt beléköti, ahogy mindenki másba is, amikor autoritert játszik. Egy másik, ebbe a csoportba tartozó gyerek elárulja, hogy szívesen csinálna mást, mint piros tojást, de mint mondja, „azt csinállok, amit engednek”. Találkoztunk tehát kis „kápóval”, kis megalkuvóval, a harmadik gyerek pedig a lázadó lesz. Ez a kislány megfogalmazza, hogy Kati néni undok, Kati néni rossz. Mérei azt kérdezi tőle, hogy szeretne-e ő is olyan lenni, mint Kati néni, és itt meg szoktam állítani a videót. Megkérdézem a hallgatóktól, hogy szerintük mit fog válaszolni a kislány, és persze mindenki azt mondja, nem szeretne olyan lenni, mint Kati néni. Ez volna a logikus válasz, hiszen ha megfogalmazzuk, hogy a másik rossz, akkor mi nem akarunk olyanok lenni, pedig igen. És nem cinizmusból. Egész biztos, hogy a három kisgyerek közül ez a kislány morálishan a legérettebb, de az az autonómiája még neki sincs meg, hogy más akarjon lenni. Ez a gyermekkor kiszolgáltatottságából fakad, mert a gyerekek számára a felnőtt az Isten, a példakép, a minta, a totális potensség. Viszont ahogy növekszünk, egyre inkább látjuk a hatalommal rendelkezők korlátait. Felnőtt hallgatóinkat azzal a morális üzenettel engedhetjük el, hogy az óvodásokkal szemben nekik lehetőségük van arra, hogy pufferré váljanak egy rossz vezető és a rájuk bízott beosztottak között.

A csoportlélektannak megannyi ágával-bogával kiegészíthetjük az eddigieket, csoportteljesítménnyel, csoportdinamikával, ezek részleteivel, az azonban leszögezhető, hogy a „csoportlélektan” kifejezés nem szerencsés, nincs is ilyen, ahogy tömeglélek sincs. Tömegpszichózis vagy csoportdinamika természetesen van. A csoportban még az előzetesen a film kedvéért hosszan kondicionált gyerekek sem egyformák, nem hatja át őket valamiféle szuggesztív állapot, képesek értelmezni a helyzetet, és a határaikon belül viszonyulnak hozzá, reagálnak rá. Minőségileg más jellegzetessége van ugyan a csoportnak, mint ami az egyének összegéből adódna – fedezi ezt

fel Lewin –, de szerintem ebből nem lesz „lélek”, inkább ami lényeges, hogy az egyének egymáshoz kapcsolódása hogyan alakul, szerveződik hálózattá.

Egy akvarisztikai tapasztalatom osztanám meg. Két betta lányt (szíami harcos hal) tartottam egy kis akváriumban, mert a lányok kevésbé agresszívék, de ahogy növekednek, ők sem viselik el egymást. Az egyiküknek már táplálkozni sem volt ereje, mozogni sem, az elpusztulás határára került, aminek mint kiderült, nem betegség volt az oka, hanem a másik kegyetlensége. Miután átraktam egy olyan akváriumba, amelyben más halak voltak, és nem kellett attól tartani, hogy bármelyik bántani fogja, nem telt bele három nap, és kezdett magához térni. Még két nap, és az derült ki, hogy a legszebb guppi farkát kiharapta, és ez a guppi pár napon belül bele is pusztult a sérüléseibe. Újabb akváriumba raktam át, ahol egyetlen fátyolúszójú hal sem lakott, és itt végre a rendszer egyensúlyba került. A csoport is szerintem hasonlóan néz ki. Különböző egyedek egymáshoz viszonyított egyensúlya hozza létre. Nem véletlenül zseniális Jacob Moreno szociometriája, aki a Hudson Leánynevelő Intézetben úgy tudta csökkenteni a szökések számát, hogy egész egyszerűen odafigyelt arra, kiket rakhat egy szobába. Ez még az akváriumi halaknál sem egyszerű, nemhogy az embereknél. Ma sem vesszük ezt még elég komolyan, se a munkahelyeken, se az iskolákban. Akinek a halas példám kapcsán az a véleménye, hogy miért nem néztem utána, miért hagytam, hogy egyik hal bántsa a másikat, miért nem teremtettem eleve békés állapotokat, annak igazat adok. Az állatokkal szemben is van etikai felelősségünk.

Megjegyzem, csak egyszer fordult elő velem, hogy egy diákom etikátlannak nevezte a Mérei-kísérletet, pedig valóban az. Melyikünk hagyná, hogy gyereket egy kísérlet kedvéért hosszan rákényszerítsék a megalkuvásra, vagy épp ellenkezőleg, egy *laissez faire* csoportban arra, hogy megvaduljon? Ez nem sokban különbözik a behaviorista Watson csecsemőt megvadító kísérletétől. Aligha lehetne ma már ilyen kísérleteket csinálni. A védekezés az szokott lenni, hogy az életben is találkozik hasonló kihívásokkal a kisdéd, az óvodás, illetve a kamasz gyerek. Találkozhat, valóban, de nem

jobb-e, ha mással találkozik, együttműködéssel, kölcsönös támogatással, szolidaritással, civilizációval?

Nem hiszem, hogy Freudnak igaza volna, amikor azt állítja, a civilizációért boldogtalansággal kell fizetnünk (amiért el kell fojtanunk az ösztöneinket). Épp ellenkezőleg, a civilizálatlanságért kell boldogtalansággal fizetnünk. A politikai fejlődés során például az ókorban vagy Shakespeare idejében az uralkodók nem haltak természetes halállal. Később is, aki politikailag bukott, az életével fizetett. Nem jobb olyan demokráciában élni, ahol a bukott politikus visszavonulhat egy alapítványba vagy az oktatási szférába, vagy egy vállalkozásba? A civilizálatlanság impulzivitást jelent, kezelhetetlen indulatokat. És persze önbíráskodást, erő kultuszt és minden mást, ami boldogtalanságot okoz a közösség, a csoport számára, de maradjunk most csak az impulzivitásnál, és vizsgáljuk meg ezt a tulajdonságot az egyed személyiségfejlődésében és esetleg a társas kapcsolataiban.

Sziámi harcoshalainkról azt kell tudni, hogy ivarérett egyedeik igen ingerlékenyek, és a fajtársaikkal hajlamosak életre-halálra megküzdeni. A betta nőstény viselkedését hajlamosak lehetünk igazságossági alapon szemlélni. Ha ő megölt egy guppit, kerüljön vissza az eredeti medencéjébe, ahol a fajtársa bánt el vele. Majd megtanulja..., vagy: megérdemli... és hasonlókat gondolhatunk. De nem tanulja meg, néha egyébként éppúgy nem tanulja meg, mint ahogy egy politikai párt sem feltétlen tanulja meg, hogy amikor győz, ne éljen vissza a demokrácia adta lehetőségekkel, mert akkor a másik bosszút áll rajta, és a másik sem érti meg, hogy nagyvonalúnak kell lennie, mert akkor majd az első áll rajta bosszút. Mégis, az emberektől ezt a fajta tanulási folyamatot elvárnánk, a halaktól viszont ne tegyük. A betta lánynak ilyen a természete, ha fátyolos úszót lát, megbújik, és megtámadja a más fajhoz tartozót is. Nem azért csinálja, mert gonosz, hanem mert nem tud másmilyen lenni. A gyerek már láthatja, hogy Kati néni gonosz, de nem tud másra vágni, mint hogy ő is olyan legyen.

Visszafelé haladva az időskortól eljutottunk a nagycsoportos óvodáig. Menjünk még lejjebb. Nézzük meg egy kicsit a három-négy éveset.

A szocializáció során ekkor kezdi a saját dackorszakát a gyerek kontrollálni. A szembesülés azzal, hogy az én nem tágulni fog a jövőben, hanem egyre inkább le kell mondania mindenhatóságáról, hogy mások akaratához idomulni kell, hogy a pillanatnyi vágyait folyamatosan kontrollálni fogják mások, nem kevés frusztrációval jár, és ez persze, hogy dühöt vált ki, de egyúttal négyéves korra az önkorlátozás képességét is kialakítja. Eljutunk ilyenkor a szerepek és a szabályok elfogadásáig, az azokhoz való alkalmazkodásig.

A szocializálódási kényszer kemény, és van olyan kisgyerek, akinek ezt nehezebb elfogadni. Néha előfordul, hogy egyes három-négy éveseknek sehogy sem megy, dühroham és impulzivitás a válaszuk minden egyes alkalommal, ha az akaratukat nem tudják érvényesíteni. Az ilyen kisgyerekekkel a szülőknek is sokkal nehezebb, s nem igaz, hogy ebben csak a szülő nevelési stílusa a ludas, van szülő, aki nem akarja verni a gyermekét, megpróbál vele üzletelni, van, aki nagyon sok áldozattal nyugtatni próbálja, és van, aki feladja és hagyja, hogy a gyerek kidühöngje magát. Más felnőtt meg nem érti, miért nem csapnak az ilyennek oda. Nemcsak morális okból nem teszik, akik nem teszik, hanem mert semmi hatása.

Szándékosan nem abból vezettem le az impulzív viselkedést, hogy azt a szülői abúzus váltotta ki, mert az autisták esetében már pontosan tudjuk, hogy az genetikailag is meghatározott, és a szülői hibáztatással néhány pszichológus többet ártott, mint használt.⁶¹

Ebben az életkorban, tehát a négyéves kor tájékán már igen aggasztó, ha olyan impulzivitást tapasztalunk, hogy a gyerek a földhöz vágja magát, vagy elkékül, mert nem hajlandó levegőt venni, ha üti az anyját, és nem lehet megnyugtatni. Ezt a viselkedést ugyanakkor kondicionálni is lehet – ahogy a szőrös állatoktól való félelmet –, vagyis kiszámíthatatlan szülői viselkedéssel, magára hagyással, hirtelen szülői agresszióval, bántással el lehet érni, hogy felnőtt korban is hasonló dührohamokat produkáljon valaki,

⁶¹ POLLACK 2005.

mint egy négyéves, kezelhetetlen gyerek. Az ilyen felnőtt úgy védekezik a számára nem kívánatos kritikákkal, helyzetekkel szemben, hogy nem veszi őket tudomásul, azaz hasít. És felnőtt karakterként is az jellemző rá, hogy a külvilágban hol a nagyon jót, hol a nagyon rosszat látja, körülbelül úgy, ahogy az alaklélektani idős hölgy – fiatal lány kép esetében hol az egyiket, hol a másikat érzékeljük. Ennek a személyiségzavarnak a neve a borderline. A borderline szindrómás nemcsak magát, de a környezetét is rángatja, és nem azért, mert ilyen akar lenni, vagy mert morálisan ne látná ebben a környezetének okozott kellemetlenséget és ne szégyellné magát emiatt, de hiába szégyelli.

Az érzelmei rángatják, és azzal szembenézni, hogy nem bízhatunk az érzelmeinkben, lehetetlen kognitív kihívás, és rendkívül frusztráló is, hiszen az érzelmeink gyorsabban reagálnak a külvilágra, mint a racionális ítéleteink. Érzelmeink megbízhatósága életbevágóan fontos, a napi eligazodás feltétele. A borderline szindrómások pokollá teszik a saját és a környezetük életét, megbízhatatlanok és kiszámíthatatlanok, környezetük tojáshejron kezd lépkedni, nehogy valamivel azt a négyéveseknél előforduló dührohamot váltsák ki, miközben sosem tudhatják, mi aktiválja, mi lobbantja be. Leginkább persze az, ha valamiben nemet mondanak nekik, de sokszor rosszul értelmeznek helyzeteket, pedig senki sem akarta bántani, vagy magukra hagyni őket, mellőzni az igényeiket, de valamiért ők erre asszociálnak. A sémáik is rosszak.

Óriási energiákat összpontosítanak a borderline szindrómások arra, hogy meg tudják haladni ezt az egyedfejlődés során két-három évesen még normálisnak tartható válsághelyzetet, és ha nem sikerül, nem azért nem sikerül, mert nem akarják. Empátia tekintetében viszont a borderline szindrómások nagyon kifinomultak, és pedig azért, mert kisgyerek korukban a környezetük tette őket azzá, az életben maradásuk feltétele volt, hogy megérezzék és előre kitalálják az alkoholista apa vagy éppen a szintén váratlan dührohamokat produkáló anyjuk, idősebb testvérük stb. reakcióit. A borderline szindrómásoknak nincs mindig dührohamuk, sokszor lehet

az az érzésünk, hogy valami nagyon értékes veszik el bennük, megláthatjuk kivételes intellektusukat és empátiájukat. Alapproblémájuk az elhagyatástól való félelem, amely megsemmisüléssel szorongásos érzelmeket vált ki.

Egy még korábbi életszakaszhoz érve a kiterjedt én boldog tudatállapotában találjuk magunkat. A mindent mozgató, mindent irányító állapot ez. Ennek patológiás megmaradása a narcisztikus személyiségzavar. A narcisztikus tehát szocializáltságában még fejletlenebb, mint a borderline szindrómás. Sokkal nehezebben ismeri fel saját problémáját, rivalizálni fog a pszichológusával, azt is le akarja nyomni, hogy majd különbnek tarthassa magát, már ha elmegy egyáltalán pszichológushoz, mert miért is tenné. Akiket lenyom, és aztán kihasznál, azokat aztán szisztematikusan tönkre is teszi. Vezetőkké válhatnak és sikeresek lehetnek, de magánéletük mindig csődtömeg. Ami nem megy nekik, az az empátia, mások tisztelete, szeretete, mások nézőpontjából mások helyzetébe való beleérzés. És ez néha a kommunikáció szintjén nagyon abnormálisnak tud tűnni, hiszen amikor a partnerük tényleg bajban van, akkor is csak a saját érdekeiket tudják megfogalmazni. Ugyanakkor a felnőtt világban szocializáltan képesek csapattaggá válni, csak hatalmat ne kapjanak.

Még mélyebb sérüléseket találunk a pszichopáták esetében, noha nem minden pszichopata válik sorozatgyilkossá, egyszerűen csak nincs veszélyérzetük, és nem érdekli őket a másik szenvedése. Ha egy narcisztikus nem is érez empátiát, el lehet neki magyarázni a másik helyzetét. Egy pszichopata már élvezi a hatalmi helyzetét és a másik kihasználását, erre fűzi fel saját világát, és élvezi, ha szélhámosságával más előtt el tudja játszani a társadalmi szerepeket, például az együttérzést, a másik érveire való odafigyelést, de valójában csak az erő számít nála. Ebből a kevésbé intelligens pszichopata arra következtethet, hogy másnál is csak az erő és az érdek számít. Néha persze ugyanezt gondolják a nem pszichopáták is, de őket könnyű meggyőzni, hogy az emberi lények komplexebbek ennél, vagy hogy a jó vezetők számításba veszik az igazságosságot, mert ha

a beosztott igazságtalannak érzi a helyzetét, lehet, hogy nincs az a retorzió, amellyel megtörhető.

A pszichopaták, akárcsak a narcisztikusok, társadalmi szerepvállalásaikban közösségek vezetőivé válhatnak, épp a kockáztatni tudásuk és a gátlástalan manipulációs lehetőségeik miatt. Nem megváltoztathatók, noha egy mediációs gyakorlat során elkezdhetnek működni az agynak bizonyos részei, amelyek korábban sose funkcionáltak. Ám ha már a borderline szindrómásokról azt mondtuk, hogy olyan a természetük, és a narcisztikusoknak is az tanítható meg, hogy ne késsenek el a találkozóról egy magánéleti szituációban, de az nem, hogy át is érezze, milyen a másinak az, ha nem tartja be az ígérését, vagyis igazából ők is a természetük miatt olyanok, akkor a pszichiátriai betegeknél még kevésbé lehetünk optimisták. A skizofrének torzult és gyakran önimádó világlátásáról már nem is beszélve.

Felfelé haladva pedig, amikor már sikeresen átvészelte valaki a skizofrén állapotot, a pszichopataságot, a narcisztikusságot és a borderline szindrómát, jönnek a szerepkonfliktusok és az ebből fakadó neurózisveszély. A neurotikusok néha túlzottan is empatikusak, érzékenyséjük az egész világnak szól. Ez a hagyományosan szocializációnak tartott és az azzal összefüggő válság. De a válságok sorának ezzel sincs vége, mert a technikai és kognitív okosodás mellett folyamatosan kíséri életünket a személyiségfejlődési szakaszok válsága, és jön aztán az egzisztencialista válság, amely az élet értelmetlenségét látja meg, s aztán az értékek ártrendeződése, lehetnek posztmodern válságaink, amelyekben a változékonyságot elfogadjuk, de abszolutizáljuk is, ezért veszítünk talajt, aztán a különböző azonosulási nehézségek (munkahellyel, magánéleti szerepekkel), a személyes tragédiák és a spirituális élmények esetlegesen helytelen értelmezései.

Az énjünk fejlődését is érdemes külön vizsgálni, erre még az utolsó fejezetben vissza fogok térni egy gondolat erejéig, itt csak annyit, hogy a szocializáció során elkezdi fejlődni a társadalmi énünk, családra, kis, majd egyre nagyobb közösségre való érzékenyséünk. A társadalmi én fejlettsége

nélkül nem működik a demokrácia. Míg egy primitívebb közösségi szinten a szociopataság egyszerűen alig derül ki, és nem is ismert, mert a közösség annyira figyel a tagjaira és szabályozza őket, addig a külső kényszerszerek enyhülésével egyre inkább szükségeltetik, hogy a társadalmi én fejlettebb legyen. Jelen pillanatban a fejlett Nyugat is küzd a demokrácia válságával, és ennek oka, hogy ott sem sikerül könnyen az egyént kellően szocializálni, de legalább nincs baj az intézményi autonómiákkal. Nálunk mindkettő problémás, és ha megyünk az egyre autoriterebb rendszerek felé, úgy egyre problémásabbak maguk az alrendszerek is. Az ilyen dinamikák megfigyelése, elemzése a szociálpszichológia paradigmájába tartozhat.

Az esetek többségében meg tudom állni, hogy ne kezdjek hosszan beszélni a patológiás személyiségzavarokról, és inkább csak ismertetem Erik Erikson pszichoszociális fejlődésméleti szakaszait, hogy aztán rátérhessünk az etikai gyakorlatokra.

Etika



Ahogy a jégtörő gyakorlatokba szinte mindig mindenkit be lehet vonni, úgy a dilemmák felvetésének is rendszerint van aktivizáló hatása. Ez egy olyan helyzet, ahol nem a tanulás üzemmódra van beállítva az agy, hanem a vélemény megfogalmazására. Ha kezdetben csikorognak is a kerek, be szokott indulni. Mindannyian szeretünk játszani, ez az emberi természet sajátja, és mindannyian szeretünk etikai dilemmákon agyalni, nézeteinkről vitatkozni.

A „terem egyik oldalára üljenek azok, akik így, a másikra, akik úgy gondolják” módszer már csoportdinamikai (*ingroup/outgroup*) mechanizmusokat erősít fel. A másik, mára még gyakrabban alkalmazott módszer a kétszékes argumentáció, ahol a véleményét vállaló kiül az egyik székre, és az egyik álláspont mellett érvel, majd visszamehet a helyére, ezután jöhet másvalaki, és megint szabadon választhat a két szék közül. Arra is van lehetőség, hogy valaki saját magával is vitatkozzon, mindkét székbe üljön, viszont nincs köztes szék, pedig a résztvevők szívesen találnának ki kompromisszumos megoldást, és igazuk is van, mert az élet gyakran ad ilyenre is lehetőséget. A dilemmákhoz való hozzáállás *horribile dictu* nagyon jól mutatja a személyiségfejllettség szintjét is, és ez akkor is okozhat kellemtelenséget, ha explicit nem szembesítünk senkit azzal, ő milyen szinten

van. A morálisdilemma-gyakorlatok tulajdonképpen két irányba mehetnek el. Az egyik, hogy elméleteket mutatunk be velük saját ahaélményt érve el, a másik, hogy növeljük a résztvevők önismeretét. A két dolog valahol össze is fonódik. Kezdjük az utóbbival.

Az etikai fejlődésnek vannak állomásai. Ezeket az állomásokat erős korlátok közé szorítja a kognitív fejlettség, a kognitív fejlettségnek pedig életkorbeli sajátosságai vannak. Egyszerűen az agyi fejlődés korlátokat jelent, de csak egy ideig. Felnőtt korban aztán az intelligencia és ez etikai érzékenység elválik egymástól. Kohlberg, mint köztudott, csak tizenhét éves korig vizsgálta az emberek erkölcsi fejlődését, és úgy találta, tovább azért nem érdemes, mert nincs igazán változás. Ma úgy gondoljuk, hogy valóban, a többség megreked a szerep-szabály szinten, és konvencionális, tekintélyelvű és szocializált lesz, ám ez nem jelenti azt, hogy nincs későbbi fejlődési lehetőség, sőt, kényszer.

Megdöböntő Kohlberg diszciplínákon átívelő sikere, a fejlődés-élektanászoktól kezdve egészen a politológiai szakirodalmakig találkozni lehet a rá való utalásokkal. Elődje, Jean Piaget, akinek elérhető az anyag-állandóságról készített elmélete videókon,⁶² szintén foglalkozott az erkölcsi fejlődésünkkel. Nem könnyű elmagyarázni, hogy az anyag-állandósággal még nem rendelkező kisgyerek miért nem tud fejlettebb erkölcsi ítéletet alkotni, pedig ez volna a lényeg.

A gyerek kiszolgáltatottságáról már beszéltünk, de itt másról van szó, arról, hogy nem várhatjuk el, hogy túllépjen egy óvoda az egyenlőségelven, a fogat fogért igazságossági megközelítésen, később pedig ez automatikusan sikerülhet. Igen meglepő, ha megnézzük a Piaget-kísérletet, mert egyikünk sem feltételezi magáról, hogy valamikor ilyen volt. Amikor meghaladjuk korábbi szakaszainkat, különösképp az ilyen nagyon koraiakat, később idegenként szemléljük, akárcsak a gyerekkori rólunk készült fényképeket. A Piaget-kísérlet azt példázza, hogy nem vagyunk képesek

⁶² ELTE SEK Könyvtára 2011.

a másik nézőpontjába helyezkedni, mert nem tudunk képzeletben forgatni, nem tudunk kellőképp emlékezni. A kísérlet kritikája a szociokognitív konfliktus, azaz az, hogy a felnőtt kérdezi, melyik gyurma a nagyobb, vagy melyik folyadék a több, és a gyerek nem feltételezi, hogy át akarják verni. Ezzel együtt számomra meggyőző, bár az, hogy ne jelenne meg az empátia készsége, csak úgy elfogadható, ha olyan helyzetről beszélünk, amelyben a gyerek rákényszerül a saját nézőpontjára (13. melléklet: *Piaget és Kohlberg*). Mesét hallgatva, amikor nincs ilyen kényszer, nagyon könnyen vándorol a képzelete.

Lépünk tovább, vegyünk egy másik kísérletet. A hétéves kor körüli kísérletben, a vizeskancsósban a filmet néző kísérleti személyünk azt látja, hogy az ügyetlen gyereket nagyon megszidja az anyja, mert egy értékes vizeskancsót tört el, míg egy másik jelenetben az anya legyint, pedig ott a gyerek dühöngve csapja a földhöz a poharat. Az anya a második jelenetben azt mondja: nem számít a pohár, mert nem értékes. Hétéves kor körül azonban a kísérleti alanyainknál változás figyelhető meg. Korábban azonosultak a látott anya ítéletével, ekkortól fogva azonban tudják, hogy a dühöngés nagyobb rosszaság, mint az ügyetlenkedés, és már leválnának a szankciók alapján történő azonosulásról, és magyarázatokat keresnek, hogy igazolják a látott szigorú anya dorgálását. Azt mondják például, hogy biztosan korábban csinált valamit a gyerek, amiért így megbüntették, hiszen az ügyetlenség nem akkora vétek, mint a dühöngés. Az egészen kis gyerek teljesen összekeveri az ügyetlenséget a rosszasággal. Később megjelenik a differenciálás, még később az igazságossági igény, noha továbbra is abban érdekelt a gyerek, hogy mindig igazságosnak érzékelje a felnőtt döntéseit. (Lásd Kati néni esetét a róla véleményt mondó kislánynál, aki mégis olyan akart lenni, mint Kati néni.)

Sajnos felnőttkorban is érdekeltek vagyunk abban, hogy higgyünk a makrorendszerek igazságosságában, és könnyen vissza is zuhanhatunk a hétéves kor előtti szintre, vagy épp sokan meg se haladják a fogat fogért elvet. A kételkedő, pesszimista karakterek itt azért vannak előnyben, mert

eleve nem akarják a rendszereket igazságosnak látni, de sok borderline szindrómás is előnyben van a tisztánlátás tekintetében, mert ők meg mindig érzékenyen igyekeznek letapogatni a hatalom természetét, így korábban észreveszik, ha valóban elindul a hatalom a gonoszodás útján. Az egyenlőségelvnek az emberiség történetében való háttérbe szorulására van egy jó példám: volt idő, amikor ha valakinek megölték a feleségét, az igazságérzet nem azt diktálta, hogy a gyilkos életét vegyék el, hanem hogy az ő feleségét is öljék meg, hogy hasonló fájdalmat éljen át. Ma ugye, aki ilyen megoldást igazságosnak érez, azt nem tartanánk normálisnak. Könnyen lehet, hogy a civilizációs fejlődésünk egy következő stádiumában a halálbüntetést sem fogjuk annak tartani, mint ahogy a joggyakorlatból Nyugaton mára szinte ki is szorult, és ahol jogilag megvan a lehetősége, például Texasban, ott is keresik a humánusabb kivégzési módszert és a hosszabb statisztikák szerint a valódi kivégzések száma csökkenő tendenciát mutat. Először csak a látványosságból szorult vissza a falak közé, mára inkább bezárva tartják a veszélyes pszichopátákat is, és nem végzik ki őket.

Kohlberg többféle dilemmát talált ki, ezek közül a legjobban a Heinz-dilemma használható. Ebben egy meglehetősen anyagias gyógyszerész kegyetlenül visszautasítja Heinz azon próbálkozásait, hogy megvásárolhassa felesége számára a rák ellenszerét (13. melléklet: *Piaget és Kohlberg*). Felnőtt hallgatóink közül is jó, ha egy képviseli majd az univerzális erkölcsöt, azaz posztkonvencionális szinten van. Résztevőink ráadásul ebben a gyakorlatban értetlenül tekintenek egymásra, annyira nem meggyőzhetők, hiszen saját álláspontjuk saját szintjüknek felel meg. Magas szintű intellektuális érvelés szokott kirajzolódni a társadalmi szabályok védelmében, de megjelenhet egy ugyanilyen kidolgozott érvrendszer az élet védelme mellett is. Az azonos szinten lévők is tudnak vitatkozni, például a konvencionális első lépcsőjén megfelelni akarás van, de van, aki a feleségnek, és van, aki a társadalmi elvárásoknak akar megfelelni. A feleség elvárása az életben maradás, a társadalomé pedig, hogy ne lopj. Az azonos szinten lévők képesek kompromisszumra jutni, de az eltérő szinteken lévők nem. Elválni

látjuk a verbális logikai készségeket az erkölcsi fejlettségtől, azaz érvelhet jobban egy alsóbb szinten lévő, de ettől még erkölcsileg fejletlenebbnek számít. Egyszer beleszaladtam egy vicces helyzetbe, amelyet nem tudtam hova tenni. Valaki következetesen nem lopna el gyógyszert az asszony megmentése érdekében, ám amikor a beteg kutyához értünk, azonnal megváltoztatta az álláspontját.

Piaget a kisgyerekeket is kis tudósnek látta, hiszen érteni és értelmezni próbálják a világot. Ez az értelmezési kísérlet nagyon szórakoztató lehet a felnőttek számára, és akár televíziós show-t is lehet rá építeni, mert az intellektus ereje, logikai készsége és sajátosságai egész korán kirajzolódnak. Később ez továbbfejlődik, és a felnőttek már fantasztikusan tudnak érvelni például a halálbüntetés mellett (ez prekonvencionális szint), minden ellenérvet jól dekódolnak, ám ettől nem váltanak nézőpontot. Másfelől viszont, ha valakinek az erkölcsi érzéke megérett egy magasabb szintre, kapnia kell ehhez intellektuális támogatást. Olyan ez, mint a mag, amely csak akkor tud kicsírázni, ha tápanyagot és vizet kap. Nagyon különös meg tapasztalni a tréningek során ezt a jelenséget.⁶³

A gyakorlat során kioszthatjuk segítségképpen Kohlberg erkölcsi fejlődési szakaszait, majd egy történetet is, amelyben az emberek különbözőképpen reagálnak egy szituációra (15. melléklet: *Baleseti helyszínelés*). A feladat az, hogy a hallgatóink be tudják azonosítani, az adott szituációnak melyik kohlbergi erkölcsi fejlettségi állapot felel meg. A feladat nehéznek látszik, mert azt gondolhatnánk, hogy mindenki csak azt a fejlődési szakaszt ismeri fel, amelyben van, illetve rálát az alatta lévő szakaszokra, de nem így van. A hallgatók minden gond nélkül felismerik a magasabb szinteket is, és kiválóan tudják kategorizálni. Ha egymás után csináljuk a Heinz-dilemmát, majd másodikként a szakaszolós feladványt, még emlékezni fogunk, hogy a vitában ki melyik szinten volt. Első pillanatra

⁶³ Jordan Peterson mondja egy előadásában (Bite-sized Philosophy 2017), hogy a pszichológiai agykutatások szerint nincs kapcsolat az IQ és az erkölcs közt, ami azért különös, mert a pszichológiai vizsgálatokban szinte minden mindennel összefügg.

különösnek tűnhet, hogy miért ismeri fel az ember a magasabb szintet, de tudomásul kell vennünk, hogy a felismeréstől még ő maga nem fog fejlődni, saját véleményét nem fogja megváltoztatni, ítéleteit nem fogja máshogy megfogadni.

A trénerek gyakori illúziója, hogy változtatnak az egyének gondolkodásán, viselkedésén, hogy valóban történik fejlesztés.⁶⁴ Sokszor láttam integritástréningeken büntudatos arcokat, de nem remélem, hogy a tréning hatására meg tudnák változtatni a munkahelyi vagy a saját viselkedésüket. (Csak akkor érünk el ilyesmit, ha az illető eleve fejlettebb, és mi csak megerősítjük, illetve kommunikációs recepteket adunk, amelyekkel asszertívebbek lehetnek.) Majdnem minden tréning, legalábbis ha jól csináljuk, mentálhigiénés segítséget ad, kikapcsolódást, rálátást, felfrissülést, elhatározást, hogy jobbá váljunk. De még az empátia is csak akkor marad tartósabb például az ügyfelek irányába, ha a munkahelyi közösség is támogató.

Sokszor átéltettem a résztvevőkkel a bürokrácia abszurditását (8. melléklet), de nem remélem, hogy ettől megváltoztatják a megszokott eljárásmeneteket. Rácsodálkoznak valamire, de visszatérve a saját közegükbe, az visszahúzza őket a szokásos gyakorlatba. Ezért mondja Kurt Lewin a háziasszonyokkal végzett kísérletek során (az *Integritás* című fejezetben részletesebben is leírjuk), hogy a társadalomban is meglévő csoportok együttes meggyőzése okoz tartósabb attitűdváltozást.

De nemcsak a környezetünk húz vissza, hanem mint fentebb érveltünk a Baleseti helyszínelés feladat kapcsán, a saját személyiségünk erkölcsi szintje is. Volt azonban egy másik olvasata is e megfigyelésnek, méghozzá az, hogy felismerjük a nálunk morálisan fejlettebb embereket. Nem biztos, hogy ezért szeretni fogjuk őket, sőt, de felismerjük. Talán érveket is találunk, hogy miért nincs igaza, de tudjuk, hogy több nálunk. Ha nem volna meg

⁶⁴ A sarkos fogalmazást alá tudom támasztani egy kutatással (ZSOLT 2015a), de természetesen az attitűd megváltoztatása, a hatáselméletek médiakutatása a tudomány széles körét öleli fel, az *Észlelés* című fejezetben ezt érintettük is.

ez a különös képességünk, a hősökre, a mély tudással rendelkező gurukra, a világvallások vezetőire nem néznénk fel. Pilátus is felismerte, hogy Jézus tiszta ember, és most már nincs kétségem afelől sem, hogy a farizeusok is. Az erkölcsi szintjünkkel volt baj, nem a kognitívval.

Az etikatréningeket szeretem azzal a dilemmával indítani, amelyben egy házaspárnak beteg gyereke születik, ám a nő orvosa rájön, hogy a genetikailag csak férfi ágon öröklődő betegség nem a férjtől származik. A kérdés az, mit tegyen az orvos. A jelenlévőknek mind nőgyógyászoknak kell képzelniük magukat. Azt hiszem, a dilemmával Szendi Gábornál találkoztam először, és oly sokszor kipróbálva egyre több lehetőséget találtam benne. A dilemma azért zseniális, mert nincs megoldása, ugyanakkor oly mértékben megmozgatja a résztvevők fantáziáját, hogy kialakul az aktivitás, ami aztán jobb a jégtörőknél, hiszen az etikatréningen be kell indulniuk az agyi fogaskerekeknek, ez a dilemma pedig mindig beindítja.

A kétszékes argumentációban egy idő után beülök az anya szerepébe, és ellentétesen érvelek az orvossal (hallgatóval). Ha amellet van, hogy meg kell osztania az asszonynak a férjével, hogy megcsalta, és a beteg gyerek nem tőle van, akkor eljátszom a bűnbánó asszonyt, aki tiltakozik az ötlet ellen, mert szorong a következményektől, attól, hogy egyedül kell felnevelnie a beteg gyereket. Másfelől pedig, ha abba az irányba megy a csoport, hogy jobb nem megmondani, és gyengébbek az ellenérvek, segítek, a férj nézőpontjára irányítom a fókuszot (aki, ha megtudná, lehetnének egészséges gyerekei, hiszen ő genetikailag rendben van), vagy a gyerekjogok felé (a sérült gyereknek is joga van tudni, hogy ki a vér szerinti apja, és az igazi apának is, hogy lett egy gyereke).

Vannak olyan, pszichológusok által leírt élmények, ahol az örökbefogadott gyerek elől eltitkolták, hogy örökbefogadott. Nem szokott jó vége lenni, a jó szándék kevés. Van egy olyan történet (Máté Gábor története), amelyben az apa nem vér szerinti apa volt, és állandó veszekedés volt apa és fia közt mindaddig, míg az anya el nem árulta az igazságot. Ekkor hirtelen jóban lettek. Végezetül ismerek személyesen is egy olyan történetet, ahol

amint meghaltak a nevelőszülők, a már felnőtt nő első dolga volt, hogy az igazi szülei nevére változtatta a saját nevét. Nincs mese, a problémák szőnyeg alá sepréséért nagy árat kell fizetnie a titkolózónak, titokgazdának és a titok segítségével védeni kívánnak.

Az elszabadultvillamos-probléma egyre szélesebb körben ismert, de olyan zseniális formában, ahogy azt Michael J. Sandel (2012) összerakta, ritkán lehet vele találkozni. Elvenni az őáltala használt forgatókönyvből vettek, inkább hozzátenni érdemes. Két elemmel szoktam kiegészíteni. Sandelnél az első lépés, hogy megkérdezi, a hallgatóság meghúzná-e a váltókart, ha és amennyiben ezzel az elszabadult villamost eltérítené egy pályamunkás felé, akit így azonban veszélybe sodor, ellenben megment egy családot, amely ki tudja, miért, de a sínek közt tartózkodik. Nemigen fordul elő, hogy a dilemmát – amelyet két székes argumentációval is feldolgozhatunk – a társaság 90%-a ne igennel válaszolná meg, vagyis meghúznák a kart. A magyarázat is hasonló mindig, mert a család több tagból áll, míg a pályamunkás csak egy ember, és több ember életét megmenteni helyes cselekvés. El lehet a példa kapcsán magyarázni az utilitarizmus döntési módját.

A második példában viszont egy kövér embert kell a sínek közé lökni, hogy a családot megmentjük. Sajnos, ha mi vetnénk magunkat a sínek közé, az nem hozna megoldást, mert mi vékonyak vagyunk. Valamilyen oknál fogva viszont tudjuk, hogy a kövér ember biztosan kisiklatná az elszabadult villamost. Alig marad egy-két ember, aki ezt bevállalná. Ám Sandel szerint – és én is próbálom ezt az érvet kifejteni – nemcsak a fizikai érintés miatt viszolygunk ettől a megoldástól, hanem azért is, mert míg az előbbi példában a pályamunkás valamiképp a történet részese volt, a kövér ember csak véletlenül járhatott arra. Sajnos ezt az érvet sose hozza fel a társaság, pedig a harmadik dilemmában fontos lesz, és vissza tudunk utalni rá.

Az eddigi két példából is sok minden kiderül, például az, hogy egy mesterséges intelligencia utilitarista programozással egész biztos belökné a kövér embert, az emberek többsége viszont nem. Elmondható még egy

morális probléma, ha már belekezdünk. Az MI világában az önvezető autó baleset esetén több megoldás közül választhat, míg ha mi vezetjük, nincs választás. Felvethető még a technológia fejlődése kapcsán az „áldott tudatlanság paradoxona”. Akarjuk-e tudni, hogy miben fogunk nagy valószínűség szerint meghalni és ezzel foglalkozni egész életünkben, megtudhatják-e ezt a biztosítótársaságok – mármint azt az infót, amelyet a genetikus tud rólunk, vagy inkább a tudatlanságot, a szabadságot és a közös teherviselést választjuk?

Sandel harmadik csavarja egy valóságos történet, az afganisztáni bevetés egy kudarca, ahol a feladat egy kegyetlenkedő tálib vezér likvidálása. Itt hallgatóságunknak a bevetés csapatvezetőjének szerepébe kell képzelnie magát. A katonák, mindössze öt fő, belebotlanak a hegyek közt egy kecskepásztorba és a pásztor kamasz fiába. A találkozást nem tudják elkerülni. Ezután az amerikai katonák foglyul ejtik a két férfit.

Álljunk meg ennél a pontnál, és tegyünk fel két kérdést. Az egyik, hogy fognak viselkedni a katonák szerintük, a másik, hogy ők mit tennének, ha katonák volnának. Már itt elcsodálkozhatunk a sztereotípiák erején, amelyek szerint a katonáknak az a dolga, hogy végrehajtsák a parancsot, járulékos következmény a civil áldozat és hasonlók. A szerep még be is húzza őket, és bevallják, ha őket katonának képeznék ki, ők is ezt tennék. Néhányan közülük mégse, illetve van, aki gyanút fog, hogy ha tréningpásztorról van szó, esetleg nem lőtték le a katonák a kecskepásztorokat. A történet e rövid közvélemény-kutatás után folytatható.

A katonák azon vitatkoznak, mitévők legyenek. A híradós műholdkapcsolaton keresztül fel akarja hívni a központot, de nincs térerő. Ketten azt mondják, le kell a pásztorokat lőni, mert ha megkötnék őket – Sandel szerint nincs is mivel –, másnapra megfagynának, de magukkal sem tudják vinni őket, illetve egyikük sem tud itt maradni, senki sem nélkülözhető az akcióban. A másik kettő szerint nem szabad lelőni őket, erre képtelenek, engedjék el a foglyokat, és folytassák a küldetést.

Nos, a katonaságról teljesen téves sztereotípiáink vannak. A „parancs-érttettem” logika persze igaz, de a parancs változhat. Nem mindig az a parancs, hogy a küldetést végre kell hajtani, legalább ennyire lehet az is, hogy a civilek nem válhatnak áldozattá. Dolgoztam egy fél évet katonákkal, akik Irakban szolgáltak. A katonák jóval önállóbbak, mint a közigazgatásban dolgozók. Ennek az lehet az oka, hogy minden katona el tudja képzelni azt a helyzetet, hogy ő válik rangidőssé, hogy éles helyzetben neki kell döntést hoznia, míg a közigazgatásban dolgozók szinte mindig támaszkodhatnak a feletteseikre, sose maradnak egyedül és kiszolgáltatva, döntési kényszerben. Sőt, a *Szolgáld, hogy vezethess!* című, Porkoláb Imre által írott könyvben (2016), tehát az elit vezető kiképzésében a vizsga egy katonai gyakorlatnál akkor lehetett csak sikeres, ha parancsmegtagadás történt (Lásd még a *Vezetés* című fejezetet).

Utánanéztam az események sorrendjének, és olyasmit találtam, amire Sandel nem figyelt fel. Az Abu Ghraibban történt rabkínzás után volt a fentebb elmesélt afganisztáni bevetés. És Abu Ghraib miatt az amerikai katonai vezetésnek alaposan át kellett gondolnia az erkölcsi kérdéseket, vezetőiket alighanem újrakondicionálták a civilek védelmére. Ennek is betudható, de lehet a csapatvezető egyéni morálja is, hogy más döntést hozott, mint a tréningeken a hallgatóink hozni szoktak. Mondhatom, még egyetlenegyszer sem javasolta senki azt, amit Luttrell, a valódi történet csapatvezetője. Lehet, Sandelnek igaza van abban, hogy megpróbálták szavazásra bocsájtani a kérdést – ezt egyébként nem hiszem –, és a demokratikus döntéshozatal sem hozott eredményt, mert egyenlő arányban voltak a lelőni, illetve nem lelőni pártiak.

A csapatvezető viszont úgy döntött, hogy felfüggesztik az akciót, majd máskor folytatják. Felmásznak a hegy tetejére, ott bizonyára lesz téreőr, és kimenekítik magukat, a két kecskepásztort pedig elengedik. Mire azok leérnek a faluba, ők már hazafelé tartanak egy helikopteren, és az se volt biztos, hogy a kecskepásztorok nem Amerika-szimpatizánsok. Miért is tartanának a tálibokkal, amikor a tálibok terrorizálják őket? A terv

logikus volt, ám a kecskepásztorok elengedése komoly hibának bizonyult. Az esetről készült hollywoodi produkció, amely *A túlélő* (*Survivor*) címet viselte, nagyszerűen mutatja be a bázis késlekedéseit, azt, hogy az Apache helikopterek, amelyek kísérnék a mentőhelikoptert, bevetésen voltak és hasonlóak. Jelzem, soha senki nem vonta felelősségre a vezetést, hogy a bevetésre küldöttek biztosítása miért nem volt átgondolva. A film ezután megpróbálja visszaadni a kecskepásztorok által odahozott tálibok és az amerikai kommandósok közti harcot. Luttrellen kívül mindenki meghal, sőt, az értük küldött helikoptert is lelövik a tálibok, mert a parancsnok aztán küld felmentő csapatot, de az Apache helikopterek nélkül. A helikopteren lévő katonák is mind meghalnak.

Hősiünk sebesülten átvészeli valamiképp a hideg éjszakát, és másnap megtalálja őt a lenti falu főnöke, aki megnyugtatta Luttrellt, a házába viszi, és ott az asszonyok ellátják a sebeit. Megismétlődik egy jelenet. Korábban az amerikai katonák vitatkoztak a kecskepásztorok életéről, s noha a pásztorok nem tudtak angolul, de annyit sejtettek, hogy mi a vita tárgya: lelőjék őket, vagy elengedjék. Ezúttal a falufőnök házában zajlik egy családi veszekedés arabul, ugyanis néhány tálib kiszúrta az amerikaiakat, és a falufőnök a puskáját rájuk fogva elkergette őket. A család egyik része ki akarja adni az amerikaiakat, a főnök viszont nem. Érdemes feltenni a kérdést, hogy miért nem, és szokott jó válasz jönni: azért, mert az arab hagyományok szerint, ha már befogadtál valakit, akkor a vendégedért felelősséggel tartozol. A történet vége az, hogy jönnek ugyan a tálib csapatok, hogy bosszút álljanak a falun, de addigra megérkezik az amerikai erősítés is, amely kimentti Luttrellt és a falufőnököt is, akinek ezután az élete már nem volna biztonságban.

Két etikai rendszer simul egymásba. Az egyik a tradicionális, a másik pedig a modern hierarchikus, amely viszont épp emberi jogi értékeket helyez az első helyre. Mindketten hősök, vallja a film, és vallja Sandel is. Csak egyvalamit nem árulnak el nekünk. Luttrell teljesen másként értelmezi a történeteket, neki büntudata van a bajtársai elvesztése miatt,

és úgy gondolja, meg kellett volna ölniük a két kecskepásztort. Az ő erkölcsi szintje visszalép egy hagyományosabba, ezért érzi magát rosszul. A valószínű történet így végződik, nem úgy, ahogy a film vagy a filozófus láttatni szeretné.

Luttrell kérdése pszichológiainak tűnhet. Mivel e sorok írásakor ő és tálib barátja is Amerikában él, nem feltételezhető, hogy nem talál-
nak békére. Ha sikerül morálisan fejlődni, ez megtörténhet, tehát egy jó pszichológus ebben segíthet. Emlékszünk még a *nudge* módszer egyik javaslatára, amely szerint legyen a fókusz távoli. Luttrell és az arab barátja gondolatainak a jövőre kell irányulniuk, amit persze könnyű mondani, de nehéz elérni, hiszen egyikük poszttraumás, a másikuknak pedig ki kellett szakadnia a saját közösségéből. A *nudge* etikának egy másik megoldása, amikor másokat manipulálunk, hogy meg kell kérdezni a befolyásoltat, hogy ha utólag megtudja, milyen módon manipulálták a választási lehetőségeket, akkor is egyetért-e a kitűzött céllal, azzal, ami vele történt. Ha az illető nem tud azonosulni a végcéllal, nehéz azt mondani, hogy de hát akkor is én vagyok a fejlettebb, és ez volt a helyes. Például az a katonai parancs, hogy a civileket védeni kell. Ha Luttrell nem tudja elfogadni utólag sem azt a szabályt, hogy a civileket védeni kell, hogy a két kecskepásztort nem volt a történet része, nem érdemeltek halált még akkor sem, ha a dolgok így mentek tovább, akkor azt már a *nudge* alkotók nem tudják követni. Szociológiailag pedig felsejlik a liberális elitizmus és a tömegek egymástól való elszakadásának problémája.

Integritás témakörben egy négymezős modellel lehet szemléltetni a tanulságokat. Szűkebben véve az integritás a korrupció csökkentéséről szól, de tágabb értelemben összekapcsolható a fentebbi afganisztáni dilemmával. A négymezős modell szerint⁶⁵ az egyén és a rendszer (csoport, szervezet, állam) közt lehetnek egyensúlyi és egyensúlytalan állapotok. Egyensúlytalan, ha az egyén morálisan alacsonyabb szinten van, mint

⁶⁵ ZSOLT 2017.

a rendszer (például korrump), vagy fordítva. És egyensúly alakul ki, ha a rendszer is alacsony szintű, és az egyén is (például mindkettő korrump), illetve ha mindkettő egyformán magas szintű. Az egyszerűség kedvéért a továbbiakban csak a „korrupció” jelzővel fogok játszani, anélkül, hogy elmélyednék abban, mi is tekinthető annak. Hagyjuk azt a szituációt is, amikor a rendszer korrump, de azt nem engedi meg, hogy az egyén a maga kis szintjén is korrump legyen, és ne bonyolódjunk abba a kérdésbe se, hogy a korrupció tartalma az idő előrehaladtával egyre több mindent foglal magába.

Sejthető, hogy az egyszerű egyensúlyi állapotokban a munkavállaló megtalálja a számítását, morálisan azt is helyeselhetjük, ha a rendszer jó, és üldözi/megelőzni próbálja az egyéni kisiklásokat. (Utóbbi az integritás küldetése.) Amikor a rendszer korrump, és mi nem, akkor egy mérgező szervezetben, csoportban, államban vagyunk.

5. táblázat: Szervezet és egyén

		A szervezet működése	
		igaz / jó / korrupciómentes / közösségcentrikus	hamis / rossz / korrupciós / közösséget nem szolgáló
Egyén	igaz / jó / korrupciómentes / közösségcentrikus	<i>egyensúlyi helyzet</i>	<i>egyensúlytalan mérgező</i>
	hamis / rossz / korrupciós / közösséget nem szolgáló	<i>egyensúlytalan</i>	<i>egyensúlyi helyzet</i>

Forrás: a szerző szerkesztése

A szervezet másként is lehet rossz, nemcsak korrupciós szempontból. Ebben az esetben is integritássértés van. És pontosan erről volt szó az afganisztáni történetben. Abu Ghraib előtt az amerikai katonai rendszer morálisan egyre lejjebb süllyedt. Aztán történt egy átszervezés, amelynek végeredménye Luttrell számára balul sült el. Kifejtettük már, hogy ebből ő milyen következtetéseket vonhatott le, meg azt is, hogy ha csapatvezetői döntéseit engedelmességből hozta meg, akkor nem fog tudni kilépni a depressziójából. Kerülgettük a dolgot, hogy mi a fejlődési lehetősége, de akkor végezetül meg is neveznénk ezt: az ő elakadása mindaddig nem szűnik meg, míg a belülről vezéreltsége felül nem múlja az engedelmesség értékrendszerét.

Integritás



Minden tréningnél fontos a hitelesség, ám az integritástréningeknél kiváltképpen az. A tréningek során megmutatkozik a tréner teljes személyisége, de mind közül az integritástréning az, ami engem a leginkább lemerített. Nem véletlen, mert ezeknél azt éreztem, hogy ha nem teszem bele személyes tapasztalatomat és küzdelmeimet, akkor üres elméletieskedőnek fognak tartani, aki vizet prédikál, és bort iszik.

A kiégés veszélyét is itt éreztem a leginkább, ugyanakkor lehetséges, hogy ez nem a tréning tartalmának tudható be, hanem saját beállítódásomnak. Ha a személyiségfejlesztés a fontos valaki számára, akkor abba, ha a vállalati imázssteremtés stb., akkor pedig abba akar apait-anyait belerakni, és ez eredményezhet kiégést. Néhány év után úgy éreztem, integritás témában szünetet kell tartanom, mert már nem tudom ugyanazokat a történeteket ugyanúgy elmesélni. Integritást rutinból tartani nem lehet. De kutatásaim alapján azt is bátran kijelenthetem, hogy ugyanez a forgatókönyv olyan trénerek esetében, akik belesimultak a politikai öngazolások ideológiájába, vagy csak nem mertek rámutatni bizonyos visszásságra, elveszítették a hallgatóságukat.⁶⁶

⁶⁶ ZSOLT 2015a.

Az első integritástréning tartalmának felépítése sem volt egyszerű, mert sem a korrupciós szakirodalom kutatói nem voltunk, sem pedig tréning-forgatókönyvet nem írtunk még. Szerencsére többen csináltuk, és az első forgatókönyvíró-társam bár szakmailag jóval képzettebb és tapasztaltabb volt nálam, főlöszleges problémákkal terhelte meg a kapcsolatunkat. Olyanok lehettünk, mint Thomas és Kilmann, vagy mint a betört ablak hipotézis szerzőpárosa, Wilson és Kelling. Ahogy a pszichológusoknál is előfordul, hogy valaki azért választja ezt a pályát, hogy saját magát meggyógyítsa, a szociális munkásoknál, mert maga is gyerekkori traumákat élt át, úgy a trénerекnél is megesik, hogy azok lesznek trénerек, akiknek épp a közösségi élet okoz kihívást. A motiváció miatt jó szakemberekké válnak, de együtt dolgozni velük nem könnyű. Ronald David Laing például remek író, a skizofréniáról mindent tud, de felmerül a gyanú, hogy felmenői közt és neki is voltak hasonló tapasztalatai. Alkoholfüggőségét és depresszióját maga is állította, de antipszichiátriájának lényege épp az volt, hogy a skizofrének hullámozásait nem kell gyógyszerelni, csak végigkísérni. A pszichiáterек, pszichológusok példáit sorolni lehetne, a trénerекnél nincs és valószínűleg nem is lesz ilyen adatbázisunk.

A kollégámmal egészen primitív dolgokkal kellett küzdeni, például hogy az általam készített diákra ne a saját nevét írja, vagy legalább mindkettőnkét, vagy akkor egyik dián se legyen egyikünk neve sem. Megint más kolléga mesélte, hogy az ötletét lesodorta, aztán egy rendezvényen a sajátjaként tüntette fel. A magyarázat nem olyan kézenfekvő, mint első látásra tűnik, ezekben nem valami szándékos átgondolt nyomulás volt, noha másutt gyakran találkozni piacféltéssel, itt inkább a feladatba való belefeledkezés és a kapcsolati normák betartása iránti közöny volt tetten érhető, amelyek autisztikus vonások.

Az etikai döntéseink alapját az érzelmeink adják. Az egyik számomra legkínosabb eset az volt, amikor trénerекet képeztünk ki a forgatókönyvűnkre és valaki megkérdezte, hogy mitévő legyen, ha az egyik fontos beosztásban lévő résztvevő azt kéri tőle, hadd írja alá a jelenlétet, aztán

hadd menjen el, mert a munkahelyén nélkülözhetetlen. Egyébiránt ez élet-szerű felvetés volt, mert a háromnapos tréningeken velem is előfordult, hogy az első nap legelején jöttek ilyen szándékkal, ám az első nap után mindig megoldották, hogy a többen is ott tudjanak lenni. Egyrészt nem engedtem a hamisítást, másrészt be is vonódtak. Kollégám a kérdést hallva viszont teljesen elveszítette a lába alól a talajt, és azt is rossz volt látni, hogy a bizonytalansága fertőzősként terjed el azonnal tucatnyi tréner társ között. Pedig a dolog abszurd volt, hiszen épp egy integritás és etika tréning teljes hiteltelenségét jelentené, ha bizonyos tagok jelenlét nélkül aláírást kaphatnának a részvételről.

Amire érzékeny vagyok, az az, ha valaki a hatalmával vissza akar élni. Így nem voltam hajlandó fentebbi kollégának a tréningek hatástanulmányait átadni, amelyekből következtetéseket lehetett levonni arra vonatkozóan, melyik tréner mekkora attitűdváltozást volt képes elérni, és a hatalommal való visszaélésnek értékelném, ha bármelyik hatóság lehallgatna egy integritástréninget, hogy aztán ez alapján osztályozza a kollégákat. A hatalommal való visszaélés minden tekintetben kényes erkölcsi kérdés, legyen az szülő-gyerek, férfi-nő, főnök-beosztott, tanár-diák, kormány-ellenzék vagy bármilyen más reláció. Még a tanácsadásnál is vigyáznunk kell arra, hogy az ne azért történjen, hogy mi magunkat különbnek érezhessük. Ilyen esetben a motiváció önmagunk felpozicionálása, egyfajta önzés, amely a saját személyiségünket rombolja. A védikus bölcsélet azt mondaná erre, hogy növeli a karmát. A kereszténység sem díjazza a szerénytelenséget. Márpedig a hatalommal való visszaélést az élet minden területén meg tapasztalhatjuk, és ennek a példáját fogjuk bemutatni egy olyan akváriumgyakorlatban, amelyet a való élet inspirált (18. melléklet: *Korrupció-e a polgármester?*).

Az integritás lényege nem más, mint hogy a társadalmi küldetésért kell cselekednünk. Ha mindenképp el kell bocsátanunk embereket egy iskolából, a diákok érdekét nézzük, azt, hogy melyik tanár tud a legtöbbet adni nekik, és őt tartjuk meg. Lehet ezer más szempont is, de ez következik

a küldetésből. A hatalommal, erőforrással rendelkezőknek pedig nemcsak a visszaéléssel kell vigyázniuk – ez a negatív szabadság –, hanem a pozitív szabadsággal való éléssel is.

Egy amerikai rádióadó, amikor a versenytársának technikai nehézségei támadtak, átküldte a mérnökét segíteni. Amikor megkérdezték a tulajdonost, miért tette, hiszen az lett volna észszerűbb, hogy örül a másik tönkremenetelének, azt válaszolta, hogy azért, mert megtehetette. Ez a pozitív szabadság. A történet annyira megtetszett, hogy amikor egy protestáns médiaműhely vitájára hívtak, ez lett a központi üzenetem. Akitől átvettem, amúgy is egy keresztény amerikai vallásos író és előadó.⁶⁷ S ha már vallás – bár szerintem nincs vallásos újságíró, csak újságíró –, az integritás legfrappánsabb meghatározójaként szintén egy spirituális gurut kell idéznem: „Integritás többnyire az, amikor valakiről az az érzésünk, hogy nem hazudik nekünk, mert magának sem hazudik.”⁶⁸

A tréningek továbbfejlesztésekor kollégám azt javasolta, hogy mindenki hagyja ki az átláthatóság szempontját. Én meg azt javasoltam, hogy senki se hagyja ki, épp ellenkezőleg, fektessen rá nagyobb hangsúlyt. Véleményem szerint az integritás első törvénye így szólhatna: *azoknak a rendszereknek, amelyeknek az átláthatóságát csökkentik, rendszerint a sérülékenysége fokozódik.*

Ez a tétel mintegy megfordítja a közhiedelemben lévő elképzeléseket, amelyek szerint a sérülékenység úgy csökkenthető, ha átláthatatlanabbá tesszük a dolgokat. Mert ez igaz egy háború esetén, ahol az ellenséget meg kell tévesztetni, de már nem igaz a hadsereg működtetése esetén, ahol a korrupció miatt lehetetlen helyzetbe kerülhet a hadsereg, és csak azért, mert a finanszírozását átláthatatlanná tették. Az első törvény további elméleteket nyit a számunkra, hiszen a modern társadalmak komplex rendszerek. Komplexitásukat a részrendszerek autonómiájának köszönhetik. Nem hierarchikusak, hanem saját logikájukban illeszkednek egymáshoz.⁶⁹

⁶⁷ JONES 1985.

⁶⁸ WILBER 2019: 126.

⁶⁹ Luhmann rendszerelméletét lásd például BALOGH–KARÁCSONY 2000.

Amikor ezeket az autonómiákat megszüntetik, azokat átláthatatlanná is kell tenniük a megszüntetőknek, amitől meg szándékuk ellenére is növekszik ezen rendszerek sérülékenysége.

$$I = \ddot{o}(C\acute{A}E) - K$$

Az integritás (I) egyenlő három dolog különböző szakmák szerinti össze-
rendezésével ($\ddot{o}$), amely három a kompetencia (C), az átláthatóság (Á)
és az etika (E), ebből kell kivonni a korrupciót (K). Vagyis minél kisebb
a korrupció, annál nagyobb az integritás, és minél nagyobb a másik három
elem, annál nagyobb az integritás.

Az aggodalom nem érthetetlen, lehet olyan helyzet, amikor ha átlát-
hatóvá teszünk egy közintézményt, abból az következne, hogy az emberek
bizalma meginog, és ilyenformán jobb, ha nem látnak bele. A rendszerek
sosem tökéletesek, ezért mindegyikben van ok a titkolózásra, azonban
ha nincs morális törekvés az átláthatóság fokozására, nem lesz tartós
az integritásmotiváció sem.⁷⁰

Az átláthatóság témában lehet elemezni azokat a jogszabályokat, ame-
lyek csökkentik az átláthatóságra vonatkozó hivatali kötelezettségeket.
Nálunk például a törvények betarthatósága is gondot szokott jelenteni,
míg például Angliában az üvegzséb bevezetése előtt egyévi felkészülést
kaptak a hivatalok, és az adatszolgáltatásra felkészült embereket állítot-
tak hivatalba. Egyes skandináv országokban pedig eleve minden hivatali
levelezést elkezdtek felrakni a netre, és aki információt kér, azzal csak meg
kell osztani ezen forrásokat. Magyarországon a civilek külön kérése volt,
hogy az adatokat ne PDF-formátumban adják meg, hanem Excelben, hogy
lehessen keresni bennük. Átláthatósági törvények ide vagy oda, a lényeg
a törvény szellemének betartása, mert egy demokráciájában cinikussá váló
társadalom tűrni fogja, ha a hatalom – legyen az helyi vagy országos – csak

⁷⁰ ZSOLT 2017.

bírósági ítéletre adja ki az adatokat. Az időhúzás célja, hogy mire kiadják, már nincs relevanciája. A hatalommal való visszaélés játéka ez is.

Az integritásképletben minden egyes szempontra kell lenniük történeteinknek, metaforáinknak, és el kell oszlatnunk olyan egyszerű hiedelmeket is, hogy a joggal meg a büntetéssel mindent el lehet érni. Erre szolgálnak a Cressey-háromszögre⁷¹ hozott esettanulmányok és gyakorlatok. Van egy abszurd, de annál egyszerűbb saját történetem is. Képzeljük el, hogy új drákói szabályokat vezet be a rendőrség a gyorshajítás visszaszorítása érdekében. Egyre több a gyorshajításból származó súlyos baleset, és a cél a halálos balesetek megszüntetése. (Mindig kell egy pozitív ideológia!) Nézzük tehát a szituációt, gyorshajtáson kap a rendőr, és azt mondja:

– Kedves uram/hölgyem, bizonyára hallotta már a legújabb szabályt, a gyorshajtókat szigorúan meg kell büntetnünk. Melyik lábával nyomta a gázpedált? Mert azt le kell vágatnunk. Ne aggódjon, a műtét során érzésteleníteni fogják, de önnek is meg kell értenie, hogy itt magasabb társadalmi érdekekről van szó.

A tréner kérdése itt az lehet, hogy vajon, ha a hallgató kerül ilyen helyzetbe, mit fog válaszolni a rendőrnek. Nem olyan könnyű feladvány ez, tizenöt ember közül örülhetünk ha pár perc gondolkodás után végre megtalálja valaki a megoldást, de azért a megoldás előbb-utóbb meg szokott érkezni:

– Biztos úr, nem tudnánk ezt valahogy másképp megoldani?

Azt kell a példa kapcsán kifejtetni, hogy ez ebben az abszurd helyzetben a lehető legnormálisabb reakció. Lábunk megmentése érdekében minden pénzt hajlandóak vagyunk megadni, és van az az összeg, amelyre a rendőr is rábólint, talán mert neki sem tetszik a jogszabály, talán mert kevés a fizetése. Nem igaz tehát, hogy minél nagyobb a büntetés, annál biztosabban lehet csökkenteni a korrupciót, épp ellenkezőleg, ha a büntetés átlép egy bizonyos mértéket, az korrupciónövelővé válik. Hogy mi ez a mérték, azt

⁷¹ A háromszög három pólusa az egyéni kísértés, a társadalmi rálegyintés és a jogi kiskapuk. A három szempontból kettő az etika világába tartozik.

nem tudjuk, de lehetséges, hogy valakinél már a jogosítvány elvétele az, mert mondjuk anélkül ellehetetlenül az élete. A büntetésnek visszatartó hatásúnak kell lennie. A túlbüntetéssel az is a baj, hogy sokan azt hiszik, a fatalistákat az bármiben is visszatartja. Vagy azt hiszik, hogy a katasztrófákat, legyen az metró-, épület-, viadukt- vagy hajókatasztrófa, pusztán büntetési tételek emelésével lehet megelőzni. A súlyos büntetések kevésbé a megelőzés eszközei, sokkal inkább az igazságérzet, az utólagos normamegerősítés funkcióját látják el, ahogy arra elsőként Émile Durkheim hívta fel a figyelmet. Az integritás az, ami a megelőzés filozófiája, a felelősség felélesztése, kondicionálása. Ehhez azonban azt kell tudnia az egyszerű munkavállalónak, hogy fontos, amit csinál.



6. ábra: A Grenfell-torony

Forrás: MTI

Az egyik esettanulmány, amelyet feldolgozásra ki szoktunk adni, a Grenfell-torony. A Grenfell-torony önkormányzati épület volt, és a tűz martaléka lett. Ráadásul az okok közt nem korrupciót érdemes keresni – noha nem kizárt ez sem –, hanem egyszerű konformitást. A konformitásból származó probléma egyébként is közelebb áll a tréning résztvevőikhez, mert általában nem korruptak a hivataljainkban dolgozók, viszont rettenetesen konformak, és az esettanulmány arról szól, hogy egy egyszerű hivatalnok is lehet éppolyan hős, mint egy tűzoltó, éppúgy meg tud előzni egy katasztrófát.

Ennek a típusú integritáshaszonnak a legszebb szimbolikája az egymás mellé rakott gyufák képe, ahol az elsők már ellobbantak és elfeketedtek, de van egy gyufaszál – ő a Grenfell-torony katasztrófája esetén a hős hivatalnok –, amelyet lejjebb tolva láthatunk, így a többi gyufa nem lobban fel, mert a lánc megszakad.

A torony lakói bevándorlók és alacsony státusú angolok voltak, gyenge önérvényesítéssel. Egy tűzvédelemmel foglalkozó civil szervezet felfigyelt a ház problémáira, ezt listába szedte és el is juttatta az önkormányzathoz. Az egyik fő probléma, ami jogszabályba is ütközött, az olcsó, tűzveszélyes szigetelőanyag használata volt. Jogszabály szerint ez ugyan használható szigetelőanyag, de csak kertes házaknál, toronyháznál nem. A civilek beadványának csak annyi hatása lett, hogy kifüggesztettek egy papírt, amelyben a lakókat arra kérték, hogy tűz esetén mindenki maradjon a lakásában, míg a tűzoltók kiérnek. Sajnos ez rossz tanácsnak bizonyult, akik megfogadták, mind meghaltak. Később a civil szervezetet bevonták a kárpótlások és a túlélőkkel való bánásmód követésébe, sőt, és ez már tipikusan egy fejlett demokrácia jele, a civileket felkérték annak továbbgondolására is, mit kellene tennie a hatóságnak, hogy hasonló helyzet ne forduljon elő. Csendben jegyzem meg, szerintem a közhivatalnokoknak többet kellene integritástréningre járniuk.

Ha elemezzük ezt a katasztrófát, kibonthatjuk a motivációkat. A tűzveszélyes szigetelőanyag használata az olcsósága miatt vonzó. A hatóságok pedig azért adták ki az épületre a lakhatási engedélyt, mert annyi engedélyt

szerzett már a ház, miért emiatt ne legyen használható? Itt ragadható meg a konformitás. Ha egy ügyintéző azt látja, hogy sok-sok pecsét van már egy anyagon, még ha ki is szúrja a problémát, miért pont ő vállalja fel a konfliktust? Itt lehet megragadni azt az állítást, hogy ha valaki hős, és felvállalja a konfliktust, életeket menthet meg!

Bár az esettanulmányokhoz sok adatot lehet találni a neten, azért rá kell segítenünk, részben a történetkiegészítéssel, részben azzal, hogy hol is kapcsolódnak az etikához. Hasonlóképp kiegészítésre szorulnak a PCR-tesztek megsemmisítésére vonatkozó történetek. Ezt a tréning-forgatókönyvet már új kollégával, teljes harmóniában állítottuk össze, bár ő kicsit ódzkodott saját tréningjein ennek a sztorinak a használatától, mert hát valóban, oly mértékben kellemetlen nekünk, magyaroknak. Én azonban nem a lehetséges kormányzati korrupciót szoktam kiemelni benne, hanem az előző történethez hasonlóan a láncolatban a kisember felelősségét,⁷² a gyufasor-metaphorát.

A PCR-tesztek megsemmisítésének története ráadásul a médiában igencsak félresiklott. Főként arról találhatók cikkek, hogy az egyik médium a másikat hibáztatja az elírt számok miatt, mondván, nem is annyiba került a megsemmisítés, és valóban nem. Ám nem ez a lényeg, és még csak az sem, hogy a tesztek lejárátát esetleg meg lehetett volna hosszabbítani. A lényeg az, hogy senki sem vette észre a lejárát közeledtét, illetve akik észrevették, nem tettek semmit.

Érettségi után dolgoztam gyógyszerügyi segédmunkásként, pontosan tudom, hogy még egy segédmunkás is látja a dobozokon a lejárátot, látja az is, aki összeállít egy kisebb csomagot, ha valahol rendelnek belőle, látja a szállító, látja a raktárvezető, aki egyébként is birtokában van az információknak, és tudnia kellett a minisztériumnak is róla, amely a beszerzést és a raktározást intézte. A láncolatban bárki megteheti, hogy betartva a hierarchiát, értesíti

⁷² E történeteket és sok más, köztük az integritás metaforáit közösen megírtuk egy kötetben: KLOTZ–MOLNÁR–ZSOLT 2023.

a főnökét, csak hogy ha mindenből hiányzik a társadalmi felelősségvállalás, akkor a nemtörődomség miatt óriási értékek mehetnek veszendőbe.

Nemcsak értékek, életek. E tréningek tartásakor nem voltunk messze a Covidtól, így mindenkinek volt még személyes élménye arról, miként lehetett és mennyiért hozzájutni a PCR-tesztekhez, hogy ebben volt valami üzlet is, miközben meg nem vették észre, vagy nem akarták észrevenni, hogy a PCR-tesztek halomban állnak lejárat előtt. Akadt olyan kommunikáció is, hogy nem a teszt véd meg a vírustól. Noha igen, mert ha valaki tudta a teszt révén, hogy a gyereke elkapta, és ezért nem engedte iskolába, azzal fékezte a járványt.⁷³

Nincs itt hely arra, hogy leírjuk a két- meg a háromnapos integritástréningek anyagát, de annyit megjegyeznénk, hogy még az esettanulmányok feldolgozása is valamiféle dramaturgiát követett, a konformitásból és nemtörődomségből származó katasztrófától az ellenállás hőseiig jutunk el, ugyanakkor már a lejárt PCR-tesztekről is csak azért tudhatunk, mert valakinek mégiscsak szúrta a szemét, és kiszivárogtatta a nyilvánosságnak. A „parancs-értettem” logikával áll szemben itt már az egészséges és etikus „szerep-szabály” szocializáció, hogy a magasabb szintekről már ne is beszéljünk.

A tréningek feladata az is, hogy recepteket adjunk arra vonatkozóan, miképp kell úgy kommunikálni, hogy ne kerüljünk bajba. Itt említhető a „ne egyedül próbálj nekimenni a csoportnak”, használd azt a technikát, amely a *Tizenkét dühös ember* című darabból megtanulható. Szoktuk említeni a más beosztás kérését, a felfüggesztett semlegesség elvét (ez azt jelenti, hogy amíg a döntés nem születik meg, a hivatalnoknak kötelessége is megfogalmazni a jogszabálytervezet lehetséges rossz következményeit), a kiszivárogtatást és az obstrukciót. Szerencsére utóbbira csak a legszörnyűbb időszakokban van szükség, például olyankor, amikor hamis igazolványokat kell gyártania, hogy a haláltáboroktól megmentsünk

⁷³ A történetről mint játékelméleti esetről lásd ZSOLT 2022c.

életeket. Egy ilyen etikatréningen nem szeretnénk mást, mint hogy akik részt vettek benne, etikusabbá tegyék a világot. Nem az a cél, hogy csak érzékenyebbek legyenek, és rosszabbul érezzék magukat.

Kurt Lewin tanácsa⁷⁴ az attitűdváltoztatásra az, hogy az együtt élő csoporttal kell dolgozni. Erre akkor jött rá, amikor kormány megbízásból az amerikai háziasszonyokat kellett főzős tanfolyamokon rábeszélnie arra, hogy térjenek át a belsőségekből való ételkészítésre, mert a színhús a frontra ment. Ez csak akkor kezdett működni, amikor a barátnőket, a szomszédokat együtt győzték meg. Ha egymást nem ismerőknél értek el attitűdváltozást, ők saját környezetükbe visszatérve hamar visszaálltak a régi szokásaikba, vagyis a belsőségeket kidobták.

Ez úgy fordítható le a munkahelyek számára, hogy ha tartós eredményt akarunk elérni, akkor a különböző beosztású alkalmazottaknak együtt érdemes a tréninget tartanunk. Van egy ezzel ellentétes tapasztalat is, de azt hiszem, ennek létjogosultsága kevésbé alátámasztott. Valóban nagyon jó dolgozni különböző helyről jöttekkel, és felszabadultabbak, ha nincsenek egymással hierarchikus kapcsolatban. A tréning jobban szárnyal, nagyobbak a felismerések, jelentősebb a kognitív módon megtett út, és a pillanatnyi érzelmek. A tréner azt hiheti, hogy most aztán nagyot hasított.

Még könnyebb dolgozni azonos szinten lévőekkel, mert hozzájuk lehet beállítani a gyakorlatokat és senki sem fog sem unatkozni, sem pedig a fonalat elveszíteni. Ez kicsit hasonló probléma a szegregált kontra integrált (vagy inkluzív) iskolai képzéshez. Mindegyiknek vannak előnyei-hátrányai, de az integrált nemcsak modernebb, hanem az attitűdváltozást inkább elérő.

Nagyon is megértem az integrált csoportoktól ódzkodókat. Egyszer egy utánkövetéses vizsgálatban⁷⁵ azt a feladatot adtuk tizenkét azonos munkahelyen dolgozónak, hogy képzeljék el, közülük X az integritás tanácsadó (valakinek kiosztottuk a szerepet), a többieknek pedig az a dolga,

⁷⁴ ZSOLT 2013.

⁷⁵ Síklaki Istvánnal és Pallai Katalinnal hárman dolgoztuk ki a kutatást, készültek is jegyzetek, de nem publikáltuk.

hogy kérdéseket tegyenek fel neki, mit várnak tőle, milyen feladatokat lásson el, X-nek pedig meg kell próbálnia megválaszolni, hogyan tudja ellátni ezeket, illetve milyen nehézségei vannak. A csoportban ott volt az osztályvezető is, akinek szemmel láthatóan nem volt ideje ránk, gyakran felvette a telefonját. A feladatkiosztás előtt már kiderült, hogy így fog viselkedni. Ilyenkor nincs arra lehetőség, hogy a vezetőt félrehívjuk, és elmagyarázzuk neki, hogy amit csinál, az tiszteletlenség. Hiába sejtjük, hogy a szereptávolító magatartása bizonytalanságból ered, mert semmire sem megyünk a pszichológiai ismereteinkkel, és még az is lehet, hogy tényleg fontos hívásokat kapott.

A trénernek meg kell oldania a helyzetet. Azt kértem, hogy ő legyen a megfigyelő, vagyis ő ne kérdéseket tegyen fel, hanem a végén foglalja össze a gyakorlat tapasztalatait. Így nem volt lehetősége a továbbiakban a sürgős telefonokat felvenni, mert másként a végső szereplést nem tudta volna ellátni. A kutatási forgatókönyvbe előzetesen nem tettük bele ezt a szerepet, de minden tréner tudja, hogy adódhatnak olyan helyzetek, amelyeket vagy rutinból, vagy kreatívan kell megoldania, és a váratlan kihívások mindannyiunkból kihozzák a kreativitást. Szóval tényleg nehéz lehet egy hivatali társasággal team coachingot, tréninget vagy kutatási gyakorlatot tartani, ám Lewin intelmét se feledjük: ha nem életszerű csoportban történik az attitűdváltás, a kibocsátott fecskénk hazatérve nem fognak nyarat csinálni.

A trénernek által legkevésbé szeretett gyakorlatok közé tartozik az úgynevezett akvárium, amelyben tulajdonképpen színházi produkció történik. Ezek a gyakorlatok, ha alaposak, a szereposztások a tréner munkája nélkül lefutnak. Az egyik ilyen általam írt akváriumgyakorlatban viszont a trénernek is színésszé kellett válnia, ezért aztán sajnos nem került be az országos integritástréningek forgatókönyvébe, én azonban sokszor lefuttattam, és akadt tréner, aki „megvette” tőlem.

A legjobb akváriumgyakorlatokat az élet szüli. A fikciósan megírtak többnyire igen didaktikusak, mint a *Te csak végezd a dolgod* című

Amvulis-film.⁷⁶ Ugyanakkor ez a film is igazán jól működött, és aki nem hitte, hogy van alapja, annak felhívhattuk a figyelmét, hogy Soroksáron is valószínűleg azért épült szennyező anyagra az új ingatlan, mert hasonló folyamatok húzódhattak a háttérben, mint az oktatófilmben.⁷⁷

Az általam írt akváriumgyakorlatnak nemcsak hogy van valóságalapja, hanem közeli megfigyelője is lehettem. A valós történeti háttérrel bár a hallgatók találgatni szokták, sosem árulom el, mert nem az az érdekes, ám semmi okom sincs arra, hogy ezt itt ne osszam meg (18. melléklet: *Korrüpt-e a polgármester?*). Ráadásul azóta a polgármester nyugdíjba ment, tehát politikai karrierjének már nem ártok a megírással, nem vagyok immár vádolható azzal, hogy politikai céllal közlök beazonosítható eseményeket. Emlékének persze árthatok, de annyi méltatás jelent meg e polgármesterről, könyv, cikkek, médiaszereplések, és maga az a teljesítmény is, hogy ötvenhét évig volt pozícióban, olyan világszenzáció, hogy amellet ez a leírás nem sokat fog ártani.

A gyakorlat végeredménye, amelyet némi vita után a résztvevők maguk is meg szoktak állapítani, hogy bizony ez a típusú viselkedés tekinthető korrüptnak, miközben sokan nem tekintik annak, így maga az érintett is inkább tekintette a hatalomgyakorlás egy hatékony módjának. A gyakorlat azt is jól fémjelzi, hogy a korrüpció nem egy könnyen meghatározható valami, rendelkezik határterülettel, és hogy mit tekintünk annak, az a társadalom érzékenyítésének függvénye, mozgó célpont. Egyik kiváló kolléganőm a „tanult tehetetlenséget”, amely egy szociálpszichológiai kifejezés, átformálta „tanult cselekvéssé”. Ebben az optimista megközelítésben a csoportok megtaníthatók arra, hogy cselekvők legyenek. A módszere ennek nyilván az volna, hogy szemben a tanult tehetetlenséggel, ne a kudarcra

⁷⁶ Amvuli egy képzeletbeli ország ellenőre, akit a főnöke és rajta keresztül a kormányzat rá akar venni, hogy a jelentésbe ne írja bele, a készülő beruházás feltehetően veszélyes hulladékra épül.

⁷⁷ A soroksári sztorit lásd: Greenpeace [é. n.]; vagy az ATV *Heti Napló Sváby Andrással* című műsorát: ATV Magyarország 2020.

kondicionálódjon az egyén, a társadalom, hanem a sikerre. Ha a kollégák egymásnak sikeresen megoldott eseteiket mesélik el, amelyek során megfékeztek valamilyen hibás eljárást, akkor a szenvedésből cselekvés lehet. Szenvadás sincs azonban, ha nem tudjuk, hogy valami rossz.

A Cressey-háromszög minden integritásoktatás alapjai közé tartozik, a korrupció kiváltó okait mutatja be. A jogi kiskapukat felülre rakta Cressey, a jobb alsó sarokba tette az egyéni tökéletlenséget és a balba a megengedő társadalmi, közösségi viselkedést.⁷⁸ Ezt a bal sarkot kellene a közoktatásnak és a családi szocializációnak átformálnia, hogy integritástudatosá váljunk. A tanult tehetetlenség ellentéte a tanult cselekvés, a cinikus beletörődés és nem tudás ellentéte az „integritástudatosság”.⁷⁹

Kezdjük a háttérinformációkkal. Egy civil szervezet *watch dog* tevékenységet végzett, tudósított a testületi ülésekről, a költségvetésről, a városfejlesztési elképzelésekben pedig partnerként működött közre. Készített interjúkat a képviselőkkel egyenként, ellensúlyozta a helyi média önkormányzat alá rendeltségét. Így esett meg, hogy elkezdett a honlapján írni egy nagyvállalkozó és az önkormányzat kapcsolatáról. A 2008-as gazdasági válság idején egy országosan ismert vállalkozó és cége jelent meg a településen. A vállalkozó eredetileg autókölcsönzéssel foglalkozott, és ezt a tevékenységét kezdte kiterjeszteni helyi ingatlanberuházással. Országos lapok is foglalkoztak a történetével, azzal, hogy csődvédelmet kért. Az autókölcsönzést és -eladást a tulajdonos leválasztotta az ingatlan-tevékenységről, de ez sem segített, végül az is leállt.⁸⁰ A tulajdonos aztán a vállalkozás teljes összeroppanása után elhagyta az országot.

⁷⁸ Lásd KLOTZ–MOLNÁR–ZSOLT 2023.

⁷⁹ Például egy integritástudatos társadalomban aligha arathatna sikert egy olyan politikus, aki azzal érvel, hogy ha az ellenjelöltre szavaz valaki, akkor nem lesz a településnek pénze, mert azt vagy csak ő tudja adni, vagy olyan kapcsolatai vannak a kormánynál, hogy az ellenjelölt győzelme esetén eléri, hogy a települést kiéheztessek. Egy integritástudatos társadalomban ez egyértelmű korrupciós fenyegetőzésnek számítana.

⁸⁰ Lásd: hvg.hu 2010.

A történet másik szálán egy polgármester a főszereplő. Már tetemes pénzt költött a helyi fürdő terveire, szakértői tanácsokra, de egy kapavágás sem történt. Eközben az országban a fürdőkultúra fejlesztése végbe ment, az egyik kormányzat célkeresztjében ez a fejlesztés állt, és rengeteg támogatást is adtak vállalkozóknak, önkormányzatoknak. Valamiért erről a hullámról ez a település lemaradt. A polgármester úgy magyarázta a mulasztást, hogy országjáró tapasztalatai szerint ezek a beruházások veszteségesek, nem lehet őket fenntartani. A helyi társadalmi nyomásra mégis kellett valamit mondani, ezért meghatározták a tervezés és a kivitelezés időpontját. Az ígéreteket újabb ígérek követték, a választási ígéreteket újabb tervezés. Új termálkutakat is fúrtak, de ezek a kutak a közintézmények fűtésére és a helyi multinacionális cég hangárjainak fűtésére fordítódott. A termálvíz a lakosság és a turizmus számára nem hasznosult, a régi szocializmus éveiben is szerény medence nem lett nagyobb, a tervek (ékszerdoboznak nevezték a területben az új fürdőt) a fiókban maradtak.



7. ábra: Elmaradt fürdőfelújítás

Forrás: a szerző felvétele, 2023. március

Akkor találkozott egymással a vállalkozó és a polgármester, amikor a vállalkozó már csődvédelmet kért, a politikus pedig már túl sokat költött a tervekre. A vállalkozónak volt egy ötlete, ez az ötlet adja az akváriumgyakorlat első jelenetét. Beleraktam egy tárgyalástechnikai elemet is, a két férfi alkudozik egymással, és nagyon lényeges, hogy a polgármester nem megvesztegethető, a vállalkozónak pedig nem is ez a szándéka. A polgármester szerepét a trénernek kell eljátszania, mert ha véletlenül úgy ragadja meg valaki a vállalkozói szerepet, hogy anyagilag is „próbálkozik”, az elől ki kell térni, el kell hárítani. Továbbá a tárgyalás során bár a vállalkozói szereplapon ott van, hogy milyen ajánlattal kell előállni, de mégiscsak a tréner irányítja a történet dramaturgiáját. Az első jelenetben a nézők megismerhetnek két joviális, egymást körbeudvarló embert, akik ugyanazért dolgoznak, hogy legyen a településnek új fürdője. (Általában a tréningen szereplők lojálisra veszik a vállalkozói figurát, de van, aki nagyon kemény üzleti partnert játszik.) A közös érdek és az alkudozás egy *win-win* megoldásba fut bele. Van megállapodás, terv, lesz fürdő, és lesz belőle a városnak is jövedelme. Az első jelenet után mindenki boldogan távozik.

Ahogy az egész gyakorlat valós történetet dolgoz fel, úgy a középső jelenet is. Új szereplőnk egy helyi kisvállalkozó, akik felháborodik azon, hogy a nagyvállalkozó bár jöttment, ekkora projektlehetőséget kap. Igaz, ő nem tudná sem a pályázatot, sem a kivitelezést végigcsinálni, de a nagyvállalkozónak mégiscsak helyet akar csinálni a polgármester. További lényeges szereplő a település ellenzéki képviselője, aki saját ismeretségi hálózatán keresztül egy másik nagyvállalkozót találva néhány nap alatt valóban jobb ajánlatot terjesztene a testület elé.

A féltékeny helyi kisvállalkozó szerepét hölgyekre szoktam osztani. Alkalmi színészeink mindig jól játsszák el, féltékeny falusi vénasszonyt formálnak a szerepből. Néha túljátsszák a nagyvállalkozót, de mindig egy okos üzletember karaktere jelenik meg.

Az ellenzéki képviselő szerepével sosincs gond. Talán egyszer vagy kétszer fordulhatott elő az, hogy a szereplap utasításait nem követték

a résztvevők, ilyenkor ki kell lépni a helyzetből, és fel kell rá hívni „színészek” figyelmét, majd újra el kell játszani a jelenetet. A történet megértésén ez nem változtat.

A trénerek attól szoktak tartani, hogy elrontják az akváriumgyakorlatot, az félresiklik, nem játsszák el jól. Nem hiszem, hogy az én érdemem lenne, mint alkalmi rendezőé, de ez a forgatókönyv mindig működött. Komoly érdeklődést vált ki a csoport részéről, megértik a sztori minden motívumát, nem kell magyarázgatni, a „színészek” pedig általában remekelnek, élénkséget, vidámságot, és a feldolgozás során intellektuális érdeklődést eredményeznek. Az élet egy jó darabot írt, sajnálatos módon korrupciósat.

A történet eljátszása után mindenki leveheti a szerepét, szerencsére egyik kiosztott szerep sem negatív. Az átbeszélés során kiderül, hogy a féltékeny helyi vállalkozó is nagyon pozitív szerepet tölt be, a jogos felháborodásról már nem is beszélve, hiszen valakinek az önkormányzat ingyen ad területet, nincs semmi kockázat a beruházásában. Az ellenzéki képviselő szerepe is pozitív, mert ő jobb ajánlattal tud előállni, mint a nagyvállalkozó. A féltékeny kisvállalkozóknál előfordult már, hogy valaki a feldolgozás során – bár kitűnően játszotta el – azt mondta, nem igazán tudott azonosulni a szereppel.

A társaság egészének feltett kérdés, hogy korrupt-e a polgármester, amiért nem engedte a testületi ülés elé, hogy mindkét fürdőépítési pályázatról lehessen szavazni. A válasz a mi alakításunktól függ, és ha az jó volt, akkor első reakcióként a nem válasz fog érkezni. Ugyanakkor van egy fontos előzménye a tréningnek, egy közös korrupciódefiníció-alkotás, amely az akváriumjáték előtt felkerül a flipchartra. A játék elvarázsoló volta és a hangulat emelkedése miatt ez átmenetileg feledésbe merül, és ha nehezen hozza a társaság a megfejtést, rá lehet mutatni a táblán lévő általuk alkotott meghatározásra.

A polgármester ugyanis azért korrupt, mert nem a társadalmi cél, a fürdő megépítése motiválja, hanem saját hatalmának megtartása. Ha a társadalmi cél volna az elsődleges, a fürdő megépítésére pályázatot hirdetne, nem rendkívüli,

gyors testületi ülést hívna össze, hogy a nagyvállalkozóval közösen kitalált gazdasági szerződést elfogadtassa. Ha már beérkezett egy másik ajánlat, és az ajánlattevő referenciái megfelelőek, valamint jobb a település számára, mint az eredeti, akkor ezt is elő kellene terjesztenie. Ám a hátsó szobában a testületi ülés előtt az utolsó jelenet arról szól, hogy a polgármester a vállalkozótól is ugyanakkora önerőt kér, mint amennyi az ellenzéki képviselő által benyújtott ajánlatban szerepel, de a vállalkozó nem tudja ezt nyújtani, hiszen az egész fürdőépítési ötlete mögött alighanem keresztfinszírozási elképzelések vannak. Meg akarja menteni a többi vállalkozását, korábbi embereiért, üzlettársaiért érez felelősséget, likviditási problémákkal küzd, banki hitelképesség pedig nincs, számlái zárolva.

A flipcharton lévő korrupciómeghatározásnak csak a kulcsszavai találhatók, többek közt az, hogy korrupció nemcsak az, ahol pénz mozog, hanem az is, ahol a hatalom megtartása érdekében történnek cserék a közösség kárára. A polgármester azzal, hogy nem engedte szavazásra a két ajánlatot, azt érte el, hogy évtizedekkel később sem újult meg a fürdő (lásd képnket), ha engedte volna, akkor viszont fennállt volna annak a veszélye, hogy az ellenzék sajátjaként állítja be a teljesítményt, és ezért a választásokon az ő jelöltjük győz. A polgármester machiavellizmusa mögött tehát a következő logika található: inkább az embereknek ne legyen jobb, de én maradjak a vezetőjük. Nos, ennek az attitűdnek nincs köze az integritáshoz, és ha előzetesen felépítjük a korrupció témáját, a résztvevők korruptnak is fogják tartani ezt a viselkedést.

Az életből vett példák általában a mi laboratóriumi körülményeink közt is működnek, bár nem mindegyik. Néhányszor kipróbáltam integritástréningen egy olyan történetet, amelyben az anyuka saját gyerekét úgy szeretné bejuttatni a tehetségesek táborába, hogy pluszdolgot ajánl fel. A valódi sztori egy tanártól van, amelyet egy korrupcióval foglalkozó kötetben fel is dolgoztak.⁸¹ A tanár a fogadóóráján semmiféle jelét nem

⁸¹ HANKISS–GOMBÁR–LENGYEL 1998.

adta annak, hogy korrumpálják, csupán annyit mondott, hogy a szülő kérését majd beviszi a döntést hozó testületbe, amelynek ő is a része, ám ezt a szülő úgy értelmezte, hogy adnia kell valamit. A tanár a történetet utóbb úgy mesélte el, ő nem azért mondta, amit mondott, hogy kizsaroljon valamit, de az anyuka így értelmezte a helyzetet. Ez a kultúra sajátossága. Mivel annyira rövid a tréningvázlat, és mivel nem javaslom a kipróbálását, nem a mellékletbe, hanem ide írom le:

Két embert kiküldtem a folyosóra, az instrukciójuk közös volt, azt mondtam: ők lesznek az anyukák, akik azért küzdenek, hogy gyerekük bekerülhessen a nyári táborba, ami ilyen-olyan okokból rendkívül fontos a számukra, például a gyerekük fejlődése függhet tőle. Sajnos azonban korlátozottak a bekerülési lehetőségek. A teremben megkértem egy-egy „tanárt”, akiknek viszont eltérő szereplapot adtam. A többiek nézők voltak, és senki szereplapját nem ismerték. Az egyik tanár szereplapján az volt, hogy nem megvesztegethető, a másikon az, hogy igen, és ráutaló magatartással viselkedjen is így. Az anyukák egyenként jöhettek be, egyik az egyik tanárhoz, másik a másikhoz, és azt csinálhattak, amit akartak. Mindenféle variáció megesett, olyasmi pedig igen sűrűn, hogy a korrumpálható tanárt korrumpálni is akarják. Egyes „anyukák” azonnal ráéreztek, hogyan érhetnek célt, volt, aki – természetesen csak viccesen és kihasználva színészi képességeit – saját testét ajánlotta fel. Még érdekesebb, hogy néha azt a tanárt is korrumpálni akarták, akinek a szereplapján az volt, hogy őt nem lehet.

Azt gondolom, egy ilyen gyakorlat nagyon erősen kultúra által meghatározott. Egyes helyeken nem értenék a célzást, másutt meg félreértik még a „nem vagyok korrumpálható” üzeneteket is.

Hasonló, kultúra által meghatározott történeteket inkább csak esetelemzésként mondjunk el, és kérjük az értelmezést. A hálapénz időszakából több történetem is van. Az egyik egy egészségügyi ismerősömtől származik, a jelenetnek, mint mondja, maga is tanúja volt, és ez annyira ütős, hogy érdemes azután is elmondani, hogy a hálapénz végre büntetendővé vált:

Egy idős falusi néni a zárójelentésére várt a kórházi elbocsátásakor, de a fia előre közölte vele, hogy a zárójelentés kiadását nem fogja tudni megvárni, kocsival jön érte, és sietniük kell. Ezért a néni azt találta ki, hogy kiment a kórház előtt lévő postaboltba, vett bélyeget, és megcímezte magának a borítékot, hogy a kórháznak ezzel ne legyen gondja, és a zárójelentést majd küldjék utána.

Minden nővér látta, értette a néni készülődését, tevékenykedését, hiszen velük is beszélt, mit talált ki. Aztán jött a reggeli vizit és a főorvos, a néni meg elindult felé, kezében a borítékkal. Itt szoktam megállni, és megkérdezem, mit gondolnak, hogyan folytatódik a jelenet. A jelenet következő pillanata, hogy a főorvos szó nélkül kivette a néni kezéből a borítékot, a zsebébe gyűrte, és hátat fordítva neki gyorsan távozott. Valószínű még bosszankodott is, hogy miért itt mindenki előtt adja neki a pénzt. A néni tátott szájjal, megdöbbenve állt, a nővérek, akik látták a jelenetet, szégyenkeztek, a főorvos pedig lehet, hogy máig nem érti, miért nem volt pénz a borítékban, és miért volt azon bélyeg és a néni címe. Nyilván nem akadt nővér, aki el merte volna magyarázni a főorvosnak, mekkora bunkó volt.

Ennél jobb történet nem kell annak bemutatására, hogy a hálapénz milyen módon árt mindenkinek, betegnek, orvosnak, személyzetnek, noha messze nem merítettük ki ennyivel a témát. Az orvosok – tisztelet a kivételnek – képesek voltak a remélt hálapénz alapján rangsorolni a betegeket, és a morális lesüllyedés végpontja szerintem egy olyan pszichiáter, aki megpróbálta kitalálni, mit szeretne a hozzátartozó. Ha azt, hogy benn-tartsa a beteget, akkor arról beszélt, hogy az sajnos nehezen megoldható, ha azt, hogy kiengedjék, mert hazavinné, akkor meg sajnos az oldható meg nehezen, ilyen állapotban ugye nem engedheti ki. De ez a történet nyilván csak a képzelet szüleménye.

A hálapénz elnevezés sem jó, mert az általában félelempénz. A betegek hozzátartozói előre vagy a kezelési folyamat közben adták, és nem hálából. A Magyar Orvosi Kamara határozott fellépése kellett ahhoz, hogy végre a politika rendezze az orvosok fizetését, és a hálapénzből bűncselekmény

kategória legyen, így végül ötven-hatvan év után ki lehetett vezetni a rendszerből.

És még valami, mert a szociálpszichológusok számára nagyon bosszantó, hogy az emberek mindig a rohadt almákra (egyénekre) asszociálnak, és nem veszik észre a rendszer problémáit (a kosarat). Mindig azt gondolják, hogy csak egy-két megtévedt emberrel van gond, sosem a kultúrával és a struktúrával. Talán szintén az az ismerősöm mesélte, akitől a borítékos sztori is származik. 2022 előtt vagyunk:

– Kétfajta orvos van – mondta. – Az egyik arra készül, hogy elhagyja az országot, ő nem gondolkodik hálapénzben, a másik arra, hogy marad, és ő azt keresi, hol tud többet kaszálni.

A két attitűdön vajon mit segíthetett egy orvosetikai előadás, kérdem én, ha a rendszer alapvetően kényszerként hatott? Nem arról van szó, hogy mindenki szocializálódik ahhoz a kultúrához és struktúrához, amelyben azt gondolja, majd élni fog?

Mióta a struktúrát megjavították, megváltozott a hálapénzhez való viszony. Mivel ez intézményi természetű, civilizációs korrupciós csökkenésnek nevezhetjük. Ha követi az orvostársadalom és a nép, akkor kulturális is. Ha viszont az elite nem vonatkozik a „hordó megjavítása” – például a helyi polgármesterek ügyeskedhetnek, az állami hivatalok kormányzati háttérintézmények megbízásának tesznek eleget –, az újfajta frusztrációkat és feszültségeket okoz, ezt megint inkább civilizációs korrupciónak nevezném.

Összehasonlítva önmagunkat például Romániával, ahol a vállalkozói elitet és a politikait elkezdte korrupciói miatt üldözni az ügyészség, vagy ahogy feltételezhetően Ukrajnában próbálják a rendszert megtisztítani, miközben zajlik a háború, élhetünk a gyanúperrel, hogy ezekben az országokban meg hiába a civilizációs, rendszerszintű javítás – a hordó átalakítása –, túl sok a „romlott alma”.⁸²

⁸² ZSOLT 2023.

Konfliktus



A konfliktus minden tréning alapja. Másképp miért jönnénk össze? A mennyországban nincs szükség tréningekre, és valószínűleg a pokolban sincs. Ebből következően a konfliktusokból sokfelé elindulhatunk: a konszenzusos, a tárgyalástechnika, az interetnikus konfliktusok (félreértések) és az előítélet elméletei vagy a mediációs gyakorlatok felé, kifuttathatjuk a konfliktustréninget stresszkezelésre. Tényleg mindennek az alapja, és bármerre tovább lehet belőle lépni.

A részvétről szóló fejezetben említettem, hogy voltak életem során jól megoldott helyzetek. (A kutyám látta hasznát.) Ha saját sikereinket meséljük a csoportjainkban, a „mester” státust pozicionáljuk magunknak. Ha van ilyen sztorink, és elmeséljük, a példa kapcsán jobban meg is értethetünk egy modellt. Ugyanakkor a tréner is ember, és nemcsak a megoldás bajnoka, hanem lehet a probléma forrása is. Vannak olyan résztvevők, akik tartózkodóbb, távolságtartóbb karakterek. Nem fogjuk őket meggyőzni saját mester voltunkról, de meggyőzzük őket, ha saját esetlenségünket és hibás viselkedésünket mutatjuk be.

Nekem egyszer elnyelte az automata a bankkártyámat, és mivel az automata pont a banknál volt, így bementem, és kértem, hogy vegyék ki. Én voltam a frusztrált, az ideges és az értetlen, hogy miért nem foglalkoznak

velem, miért kell számot húznom, hogy elmondhassam a problémát, és egyáltalán, miként működik az új rendszer, ami miatt a banknak nincs köze az általa üzemeltetett automatához. Azt sem értettem, hogy a meghibásodott automatához miért nem jön egy alkalmazott. Míg a soromra vártam, én álltam a gép mellé, és figyelmeztettem az új ügyfeleket. Van az úgy, hogy mindenki rosszul viselkedik egy szituációban. Rossz a rendszer, hárít az ügyintéző, és dühöng az ügyfél. Kifejezetten jól működik az a gyakorlat, ahol mindenkinek fel kell idéznie valamilyen intézménnyel kapcsolatos frusztrációját. Kis csoportban mesélhetik el egymásnak, aztán mindegyik csoport kiválaszt egyet, és a történet gazdája megoszthatja azt a plenárison.

A konfliktusok olyannyira fontosak, hogy azok nélkül leáll a fejlődés. Amikor a helyi médiából kiszorulnak a problémák, és csak az önkormányzat sikereit, propagandáit tartalmazza, megszűnik e lapok olvasottsága. Ahol egyre több pénzt dobnak ki a helyi médiumok a sikerpropagandára, a lakosok egyre kevésbé tudják felidézni a lapok tartalmát. Egész más hatása van a lejárató kampányokkal operáló propagandának, amely átmossa a tudatot. Ami konfliktust generál, arra emlékszünk. A tudat egy darabig tiltakozik a mondvacsinált konfliktusok ellen, aztán elveszíti ellenálló képességét, lecsillapodik, és az emlék rögzül. Ez a lélektani magyarázata az etikátlan negatív kampányok sikerének. A konfliktusra emlékszünk, az etikátlanságra nem.

Nem helyeztek még kellő hangsúlyt a kutatók a manipulált és etikátlan konfliktusokra, szemben az élet során szükségszerűen előállókra, mert valószínűleg így lehetne csak rendet rakni két szociológiai hagyomány közt, amelyek ellentétesen tekintenek a konfliktusokra. Az egyik kiküszöbölné őket, elsimítaná, elfogadtatná (funkcionalizmus), a másik hagyomány élteti, szükségesnek, jónak tartja (marxizmus). A funkcionista irányzatú amerikai szociológiában jó darabig a harmónia, az egymáshoz tökéletesen illeszkedő részrendszerek hipotézise hódított, de hamar kiderült, hogy a kapitalizmus nem képes kiküszöbölni a konfliktusokat, és ha így volna, az nem is lenne feltétlenül jó. A másik irányzat, a marxista háttérű konfliktuselmélet pedig mindig is látta a konfliktusokat, és bárhová nézett,

mindig ugyanazt látta, a kizsákmányolókat és a kizsákmányoltakat. Legyenek azok munkások és tőkések vagy férfiak és nők viszonyai. Nem fogjuk kidolgozni az etikus és etikátlan konfliktusok elméletét, de azt a sejtésünket megfogalmazzuk, hogy ugyan a férfiak mást akarnak, mint a nők, attól még egymást akarják. Az etikus konfliktusokkal is valahogy úgy vagyunk, hogy lehet találni fölöttük valami kohéziós erőt, és az se volna jó, ha semmi érdekellentét nem lenne.

Elméleti szempontból sokféle osztályozása van a konfliktusoknak.⁸³ Morton Deutsch szociálpszichológus foglalkozott először a típusokkal, és ő is mintha az etika oldaláról közelített volna, mert romboló (destruktív) és építő (konstruktív) konfliktusokról beszélt. A '70-es években tanított a Columbia Egyetemen.

Azzal minden szerző egyetért, hogy a kimeneti lehetőségek tekintetében a konfliktusok három részre bonthatók: 1. nulla összegű játszma megy, és a másik teljes megsemmisítése a cél; 2. a helyzet kompromisszumos megoldására van lehetőség, a „torta” fix, és a felosztását próbáljuk megoldani; 3. kreatív módon a felek felfedezik a „torta” növelésének lehetőségét.

A nulla összegű helyzetek is igényelnek kreativitást. Dávid és Góliát küzdelméről mindaddig, míg Malcolm Gladwell – a szerzőre még e fejezetben visszatérünk – el nem magyarázta nekünk,⁸⁴ azt hittük, hogy Góliát az erő megtestesítője, a tökéletes harcos, Dávid pedig a mázlista pásztorfiú. Valójában Góliátnak semmi esélye sem volt. A parittyá, mint ma egy pisztolygolyó, távolról tudta leteríteni az óriást, aki ráadásul hülye is volt – bocsánat, nagy növésű értelmi fogyatékos –, mert nem látta, mi fog történni, és azt hitte, a pásztorfiú oda fog menni hozzá, a felpáncélozott fegyverekkel felszerelt harcshoz, hogy feldarabolhassa. De hát miért ment volna oda? Akinek pisztoly van a kezében, miért menne oda egy mellét döngető, karddal hadonászó óriáshoz? A harcról alkotott elképzelés

⁸³ Elosztási, cél-, megítélési, kapcsolati, érték-, szerep- stb. konfliktus. Bővebben SASFY 2018.

⁸⁴ GLADWELL 2020.

tette szűk látókörűvé Góliátot és a filiszteusokat. Még inkább igaz a torta növelésének eseteiben, hogy a problémát át kell keretezni.

Bemelegítésként felrajzolhatunk 9 pontot 3×3 -as elrendezésben, amelyet négy vonallal kell összekötni anélkül, hogy felemelnénk a ceruzánkat.⁸⁵ A résztvevők elbíbelődnek vele, aki meg tudja csinálni, valószínűleg ismeri, megkérhetjük, hogy mutassa meg a megoldást. Kilépni a keretből nemcsak a konformitásra való hajlamunk miatt nehéz, bár a deviancia valószínűleg hordoz magában kreativitást. Egyszerűen a tudat fókuszálásának pszichológiai jellemzői okozzák, hogy a feladat kevesek számára megoldható. Ezt láthattuk az *Észlelés* című fejezet különböző gyakorlataiban is. A deviáns emberek azonban sokszor újjátókká válnak, de ezt most hagyjuk, az ördög ügyvédjének megbecsüléséről már volt szó, Robert K. Merton elmélete pedig a szociológia asztala.

Sajnos nem tudom már, melyik norvég vagy svéd kisvárosban történt, hogy a horgászöbölbe felúsztak a fókák, és nemcsak kiültek a stégekre napozni, de az öbölben lévő halakat is megették. A horgászok elmentek az önkormányzathoz bepanaszolni a fókákat. Az önkormányzat pedig ilyenkor szereti megoldani a panaszos gondjait, és ritkán jut eszébe, hogy meg kéne hallgatni a másik felet vagy annak képviselőjét (16. melléklet: *Furulyázik a gyerek* vagy 17. melléklet: *Kismamák akcióban*). A fókák eleve hátrányos helyzetből indulnak, mert kisebb a szókinsük, ennek ellenére valami csoda folytán teljesen kreatív megoldás született. A kompromisszumosnál is eredetibb, az ugyanis az lett volna, hogy lezárják a fókák számára az öbölbe való beúszást, vagy az öböl egy részét lekerítik nekik. Jobbára ezek a javaslatok hangzanak el a hallgatók részéről. Itt viszont a város jelképe átváltozott fókává, az öblöt teljesen átadták a fókáknak, és turistalátványosságot csináltak abból, ami eredetileg a problémát jelentette. Nem tudom, hogy oldották meg a horgászok ügyét, a részleteket nem ismerem, így az sem biztos, hogy *win-win* állapot alakult ki, de az

⁸⁵ Mathispower4u 2015.

biztos, hogy a település a legjobbat hozta ki a helyzetből, egy problémából a probléma kiiktatása helyett erényt kovácsolt.

A konfliktus kompromisszumos megoldása a terület felosztása lett volna, s jóllehet a kompromisszumnak jó a PR-ja, valójában akkor érdemes használni, ha azonnali megoldás kell, ha nincs elég idő. A kompromisszumban sajnos könnyen tartósítjuk a problémát magát, a felek elégedetlenek maradnak. Természetesen nem minden kompromisszumnál.

A 9 pontnál, illetve a fókák felúszásánál nem kompromisszummal, hanem problémamegoldással találkozhattunk. Hajlunk arra, hogy a problémamegoldás minden konfliktuskezelés csúcsa. Érdemes azonban megemlíteni, hogy a problémamegoldók néha az idegeinkre mennek, és nekünk sem kell ott problémát megoldani, ahol nincs. Az ilyen karakterek átkísérik az úton a vak embert akkor is, amikor az nem szeretne átmenni. A nők gyakran csak elmesélni szeretnék férjüknek a dolgokat, a férfiak pedig azt hiszik, hogy valami tanácsot kell adniuk. A férfiak tipikus problémamegoldók, a nők tipikus mesélők, ám a mesélő gyakran csak azt szeretné, ha meghallgatnák. Trénereknek is ajánlható, hogy csak akkor adjanak tanácsot, ha kérnek tőlük, a pszichológusok még óvatosabbak, akkor se adnak, azt mondják, hogy „ezt neked kell megoldanod”, és lássuk be, ez is nagyon idegesítő tud lenni.

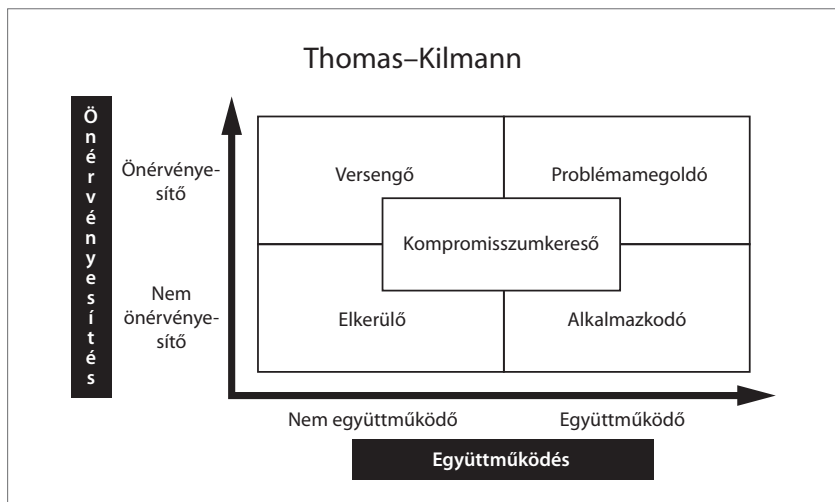
Létezik teszt, amellyel megtudhatjuk, ránk milyen konfliktuskezelés jellemző.⁸⁶ Aki „tisztá” típus, az valószínűleg nagyon „képzett” az adott konfliktuskezelésben, ám nem lesz jó tréner vagy mediátor belőle, mert a jó trénernek alkatilag is több regiszteren kell tudni játszani. De nem lesz jó ügyfélkezelő, recepció vagy biztonsági őr sem, tehát ahol embereket kell tájékoztatni, fogadni, irányítani. Utóbbiak tréningjén, amikor kértem, hogy valaki mutassa meg, milyen testtartást vesz fel, amikor a dolgok békésen mennek, ugyanazt mutatta, mint amikor a helyzet feszült. Szemkontaktus kerülése, leeresztett váll, hátrarakott kéz. „A kezeit figyelem, hogy ha lendül, reagálni

⁸⁶ HOFFMEISTER TÓTH – MITEV 2019.

tudjak, és a tekintetemmel nem provokálom.” Érdekesnek találtam a profi biztonságis példáját és magyarázatát, de azért javasoltam az egyenes derekat, a feltartott fejet és a mosolyt. Nem is a pózzal volt gondom, hanem hogy mindig minden szituációban ezt használja. Pedig az élet ennél érdekesebb.

A tesztet érdemes megcsináltatni a tréningen részt vevőkkel is, bár mint minden teszt esetében, fel kell tenni a kérdést, hogy el tudják-e fogadni a végeredményt. Az egyének önismerete lehet jobb, mint a teszt, és a tesztek szinte mindig butuska kérdéseket és kevés alternatívát tartalmaznak, sosem egyértelmű az sem, hogy állításaik milyen szituációra vonatkoznak.

A konfliktustréningeken kétféle modellt tudunk mai ismereteink szerint bemutatni. Az egyik Thomas és Kilmanné, a másik Friedrich Glaslé. A pletykák szerint Thomas és Kilmann, a két konfliktuskutató guru később úgy összeveszett, hogy nem is álltak szóba egymással. Ezt a korábban engem trénernek oktató tanáromtól hallottam, mégis remélem, hogy nem igaz, de ha igen, nagyon tanulságos.



8. ábra: Thomas–Kilmann-modell

Forrás: TÓTH 2008: 5.

A modellel kapcsolatos ismertetéshez tartozik egy személyes történetem is, nevezetesen, hogy önismeretünk az úgynevezett énattribúció során bővül, azaz bizonyos helyzetekben a reakcióinkból derül ki, hogy akkor milyenek is vagyunk valójában. Sokáig úgy gondoltam, hogy ha valami nem jellemző rám, az a versengés. Eltekintve bizonyos sporteseményektől egyszerűen nem szeretek versenyezni, sőt, családtörténetemet feldolgozva azt kellett megállapítanom, hogy egyfajta élehetlenségnek lehet már tartani a mi versengéskerülésünket, és ezt genetikailag még a gyerekeimnek is átadtam. Így hát igyekeztem ezen valamit változtatni, a konfliktust alkalmasint szándékosan felvállalva.

A szakirodalomban is az olvasható, hogy vannak tisztább típusok,⁸⁷ és ha mi mondjuk elkerülők voltunk világéletünkben, nem érdemes felvennünk a kesztyűt egy versengővel, aki viszont egész életében ezt gyakorolta. De bátran mondhatom, ez nem így van.

A versengés nem jelent egyet a rivalizálással, inkább arról kell beszélünk, amit a modell is mutat. Akkor vállaljuk fel, ha nem akarunk együttműködni, és önérvényesítők akarunk lenni. Önérvényesíthető lehet az is, akit megbántottak, vagy aki a közössége érdekeiért küzd, vagy aki egy méltánytalanságot nem akar szó nélkül hagyni. Az önérvényesítés pedig lehet saját igazságunkban való hitünk, egy identitás védelme, valami, ami számunkra fontos. Akivel pedig nem akarunk együttműködni, azt ártalmasnak és károsnak tarthatjuk. Vagyis a modell igencsak kiegészíthető a személyiségfejllettség, a közösségi elköteleződés, az igazságszeretet, a környezet állapota és sok egyéb változóval.

Solomon Asch pálcikás kísérletében versengő az, aki a csoportnyomásnak nem engedelmeskedik, aki ragaszkodik ahhoz, hogy melyik vonal melyikkel egyforma hosszú. Miért verseng? Például azért, mert begyakorolta a helyes megoldást, és bízik magában. Nem feltétlen a karakter tesz minket versengővé. A szociálpszichológia sokkal komplexebb képet alkot

⁸⁷ KAJTÁR–ROBERTS 2018: 40–50.

a viselkedésünkről, mint a Thomas–Kilman-modell. Ugyanez az ember más szituációban nem biztos, hogy mutat versengői attitűdöket. Az említett kísérletben – ez egyébként a kísérlet kritikája is, amely azt akarta igazolni, hogy konformak vagyunk, hat ránk a többiek viselkedése – lehetséges, hogy valaki azért nem kezd el versengeni, mert a témát nem tartja olyan fontosnak, de amit annak tart, abban oroszlánná változik. Gondoljunk csak a csendes, visszahúzódó anyatigrisekre.

Egy környezetvédelmi mozgalomban először csak hordószónok lettem, aztán igen sikeres versengő olyan politikusokkal szemben, akik mindig is versengők voltak. Senki sem tudhatja tehát magáról, hogy milyen jó a különböző stratégiákban, konfliktuskezelésekben, míg ki nem próbálta.

Nézzük a következő területet. Az elkerülő tehetségre példa Kutuzov tábornok, aki addig tért ki Napóleon csapatai elől, adta föl és égette maga mögött fel még Szentpétervárt is, míg Napóleon hadseregét a betegség és a tél le nem gyengítette. Az elkerülés is lehet igen racionális és jó stratégia. És még csak az sem igaz, hogy Kutuzov nem volt önérvényesítő, azaz a modell e tekintetben is kiegészítésre szorul.

Az alkalmazkodón is hasonlóképp találhatunk fogást. Legtöbbször akkor válunk alkalmazkodóvá, amikor az önérvényesítésünk nem, de a kapcsolat fontos. Ám aki stratégiai szempontokból alkalmazkodik, az ezen az úton keresztül érvényesíti magát.

Mindazonáltal, ha nem célunk szétverni a modellt, kiemelhetjük az érényeit. Érénye például, hogy nem moralizál, bármelyik terület lehet jó is, rossz is. A résztvevőkkel begyakoroltathatjuk többféleképpen. Kérhetünk írásos beszámolót egy munkahelyi vagy egyénileg elszenvedett konfliktusról, amelyben a fenti modellt használják fel. Vagy mutathatunk filmrészleteket. Kiválóan működik az *Ütközések* című filmből (Paul Haggis, 2004) kivágott néhány jelenet. Ebben a filmben interetnikus konfliktusok epizódláncolatai vannak, ráadásul csavar is található a jelenetekben.

Először levetíthetjük a filmrészleteket, majd véletlenszerűen kisorsoljuk, hogy Thomas és Kilman modellje segítségével kinek melyiket kell

elemeznie. Többen is kaphatják ugyanazt a részletet, és össze is dolgozhatnak (19. melléklet: *Ütközések*). Az első filmrészletben a nő egy színés bőrrű lakatossal találkozik, akit a lakásuk zárjának javítása végett hívtak ki. A nő (Sandra Bullock) ezen a férjével összevész. Attól tart, hogy be fognak törni a lakatos barátai, a férje csendesíti, nem fogadja el az aggodalmakat, a lakatos pedig tanúja a jelenetnek, csöndben távozik. Akik ezt a részletet kapják, sokszor felismerik a házaspár rossz viszonyát, azt is, hogy miképp kellene kezelnie a férjnek a felesége szorongását, mások inkább agresszívnek tartják a nőt, és elég egyértelmű, hogy versengés zajlik köztük, míg a lakatos elkerülő módon kezeli a konfliktust.

A második jelenetben a lakatos az öt-hat év körüli kislányát akarja megnyugtatni, mert az megijedt egy lövés zajától. Nagyon ügyesen, a részvét lelkiállapotával közelít a kislányhoz, és egy mesét is kitalál a számára, amellyel megnyugtatja. A feldolgozás során külön érdekes, ha valaki úgy ítéli meg, hogy nincs konfliktus. Apa és lánya közt valóban nincs. A lány az ágy alatt van, nem akar lefeküdni, és konfliktus akkor lenne, ha szigorúan ágyba parancsolná. Másfelől viszont szituációs konfliktus mégiscsak van, és van egy problémamegoldás is.

Akadnak filmjelenetek, amelyekben a dinamika és a szereplők eltérő viselkedése miatt több konfliktuskezelés is beazonosítható, maguk a szereplők is váltogatják, és különösképp tanulságos az a rész, amelyikben a rendőr abuzálja az egyik nőt, aki csak hazafelé tart a férjével, vagyis visszaél a hatalmával, míg egy másik csoportnak adott feladatban ugyanez a rendőr ugyanezt a nőt kimenti a balesetet szenvedő égő autójából. De ez már nem a konfliktuskezelés témája, hanem a személyiségeink összetettségének tanulsága. A dekódolás különbségével is találkozhatunk, mert rendőrnek készülő hallgatók, különösképp, ha férfiak, hajlamosak voltak a nő abuzálásának jelenetében áldozathibáztatóként fellépni: „miért provokált a nő?” véleménynel. Számomra az első esetekben ez meglepő volt, és az sem igaz, hogy mindig így értelmezték, és a szakmai szocializálódásnak ez valamiféle szükséges velejárója lett volna. Viszont tanulságos volt számomra abból

a szempontból, hogy vannak, akik ugyanazt a jelenetet egészen másként látják, mint én, s hogy a következő generáció rendőreinek edukálása sokkal nehezebb, mint gondolnánk.⁸⁸

Ha már a rendfenntartás témájánál tartunk, itt bontanám ki a betört ablak hipotézis témáját, mert ez egy olyan elméleti kérdés, amelyért egy időben lelkesedtem, s lelkesedésem oka, hogy Malcolm Gladwell⁸⁹ annyira szemléletesen és pontosan tudta megírni. Oly mértékben bedőltem, hogy mind a kék egyenruhások (nyomozók és helyszínelők) tréningjén, mind a hallgatóknak részletesen meséltem a New York-i metró rendbehozatalának lépéseiről, pont úgy, ahogy azt a szerző leírta. Később viszont a valóság megmutatta, hogyan lehet egy jó ötletet túltolni. Azt hiszem, érdekes lesz az alábbi fejtegetés, amelyben bemutatom a betört ablak hipotézis szerzőpárosának egymástól való eltávolodását, nézőpontjaik eltérését. Amikor hallgatókat megkértem, hogy szedjenek össze információkat a hipotézisről, magyar nyelven rendszerint rá is találtak a neten található írásomra, az alábbiakban magamat idézem:⁹⁰

Ez egy nagy sikerű és a gyakorlatban is kipróbált elmélet, amelynek a segítségével megállítható területek lepusztulása, élhetetlenné válása. Érdemes megtanítani nemcsak a kriminológusoknak, hanem jegyzőknek, városvezetőknek, képviselőknek, és önnek is, kedves civil olvasó. Mert ha bármelyikünk nem veszi a fáradságot, hogy jelentsen egy szemétkupacot, egy betört ablakot, egy összemázolt járművet, egy csúnya graffitit, egy felgyújtott szemetest, akkor ott hamarosan gyűlni fog a szemét és a probléma. Hamarosan viselkedésproblémák jelennek meg.

New York City metrói váltak teljesen életveszélyessé a '90-es évek elején, és persze mindenki a súlyos problémákra koncentrált, míg jött egy

⁸⁸ NAGY–NEHREBECZKY 2018.

⁸⁹ 2000-ben jelent meg az első könyve, a *Fordulópont* (HVG Könyvek, 2007), amelyből csak Amerikában több mint kétmillió példány fogyott. 2007-ben a *New Yorker* újságírójaként az Amerikai Szociológiai Társaság díját kapta.

⁹⁰ Zsoltpeter 2017.

zseniális új vezetés, amelyik a fizikai környezet rendbetételét tűzte ki célul. A metró üzemeltetése már teljesen veszteséges volt, hiszen mindenki félt, és kerülte. A vezetés új elképzelése, hogy egyetlen szerelvényt sem hagy kifutni az állomásról, amelynek szaggatott az ülése, össze van mázsolva stb., rendkívüli ellenállásba ütközött. Hiszen így nem lehetett tartani a menetrendet, hiszen ez rengeteg többletmunkát és stresszt eredményezett az alkalmazottaknak, hiszen a társaságnak mélyen a zsebébe kellett nyúlania. Ám a kísérlet meghozta a gyümölcsét. A járvány véget ért, mert a bűnözés hasonló a járványhoz. Valahol valakik elkezdik, és mások is leutánozzák. Ezért beszélünk bűnözési hullámról. Mára New York City biztonságos hely, a metrói tiszták, és nem állják el a suhancok a bejáratot, hogy ők vegyék el a pénzt az utasoktól.

Az elméletnek persze megvannak a határai. Nem minden esetben történik csoda, ha követjük. Jelen pillanatban úgy három havonta Európa valamelyik külvárosában gyűjtogatás van. A forgatókönyv egészen hasonlatos. Itt a fiatalok a rendőrökkel háborúznak, és ha úgy érzik, valamilyen rendőri túlkapás történt, akkor bosszút állnak. A rendőrök pedig úgy érzik, kemény kézzel kell fogniuk a dolgokat, mert akit ebben az erőszak-kultúrában nem tisztelnek, akitől nem félnek, azt kegyetlenül elintézik. A rendrakás az ilyen környezetben sokkal nagyobb és összetettebb feladat, mint a betört ablakok eltakarítása és az üvegezés. Ám a szociálpszichológusi megközelítés szerint itt is többre megy az a rendőrség, amelyik kialakít valamiféle emberi kapcsolatot a helyben lakó családokkal.

2012-ben halt meg Wilson, aki szerzőtársával együtt publikálta 1982-ben a *The Atlantic* című folyóiratban a betört ablak hipotézist.⁹¹ Wilson és Kelling közt azonban az évek során nézeteltérések támadtak. A nézeteltérés oka nem volt más, mint hogy Kelling szerint a metaforájukat félreértelmezték a gyakorlatban, míg Wilson úgy vélte, nem történt ilyesmi,

⁹¹ KELLING–WILSON 1986.

ő maga is helyeselte azokat a lépéseket, amelyeket azóta elsősorban New York Cityben, de másutt is a cikke nyomán követett a rendőrség.⁹²

A félév legutolsó szociálpszichológiai óráján a diákjaimnak mindig az volt a feladatuk, hogy készítsenek rajzokat arról, hogyan csökkenthetnék a bűnözést. Volt egy tucat cetlim, ezekből húztak a párok, az egyiken a betört ablak hipotézis is szerepelt. Az elméleteknek a rajzolás előtt utána lehetett olvasni, de én is ott voltam, hogy segítsék, aztán a kis csoportok rajzukat bemutatva egymásnak átadták az órán szerzett tudásukat. Amolyan gyorsított projektfeladat az ilyesmi, amit szeretnek a hallgatók. Néhányszor a betört ablakot kapó párok félrecsúsztak, és a különös az, hogy pontosan ugyanez történt az Egyesült Államokban is: a rendőrök az adott paradigmát követve fölöslegesen bekeményítettek.

A diákok is, akik rendőrtisztnek készültek, többször is meg voltak győződve az emberi természet, azon belül is különösképp a bűnözésre hajlamos személyek negatív voltáról. És hát ki ne volna bűnözésre hajlamos? Van tehát a szakmai szocializációjuk (?), társadalmi háttérük (?) miatt egy negatív emberképük. De még inkább egyes rasszok, egyes társadalmi csoportok, egyes szegényebb területek lakói iránt. Attribúciós elméleti és gyakorlati oktatásunk, etikai tréninggyakorlataink nemigen változtatnak azokon az attitűdökön, amelyeket hallgatóink eleve hoznak magukkal, illetve amelyeket a társadalom tálcán kínál a számukra. Ám korántsem hibáztathatjuk őket, ha azt látjuk, Wilson és Kelling sem voltak egy hullámhosszon. Kelling szerint úgy értették félre az írásukat, hogy sztárrendőrfőnökké válók rendteremtés alatt az egyszerű állampolgárok szigorú rendre szoktatását értették. Ha az emberek a közterületen való »helytelen« viselkedésűekre koncentrálnak, ha a hangoskodást, ha a közlekedési kihágásokat, ha a szemetelést szigorúan büntetik, akkor nem indul be a lazulás, vélték. Mindehhez a büntetések kiszabásának adminisztratív

⁹² Gladwell gondolatait méltatják: hvg.hu 2009; kritikáját lásd: BREGMAN 2020; vagy: hvg.hu 2009.

könyvelése, az ebből származó rendőri jutalmazás teljes félresiklása társult. Kelling szerint a rendőrség fölöslegesen zaklatóvá vált.

Voltaképp Wilson és Kelling közt a nézeteltérés abból származott, hogy Wilson tényleg alapvetően rossznak gondolta az embereket, Kelling pedig nem. Kelling a környezetre koncentrálásból nem következtetett az emberek negatív természetére, és a bűnözők megjavíthatatlanságára. Wilson 1975-ös könyvében amellet érvelt, hogy a bűnözés úgy csökkenthető, ha a bűnözőket kiemeljük a társadalomból. Ez nagyon egyszerű, és logikusnak tűnik, s valószínűleg a három csapás törvénnyel is szimpatizált. Azzal azonban az ajánlat nem számol, hogy minden bűnöző egy idő után valakinek a szomszédja lesz, hiszen nem ülnek életfogytiglan, valamint azzal a szociálpszichológiai ténnyel sem volt tisztában, hogy nem a rohadt alma az alapvető probléma, hanem a hordó, azaz a szubkultúra, a csoport, amelyben a bűnöző él, a környezet.

A '70-es években még minden tudomány a behaviorizmus paradigmájában volt: van az a büntetés, amelyet megért az elkövető, van az a költség, amely elég nagy, hogy szocializálódjon a bűnös ember, hogy lemondjon a gazemberségről. Néhány ember Wilson szerint söpredék. A betört ablak hipotézissel pedig Wilson háborút indított az emberek ellen. De legalábbis Kellinggel ellentétben nem bánta, ha így értelmezik a cikküket. (Kelling valószínűleg a három csapás törvénnyel sem szimpatizált, amely szerint egy visszaeső, ha harmadszor akár kicsi bünt is követ el, nagyon szigorúan kell büntetni.)

A büntetéssel szemben az új paradigma kulcsfogalma a kapcsolat. Ahol jókra és rosszakra osztjuk a világot, és a rendőrök és a börtönőrök képviselik a jót, valamint akik a jókat kívánják védeni, ott a börtönőr ellenségnek fogja tekinteni a rabot. Ott nincs kapcsolat. Kapcsolat azokban a büntetés-végrehajtó intézetekben van, ahol az örök együtt tevékenykednek a rabokkal.

Az utcán könnyű kihágást elkövető gyorsan megkapja a bélyeget, és aki hátrányos helyzetű, még kihágást sem kell elkövetnie. Ha az elsődleges stigmát követi a másodlagos, amikor is elfogadja valaki, hogy bűnöző,

önmagát megvalósítónak válik a stigma maga. Tehát a betört ablak hipotézis rossz esetben nem fogja a bűnözést csökkenteni, hanem épp hogy növelni fogja. (A félévek utolsó szociálpszichológia-óráján tartott rajzos gyakorlat forgatókönyvét az *Agresszió* című fejezetben fogjuk leírni, de már most is megtekinthető a 23. mellékletben: *Építészeti tévedések*).

Emlékeznek még, ugye, a biztonsági őr barátunkra, aki mindig profi módon, de mindig ugyanúgy viselkedik, mindig ugyanazt a testtartást használja. Náluk a tréninget azzal kezdtem, hogy az egyenruha erejéről beszéltem. Igencsak támaszkodhatnak rá. Van egy szociálpszichológiai kísérlet, amelyben egy egyenruhás a tér közepén megállít egy járókelőt, és megkéri, hogy dobjon le a földre valamit, ami már nem kell neki. Magyarul szemeteljen. Az emberek általában megteszik. Ha ugyanez az ember egyenruha nélkül kér ilyesmit, furcsán néznek rá, és kikerülnek. S nemcsak az egyenruhájukban bízhatnak, de abban is, hogy ha tudnak valamilyen indokot mondani, miért kérnek valamit másoktól, az is működik. A klaszszikus példa, hogy ha előrefurakodik valaki a sorban, azt a többiek nem hagyják, de ha mond valamilyen indokot, már nő annak a valószínűsége, hogy nem éri agresszió. „Megengedik, hogy gyorsan fénymásoljak, mert xerokszoznom kell.” A xerokszozás fénymásolás, blőd indok, de azt már megengedik.⁹³ Ha ilyen jól működnek a blőd indokok, mennyivel jobban az értelmesnek tűnők, sőt a valóban értelmesek. Ezért is jó, ha tudja az alkalmazott, egy intézkedésnek mi a háttere, az értelme. Egy ilyen tájékoztatás sokat segíthet az emberek terelésében. A vezetőket meg arról kell meggyőzni, hogy az intézkedéseiket magyarázzák meg, és ha erre vonatkozó kérdést tesz fel az alkalmazott, azt ne sértésként kezeljék, sőt előzzék is meg, hogy az alkalmazottnak kelljen kérdeznie, és a szemtelenség félreérthető szerepébe kerülnie. Ha pedig nem etikus az intézkedés magyarázata, vagy nincs különösebb értelme, akkor kedvenc fejezetünkre, az integritásra kell utalnunk. Persze mit csináljon a vezető – kérdezhetnénk –, ha maga sem

⁹³ PRATKANIS–ARONSON 1992.

teljesen érti a feladatot. (Megint csak a többször emlegetett francia kártyás gyakorlatra kell utalnunk, lásd 8. melléklet.)

Az ügyfélkezeléssel járó konfliktusok mindig odafigyelést igényelnek, hol részvétet, hol empátiát, hol asszertivitást. Írtunk már erről ERA-modellként, de itt most valami másra szeretnénk felhívni a figyelmet. Még csak nem is arra, hogy az utálja meg a munkáját, az ég ki hamarabb, aki kevésbé tudja a helyzetnek megfelelően váltogatni a hozzáállását. Ezt is ismerjük már, és fogjuk még látni a vezetési modellekben. Amit itt mondani akarunk, hogy a profi biztonsági őrünk lehet belül igen figyelmes, és csak a viselkedése tűnik állandónak. Nem tudjuk, ennyire nem ismertük meg. És ha így van, másodlagos a nonverbalitása, mert belül fejlődőképes.

Minden tréningen mindig nagy az érdeklődés, ha a fejlődés témájáról beszélünk, ami nem véletlen, mert az alapszükségleteken kívül az ember rendelkezik még eggyel, és ez a fejlődésszükséglet. Ennek legizgalmasabb része a tudatosodás. Mert az megjelenik az én születésekor kiscsoportos óvodáskorunkban, de harmincéves kor után – van, akinél később – megjelenik a saját belső történéseink kívülről figyelése, és aztán a magasabb szintű befolyásolási képessége is. Talán nem kell tovább magyaráznom, hogy miben találhatja meg egy biztonsági őr is a munkája szépségét és saját maga fejlesztését. Ha a fejlődés téma valakit nagyon érdekel, ugorhat az utolsó fejezetre, de a következőben is ott a kihívás, mert az előítélet ösztönös, valamint rossz személyes tapasztalatok általánosítása, a kultúrából leszivárgó sztereotípiák bennünk való rögzülése, és fejlődés az, amikor ezeket tudatosítjuk, meghaladjuk. Ez nem a tapasztalatlanság ártatlansága és naivitása, hanem valami más.

Előítélet



Mivel a szociálpszichológia a liberális demokráciák védelmezőjeként a második világháború után született és erősödött meg, nem meglepő, hogy számos híres kísérlet motivációja a normális és átlagos emberek gonosszá válásának megértésére irányult. A témáról tehát könnyű érdekes előadást tartani, de ezeket a kísérleteket elvégezni etikai okokból nem szabad. Valamennyi mozgásterünk azonban marad, de még ezeket is jogosan érheti kifogás.

Csináltathatunk előítélet-kérdőíveket, vagy manapság inkább populistát. Ha a nagy elődök Horkheimer és Adorno nyomán készítenénk egy F-skálát, azt hozzájuk képest igencsak át kéne írni. A nyílt és zárt gondolkodást mérő Rokeach-teszt már modernebb, de ezekről a tesztekéről és eredményeikről inkább előadást érdemes tartani. A tesztek általi besorolás is lehet kellemetlen. Stanley Milgram áramütés-kísérlete kapcsán pedig el tudjuk mondani, hogy a környezet milyen erősen hat az egyénre.

A kikényszerített engedelmesség szociálpszichológiai tapasztalatait mindeképp érdemes átadni minden hierarchikus szerveződésben dolgozó, vagy ilyen pályára készülő számára. Katonaság, közigazgatás, katolikus egyház, de még a multinacionális vállalatok döntő többsége is képes nehéz helyzetbe hozni az egyént. Az előítéletre való hajlamunkat bemutató kérdőívek növelik az önismeretet, azt pedig el lehet mondani, hogy mindannyiunkban van

csoportgondolkodási ösztön (*ingroup/outgroup*), mindannyian ki vagyunk téve az attribúciós gondolkodásnak, és mindannyiunkban van valamennyi populizmus.

Gondolkodásunk jellemzője az értelemkeresés – szemben a jelen pillanatban működő mesterséges intelligenciával, amely vagy matematikai modelleket használ, vagy nyelvi gyakoriságokat (ChatGPT) –, és a tévedéseink okozója is ebből származik. Vezetőfejlesztő tréningek elején használtuk Heider és Simmel egyszerű kísérletét, ahol a rohangáló mértani alakzatokba lát bele mindig valami értelmet a néző. A trükk az, hogy semmi ilyesmit nem akar elmesélni az animáció.⁹⁴

Az attribúció megtanítására szoktuk használni a Leila-gyakorlatot, amely olyan elterjedtté vált, hogy a mellékletünkben sem írjuk le. A gyakorlat hatása pozitív, érdekes módon nem szoktak tőle felháborodni, jóllehet szerintem van benne némi „gonoszság”, félrevezetés, az életben azért rendszerint több információval rendelkezünk, hogy ne csússzunk annyira félre, mint ahogy a történet értelmezésekor a hallgatók félremennek. S bár valóban sokszor hozunk attribúciós téves ítéleteket, de valószínűleg sokkal többször hozunk helyeseket. Teljes információ birtokában tudnánk mindig pontosak lenni, de mikor vagyunk teljes információ birtokában, amikor az emberi kapcsolatok megítéléséről van szó, amikor helyzetek értelmezéséről, amikor szavazni megyünk és így tovább, sorolhatnánk? Szinte sose, és mégis elég jól elboldogulunk.

Az attribúció, azaz az oktulajdonítás, a kevés információból való, okokra történő következtetés. Az attribúciós ítéleteink még nem előítéletek, de minden előítélet attribúción alapszik. Egész másként hozunk attribúciós ítéleteket, ha valami ránk vonatkozik, vagy ha másra. Ha egy villamoson utazunk, ahogy egy Karinthy-novella is humorosan leírja, fel vagyunk háborodva, ha új emberek nyomakodnak fel, és fel vagyunk háborodva, ha mi akarunk felszállni, de mások nem hajlandók összebb húzódni. Ha mi meglökünk valakit, az ok külső lesz, a hirtelen meginduló vagy lassító

⁹⁴ Kenjirou 2010.

villamos lesz a bűnös, de ha a mi lábunkra tapos valaki, akkor az illető belső tulajdonságaira asszociálunk, a figyelmetlen természetére. Ha mi nyerünk a kártyán, akkor belső tulajdonságra gondolunk, ügyesek vagyunk, ha a partner, akkor szerencséje volt, tehát külsőket feltételezünk. A példákból látszik, hogy elméletileg lehet játszani a külső és belső dimenzióval, illetve a pozitív és negatív szituációval. A definíciók ezért jócskán bonyolíthatók, de a fenti példák segítenek.

6. táblázat: Attribúció

		Oktulajdonítás	
		Mit gondolok a másokról?	Mit gondolok magamról?
Szituáció	pozitív	szerencséje volt	én tehetek róla
	negatív	rossz a személyisége, nem elég okos stb.	a körülményeket okolom

Forrás: a szerző szerkesztése

Az attribúciós tévedések bocsánatos bűnök, de kétségtelen, ha van rálátásunk, akkor kevésbé fogjuk elkövetni. Patológiás a negatív énkép, ők nyilván másképp is működnek, és patológiás, aki túltolja az attribúciós ítéleteit, akinél mindig a másik a hibás, és narcisztikus az, aki mindent magának akar tulajdonítani, ami eredmény.

Vannak csak érzékenyítő gyakorlatok. Ilyen például Rudas Jánostól a *Melyiket a négy fal közül?* című.⁹⁵ Az egyik sarokba a tacepaóra azt írjuk, hogy önálló lakásban élő, mind a négy tagjára megbénult matematikus. A másakra, hogy egy munkanélküli roma, érettségizett, volt diszpécser. A harmadik sarokba az a papír kerül, hogy az illető nő hajléktalan, a város szélén él, és telente a párjával és két gyerekével egy barlangban húzza meg magát. Végül a negyedik sarokban: kínai kereskedő, rossz magyarnyelvtudással letelepedési papírok nélkül.

⁹⁵ RUDAS 2011.

A résztvevőknek, akiket kinevezünk főnököknek el kell dönteniük, hogy kit foglalkoztatnának, és oda kell, abba a sarokba menniük. Itt megbeszélhetik, hogy mi a választásuk oka, kiválaszthatnak egy szóvivőt, aki pedig akváriumhelyzetben leülhet a többiekkel. Második körben oda kell menni, akit a legkevésbé választanának, és a beszélgetés újraindul. Mindezek során az előnyök és hátrányok közös megbeszélésével megtörténik az adott élethelyzetben lévő megértése, megismerése.

Ám a hétköznapijaink során felszínesek vagyunk, és a már kialakult attitűdjeink után megyünk, míg a fenti gyakorlatban ezek megváltozása különösen érdekes lehet, és érdemes a változások mikéntjére, mechanizmusára felhívni a figyelmet. Mindannyiunk gondolkodási mechanizmusa általánosító, sztereotipikus, ráadásul aki előítéletes, az nemigen hajlandó megváltoztatni a sztereotípiáit az új információk hatására.⁹⁶ Mereven viszonyul a külvilághoz, épp ezért rendkívül fontos pedagógiai cél, hogy ez a merevség ki se alakuljon fiatal korban, később pedig az önfejlesztés során állandó önreflexióval rendelkezünk. Az előítélettel kapcsolatos óra így nyer értelmet. Valamennyi kellemetlenséget tehát kell okoznunk, ha addig nem is mehetünk el, mint a Jane Elliott tanárnő a kék és barna szeműek megkülönböztetésének kísérletével.⁹⁷ Lehetőségünk van többféle film elemzésére is, például *A hullám* címűre⁹⁸ vagy akár a Zimbardo börtönkísérletét játékfilmként bemutatóra – igaz, utóbbi megváltoztatva és jóval negatívabb karakterként mutatta be a börtönigazgató szerepét felvállaló szociálpszichológust. Ezekre a filmekre az évek során esti vetítésre és megbeszélésre hívtak diákok, nyilván egy tréningen csak részleteket lehet belőlük megmutatni, és el kell mesélni a filmek tartalmát. Zimbardo nagyon fiatalon végzett börtönkísérletének számtalan részlete kiderül a szerző idős korában írt könyvéből.⁹⁹

Az az állítás, hogy mindannyian sztereotipikusan gondolkodunk, még a tudománytörténetre is igaz. Amikor a szociálpszichológia történeti

⁹⁶ ALLPORT 1999.

⁹⁷ Itt Zimbardo ismertetésében tekinthető meg: Hősök Tere 2017.

⁹⁸ Wikipédia 2025.

⁹⁹ ZIMBARDO 2012.

előzményeit akarja felvázolni Gordon W. Allport, egy olyan modellt alkot,¹⁰⁰ amely négy mezőbe rendezi nemcsak a tudománytörténetet, de az államszerveződés fatális félresiklásait is. Korábban, mint mondja, az emberi természet redukciójára törekedtek a szerzők. Főleg a 19. századi, 20. század eleji gondolkodókra igaz, hogy mindent egy dimenzióval igyekeztek megmagyarázni.

7. táblázat: *Allport táblázata*

	Kollektív	Individuális
Racionális	szocialisztikus-kommunistikus idealisták (szovjet ember)	homo oeconomicus klasszikus közgazdaságtan
Irracionális	Le Bon, Machiavelli	Freud (pszichoanalízis)

Forrás: a szerző szerkesztése

A négymezős táblázat ábrázolható lenne koordináta-rendszerként is, és akkor közelebb járnánk az igazsághoz, de a táblázatban felsorolt szerzők, illetve társadalmi rendszerek a szélsőséges megközelítéseket mutatják. Az emberre tekinthetünk úgy, hogy racionális lény, és az egyéni érdekeit követi, ám úgy is, hogy hajlamos altruista viselkedésre. És tényleg, tudunk mindkettő lenni. De tekinthetünk úgy is rá, mint irracionális lényre, hiszen manipulálhatók vagyunk, és egyszerre teszünk butaságokat, illetve ahogy Freud vélte, csak azt hisszük, hogy egyéni érdekeinket követve racionálisak vagyunk, de valójában sodornak minket az ösztöneink és a tudatalattink. Allport modelljének megosztása kitűnő lehetőséget ad arra, hogy hosszabban is beszéljünk a cellákba tartozó irányzatokról, elméletekről.

Ezeket a tudományos egyoldalúságokat az emberről alkotott előítéletes elképzeléseknek nem nevezném, ám mindenképp általánosítók, sztereotipikusak, és minél inkább meg volt győződve valaki a cella működőképességéről, annál nagyobb szörnyűségekre ragadtatta magát. Ez a klasszikus közgazdaság torzított emberképén nem látszik, ott

¹⁰⁰ ALLPORT 1971.

a probléma tulajdonképpen csak az, hogy a viselkedési közgazdaságtan halad nehezen mint új paradigma (lásd a *nudge*-ről korábban írtakat), és a pszichoanalízis is mára egy kevésbé szélsőséges formában egy módszertan a sok közül. A kollektivista oldalon azonban láthattuk mind a fasiszmus, mind a kommunizmus kísérletét, nem állíthatjuk, hogy ezekkel az emberképekkel ne jutottak volna messzire, de azt igen, hogy jóval kevesebb lett volna a szenvedés e történelmi kísérletek nélkül. Az egészséges társadalom nem lehet végletesen kollektivista, az egyéni érdekek feladására az egyén csak kényszer hatására vehető rá, és amikor ez megtörténik, megszűnik az egészséges verseny, a teljesítmény, és terror jön létre.¹⁰¹ Ami pedig Le Bont illeti, bár nem tehet róla, ahogy Marx sem a létező szocializmusért, de Hitler kedvenc olvasmánya volt.

Saját sztereotipikusságunk tesztelésére pedig egy trükkös gyakorlatot dolgoztam ki. Itt csak a módszerét írom le, hogy bárki hasonlót kidolgozhasson, de megcsináltattam ennek online verzióját is, amely a neten elérhető.¹⁰² Kerestem egy számomra elég borzalmas szöveget. Ne lepődjünk meg azonban azon, ha a számunkra borzalmas szöveg másnak meg épp tetszeni fog, ám ennek nincs is jelentősége. A szöveg végére odaírtam egy olyan szerző nevét, akiről azt feltételeztem, hogy épp nem kedvelik a magyar hallgatók. Míg a '90-es évek diákjainál jobbára érvényesült, hogy egy román hangzású szerzői név eleve negatív attitűdöt generált, a 2000-es években ez a hatás megszűnt, bár teljesen nem olvadt el, hiszen a nem létező etnikummal szemben sem tudunk semlegesek lenni. (Lásd a pirézokról szóló kutatást.¹⁰³) A lényeg ebben a gyakorlatban, hogy a szerző neve idegen hangzású legyen. A csoport tagjainak egyénileg kell dolgozniuk, és nem tudhatják, hogy a csoporttársuk milyen szöveget kapott. Ugyanis kétféle szöveg van, amelyek közt az egyiket egy magyar nevű szerző jelez, a másikat az idegen. Kell készítenünk még egy

¹⁰¹ A szocializmus pszichére gyakorolt pusztító hatását és gazdasági torzulásait lásd például KORNAI 2011.

¹⁰² Élni Veresegyházon [é. n.].

¹⁰³ Wikipédia 2023.

szemantikus differenciálskálát, szép-csúnya, jó-rossz, okos-buta stb. Arra módszertanilag érdemes figyelni, hogy ne mindig bal oldalon legyen a negatív, és jobb oldalon a pozitív. Amikor feldolgozásra kerül sor, persze vigyáznunk kell arra, hogy a számok ugyanazt jelentsék. Összeadhatjuk aztán az egyik és a másik csoport elért számait, és minél többen végzik el a feladatot, annál valószínűbb, hogy akik a magyar szerző szövegét kapták, azok felülértékelik a szöveget, míg a másik társaság alul.

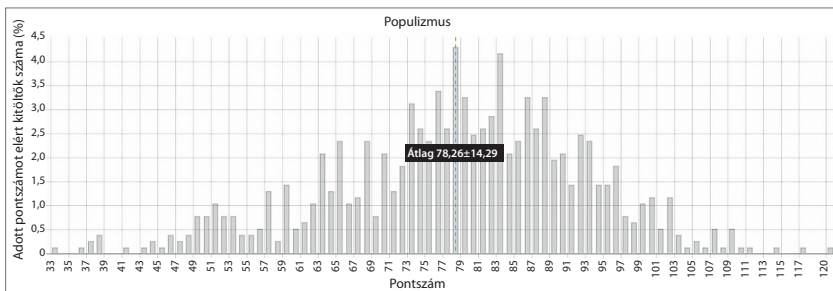
Igen megdöbbenő szembesülni azzal, hogy még az esztétikai ítéleteinkben sem bízhatunk, azt is befolyásolják a tudattalan sztereotípiáink. A tesztet éveken keresztül végeztettem, és meglepő változásokat tapasztaltam. Két okát látom annak, hogy az ott kidolgozott szöveg és írói miért fejtettek ki egyre kisebb hatást. Az idézetet Cioran román filozófustól vettem, aki zseniális ember volt, de az '56-os forradalom előtt nemhogy nem becsülte a magyarságot, de kifejezetten előítéletes volt velünk szemben. Szövege barokkos, és a magyarok minősítésében előítéletes. A '90-es években azonban a hallgatók figyelmesebben olvastak, jobban megnézték a szerzőt, és volt némi románellenesség is a levegőben, még a Romániából átjött magyarokkal szemben is. Az emberek félték, hogy elveszik a „románok” a munkájukat, hogy olcsóbban és jobban dolgoznak, sőt még a kettős állampolgárságról szóló népszavazásnál is igen könnyű volt aggodalmakat kelteni a romániai magyarokkal szemben, jól működtek azok az érvek, hogy nem fizettek egészségbiztosítást, mégis igénybe fogják venni a szolgáltatásainkat, leterhelik a nyugdíjrendszerünket stb. Akik nemzetben gondolkodtak, azoknak erősebb negatív attitűdjeik voltak a ráman románsággal szemben is, mint az évtizedekkel későbbi fiataloknak.

Másfelől pedig amikor 2020 után megkérdeztem azokat, akik jöllehet Cioran eredeti szövegét kapták, hogy miért adtak olyan nagy pontot rá, azt válaszolták, hogy csak a szövegértésre koncentráltak, el se jutottak az aláírásig. Lehetséges, hogy az újabb generációk egyfajta középiskolai szövegértésként tekintettek a mondatokra, küzdeniük kellett a megértéssel, alárendelő pozíciót vettek fel, esetleg azonosultak a helyzettel (szociokognitív helyzet), mondván, hogy biztosan nem adok olyan feladatot, amelyben

a szöveget ők leminősíthetnék. A lényeg, hogy az évek múlásával egyre kevésbé működött a hajdani sztereotípiánkat bemutató gyakorlat. Más szöveget kell hát kitalálnunk.

S bár e fejezet elején említettük, hogy nem csináltatnánk F-skálát a hallgatóinkkal, de azért egy populizmusvizsgálatot csináltunk (14. melléklet: *Populizmus*). Miután elkészítettem a kérdőívet, azt nagyobb mintán le is kérdeztem.¹⁰⁴

Az eredmények nem meglepők, mindannyian rendelkezünk valamenyi populizmussal, ráadásul egyik pillanatban mással, mint a másokban, mert ez függ a helyzettől, a koncentrációtól, a figyelem fókuszáltságától, a korábbi percek kondicionáltságától.



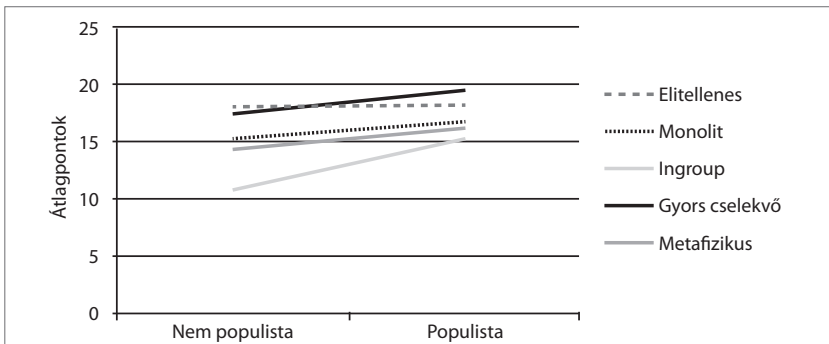
9. ábra: *Populizmus* – 767 fő válaszainak normáloszlása,
a válaszok begyűjtése 2017–2020-ig
Forrás: ZSOLT 2020b

A kérdőív elkészítésekor még azt a hipotézist is megfogalmaztam, hogy attól is, hogy valaki saját vagy idegen nyelven tölti ki a kérdőívet. Ugyanis amikor nem az anyanyelvünkön beszélünk, a lassú gondolkodás lesz a domináló, és a gyors gondolkodás feltételezésem szerint sztereotipikusabb. Ámbár a kérdőívet több nyelven elkészítettük, nemhogy a „nem az anyanyelvemen töltöttem ki” kitöltőket, de még külföldieket sem sikerült kellő számban elérnünk.

¹⁰⁴ ZSOLT-TÓTH-DEMETER 2021.

Ha a kérdőívet kipróbáljuk tréningen, az eredmények maradhatnak titokban, a cél ilyen teszteknel inkább az önismeret fejlesztése, nem pedig valamiféle morális vitatkozás és önostorozás. Ugyanakkor érdemes elmondani, hogy a kevert kérdések valójában milyen faktorok körül mozogtak. Magát a kutatást addig folytattuk, amíg Trump (2017–2021) hatalmon volt, így aki Trumppal egy kérdésben szimpatizált, azt biztos populistának vehettük, s ezzel mintegy ellenőrizhettük a magas pontszámúakkal való korreláció meglétét. Az egyik kérdésben még Hitler állítását is betettük. Matematikai módszertanát tekintve pontosan Jonathan Haidtot követtük, és még a fals kérdést is ugyanoda rejtettük el. Hogy melyik a fals kérdés (6-os, 22-es), azt a kitöltők is láthatták, mert a táblázatban külön oszlopba került, és nem kellett vele számolni. (A mellékletben a papíralapon elvégezhető kérdőívet és kiértékelését tettük, az elektronikus verzió mára nem elérhető.)

A kutatás eredményeként kiemelhető, hogy a populizmusban magas pontszámot elérő magyar válaszolók egyvalamiben különböztek csak lényegesen az alacsony pontszámúaktól: a csoportszolidaritásban. Ebből arra lehet következtetni, hogy a két tábor voltaképp mindenről tud értelmesen vitatkozni, egy neuralgikus pont azonban kerülendő, és ez a saját csoporttal kapcsolatos kritikus kérdések megfogalmazása (erős *ingroup*).



10. ábra: Trumppal szimpatizálók és nem szimpatizálók csatornái

Forrás: a szerző szerkesztése

A 10. ábra azt mutatja, hogy az egyre magasabb populistapontszám felé tartva egyre inkább elitellenessé válunk, egyre jobban igényeljük a leegyszerűsített magyarázatokat, egyre többre értékeli a gyors döntéseket, mert azt tartjuk hatékonynak, és vonzódunk nem csupán az összeesküvés-elméletekhez, de a vallásos gondolatokhoz is. Viszont az is látható, hogy bár egyértelmű a tendencia, az egyes csatornák lényegesen nem válnak el, kivéve az *ingroup-outgroup* esetében. Ezt magyar tanulmányunkban a következőképp fogalmaztuk meg: „a populisták számára minden csatorna fontos szerepet játszik, és mindegyikben magas pontszámot értek el, legmagasabbat az azonnali cselekvésvágyban, még akkor is, ha az a szolidaritás hiányát eredményezi. A hazai nem-populisták sem maradtak el lényegesen a populista dimenziókban, egyetlen csatornát leszámítva: nem kötődnek úgy a saját csoporthoz.”¹⁰⁵

A saját csoporthoz való erősebb kötődésről feltételezhető, hogy auto-sztereotípiával, etnocentrizmussal jár. Egy ilyen korrelációkutatás minden bizonnyal megerősítené a fenti feltételezést, noha véleményem szerint a magyarok esetében elég fontos hipotézis az etnocentrizmus és az öngyűlölet közti kérdés,¹⁰⁶ mert vannak köztünk József Attilák is. Általánosságban azonban elmondható, hogy a populisták etnocentrikusak is, az etnocentrikusak pedig versenyként¹⁰⁷ fogják fel a csoportviselkedéseket, és jobban ki vannak szolgáztatva az előítéletességnek.

¹⁰⁵ ZSOLT 2020b.

¹⁰⁶ ZSOLT 2019.

¹⁰⁷ Az értelmetlen kategóriák is behozzák a versenyt. Zseniális kísérlet erre Henri Tajfelé. Ismertettük, és saját tréninggyakorlatot készítettünk erre korábban. ZSOLT 2014: 9. fejezet.

Mediáció



Egy rádió stúdiójában ülök épp, ahol a szerkesztést már a számítógép vezérli, és ahová a munkatársak főleg távolról teszik fel az anyagaikat. Kihalt minden, csak a keverőpult melletti fejhallgatóból szűrődik ki az adás. Valamikor ez a rádió egész másként működött. Még a Covid-időszak előtt tele volt nyüzsgéssel, jómagam is, ha készítettem interjút, egyenes adásban szerettem csinálni, és úgy, hogy lehetőség szerint a vendégeim is bejöjjenek, csak ritkán került sor telefonos bekapcsolásra. Ez a hagyományos helyzet egyfelől izgalmasabb volt – már az is, hogy adásidő előtt pár perccel megérkezik-e a vendég –, több felkészülést igényelt. Ugyanakkor az ilyen közösségi, nyüzsgő, szerkesztőségi élet mindig rejthet magában konfliktusokat.

Az egyik önkéntes rádiós körül, miközben remek adásokat készített, kezdtek felhalmozódni a problémák. Emberi dolgok. Például kölcsönként a házban mástól, aztán nem adta vissza, ez pedig visszajutott a szerkesztőségbe is, ami miatt mindannyian szégyelltük magunkat. Talán legkevésbé épp az elkövető. Ilyen és ehhez hasonló esetek miatt, amikor már úgy érezte a társaság, hogy mindent megtett (és ezt a „mindent” volt, aki években mérte), eljött a döntés ideje. Mivel azonban nem elveszíteni akartuk, csak megváltoztatni, azt javasoltam, forduljunk külső segítséghez, profi mediátorokhoz.

Először a közösséget kellett erről meggyőzni, s a többség azt mondta, rendben, akár egy-két ilyen ülésre hajlandó is eljönni. Más azt mondta, nem ellenzi, de arra nincs ideje, hogy ilyen üléseken részt vegyen, abban sem hisz, hogy ennek volna eredménye, értelme. Ketten mondták csak ezt. Harmadrészt meg kellett találni a megfelelő kívülálló mediátor szakembereket, és meg kellett egyezni velük arról, mennyit tudunk fizetni, és a legfontosabbat se felejtjük el: negyedszer el kellett érni, hogy az „elkövető” is részt akarjon venni az ülésen. Nem sokban különbözött volna ez egy szerkesztői üléstől, ahol azonban a kínos részletek sosem kerültek szóba, ezúttal viszont az érintett is tudta, hogy megmaradásának egyetlen esélye, hogy a mediációs felajánlást elfogadja.

Így hát látszólag belement ő is, de játszmába kezdett. A mediátoroknak ígérgette, hogy visszahívja őket, de sosem hívta. A mediátorok pedig nem erőltették, azt nekünk kellett volna elérni, hogy mindannyian akarjuk az ő segítségüket. A válás mindenesetre kellemetlenségek nélkül történt, az illető maga mondott fel és távozott. Nem olvastunk a fejére semmit, nem követeltünk tőle semmit, valamiképp érezte, hogy az út végéhez ért, és valami új helyen új dologba kell fognia. A történetben azonkívül, hogy nem történt kegyetlenség, semmi pozitívum nincs, mert az illető másutt ugyanazokat a hibákat követte el, az ő fejlődésének feltétele szerintem az lett volna, ha nem lelép, hanem bevállalja a mediációt.

Már az eddigi leírásból is kibontható néhány szabály, és néhány keretfeltétel, amely a resztoratív mediáció feltétele.¹⁰⁸ Kell, hogy a közösség ne akarja elveszíteni tagját, és kell, hogy a tag is maradni akarjon. Kell, hogy mindenki elfogadja a mediátort függetlenként, és mindenki bízson benne. És kell, hogy ne legyen kirívó egyensúlytalanság a konfliktusban álló felek közt. Például párkapcsolati mediációt nem lehet olyan párnál tartani, ahol a feleséget odahaza megfélemlítették. Egy indián közösségben

¹⁰⁸ E fejezet elsősorban a resztoratív mediáció ismertetéséből indul ki, de nem minden mediációban van elkövető és áldozat, sőt a *Resztoratív munkahely* gyakorlat tapasztalata is az, hogy az áldozat is lehet elkövető.

sok minden jóval inkább rendelkezésre áll e feltételek közül, mint a mi civilizációinkban, és ami a rádiós esetet illeti, hát itt sem volt minden olyan optimális, mint az indiánoknál.

A törzsfőnök eleve legitim. A törzsből kitaszított halálra van ítélve, mert egyedül igen nehéz életben maradnia. Nem akar távozni. A törzsnek is szüksége van minden emberre, mert kevesen vannak, és a törzs mindenkit tud használni. A mediáció során a törzsfőnök nem ítélkezni akar, hanem békíteni. A törzs egésze nyomon követi a folyamatot. Van áldozat, és van elkövető, és mindenki tudja, ki melyik. Nemcsak az áldozattal vannak együtt érzők és őt szorosan támogatók, de az elkövetőnek is vannak barátai, rokonai. A törzs tagjai megfigyelőként vannak jelen, és a csillogó és figyelő szempárok mintegy közösségi nyomásként funkcionálnak. Az elkövető részéről megjelenik a szégyen, az áldozat részéről megjelenik a megbocsátás érzése, a jóvátételt az érintettek közösen találják ki, és az elkövetőt a törzs visszafogadja. A törzsfőnök nem játszik bírót, egyszerűen csak facilitál.

Ugyanezek a feltételek és körülmények nem álltak rendelkezésre a rádiós szerkesztőségben, a mi civilizációinkban könnyebb lelépni. A sikeres mediációnak van egy másik feltétele is, hogy a szégyen motiváló legyen, és a mi civilizációinkban ritka a szégyen. Sőt vannak személyiségzavarok – például a narcisztikusság –, ahol nem is lehet előhívni. De azért nem véletlen lett divat a mediátor szakma. Munkahelyen, iskolákban, településen, társasházban, üzleti konfliktusokban, párkapcsolati válságokban és nemzetközi konfliktusokban az okos és képzett közvetítő minden pénzt megér. Létrejöhet olyan helyzet, amikor a konfliktuskezelés e szelíd módjában mindenki érdekelt. Csak a módszert kell elsajátítani, és annyira nem bonyolult, hiszen már óvodás korúaknak is megy. Kétségtelenül, ezek nem velünk született, hanem tanult viselkedésformák, ám hogy újra felfedeztük, és erre iskolákat, szakképesítést, szakirodalmakat, kutatásokat építettünk, azt mutatja, hogy azért ezek a törzsi társadalmak is tudtak valamit. (Általában amikor a törzsi metaforát használjuk, ezen a harcos, főnök által uralt és kiszolgáltatott hierarchiákat szoktuk érteni. A bennem lakozó antropológus igen

igazságtalannak tartja a törzsi metaforákat, de szervezetfejlesztésnél vagy a politológiában kénytelen vagyok használni.)

Házassági konfliktus esetén a válni akaróknak korábban két út állt rendelkezésükre. Az egyik, hogy pszichológushoz mentek, aki feltárta korábbi hibáikat, ennek következtében úgy váltak el, hogy még büntudatuk is lett, kaptak még egy púpot a hátukra. A másik, hogy válóperes ügyvédhez fordultak, aki pedig abban volt érdekelt, hogy ügyfele számára minél többet megszerezzen a másik féltől. A mediáció filozófiája más. Nem akar vájkálni a múltban, jövőfókuszú, és nem törekszik arra, hogy nulla összegű játszmává váljon a válás, épp ellenkezőleg. Számomra a leginspirálóbb mediátor Marshall Rosenberg, aki az erőszakmentes kommunikáció módszertanáról ismert. Azt tanítja, hogy a mediátornak a felek gondolkozását a szükségleteikre kell irányítani. (A *Részvét* című fejezetben írtunk róla.)

A mediációról szóló órák, tréningek dramaturgiai felépítése is igazi rendezői feladvány.¹⁰⁹ Kolléganőmmel azt a megoldást használtuk, hogy középiskolás életkorba mentünk vissza, és felvetettünk egy kérdést:

– Mit szólnátok, ha az iskolába egy fiú késsel járna be, és azt látnátok, hogy egy másik fiú ezt megelégedi, és elkezdenek egymással kakaskodni. Mit tennél?

A válaszok néhány variáció körül szórnak, be lehet avatkozni a kakaskodásba, vissza lehet húzódni, illetve lehet szólni tanárnak, „pedellusnak”, aki épp az osztályterem előtt megy el. A társaság többsége ez utóbbit fogja választani, de mindenki kifejtheti az álláspontját. A történeti szálát mindenképp a szólás irányába kell folytatnunk, noha ez egy csapda is lesz. A két diákot behívadják az igazgatói irodába, kiderül, hogy az egyik késsel jár, ha már nem volt köztudott korábban, az igazgató nem akarja tovább vállalni a felelősséget a renitens gyerek esetleges testi sérelmet okozó viselkedéséért, és kirúgja. A történeti szál úgy folytatható, hogy a kirúgott

¹⁰⁹ Az óra felépítése Dura Mirjam munkája, akivel párhuzamosan azonos tanmenetben tartottunk szociálpszichológia-órákat 2017-ben az NKE közigazgatás-szervező alapszakosoknak.

középiskolás tovább süllyed a lejtőn, sorsának okozóját abban a diákban látja, aki szólt a pedellusnak, és bosszút akar rajta állni. Az utcán várja be, követi, gyanúsán, megfélemlítő módon nézi, ahogy átkel a zebrán. A lényeg, hogy a konfliktus egyáltalán nem oldódott meg, épp ellenkezőleg, az iskola falain kívülre került, még kevésbé kontrollálható.

A Foresee Kutatócsoport *Van dolgunk egymással*¹¹⁰ című oktatófilmje önmagában is aranyat ér, de tréningeken nem szerencsés az egész időt filmnézésre szánni, viszont ki lehet emelni az oktatófilmből azt a részt, ahol egy fiú késsel jár az iskolába, és a mediátorok segítségével miként oldják meg a konfliktust. Megint csak egy nem fikciós történettel, hanem egy valódival tudjuk hitelesíteni a mediációt, amely ezek után elbír némi elméleti kiegészítést. A mediáció lefordítása többnyire megvan, a resztoratív mediáció esetében már segíteni kell, az a helyreállító közvetítés, amelyben kell lenni elkövetőnek és sértettnek. Beszélhetünk a mediáció ülésrendjéről, a mediátor felkészültségének fontosságáról, a bizalomról, kommunikációsán használható sablonokról és mindarról, amire elméleti felkészülésünk lehetőséget ad.¹¹¹ Ám az alábbi négymezős megközelítést mindenképp meg kell mutatnunk:

8. táblázat: A resztoratív konfliktuskezelés

		Kontroll	
		van	nincs
Támogatás	van	resztoratív	mindent szabad, rossz viselkedés megerősítése
	nincs	büntetés	magára hagyás

Forrás: a szerző szerkesztése

¹¹⁰ Foresee Kutatócsoport [é. n.].

¹¹¹ COSTELLO–WACHTEL–WACHTEL 2009.

A pedagógiai és pszichológiai szakirodalomból igen ismert jelenségekről van szó. A szülői szerepek is lehetnek a meleg és a hideg, az engedékeny és a szigorú variációi, a resztoratív a meleg-szigorúnak feleltethető meg. A magára hagyás következményeit jól megragadja a mi fiktív példánkban a kitaszított fiú esete, aki bosszút forral, és ahol az iskolai problémát társadalmi problémává tettük, noha egyikünk sem akart rosszat. A büntetés logikája már valamivel jobb, csak itt is tudnunk kell, hogy a börtönből előbb-utóbb kiengedik a bűnösként stigmatizáltat, a támogatást viszont akár a börtönbe is be lehet vinni, már ha a társadalom elég civilizált. És el se kell eddig jutni annál az esetnél, ha támogatás is van és kontroll is.

Ranschburg Jenő személyiségfejlesztő szemináriumán volt egy saját sztorija, amelyet szintén el szoktam mesélni a „támogatás van, kontroll nincs” verzióhoz. Egyszer egy anyuka azért vitte hozzá a kisfiát pszichológusi rendelésére, mert az harapott az óvodában. A beszélgetés során kiderült, hogy a gyerek mentálisan nem sérült, az pedig nem volt rendben, hogy harapott, ezzel nyilván kellett valamit kezdeni. Távozóban azonban Ranschburg véletlen meghallotta mit mond az anyuka a kisfiának:

– Na, most már látod, Pistike, hogy rossz dolgot csináltál, nem szabad akkorát harapni.

A történet mulatságos és tanulságos. Nem a gyerekekkel volt a baj, hanem az anyával, a gyerek csak kereste a rosszasság határát. A meleg-engedékeny szülőknél rendszerint ezt csinálják a gyerekek. Ez tehát a támogató, de kontroll nélküli helyzet, s ha lehet, még rosszabb a *laissez faire* (meleg-engedékeny), és szintén rossz lehet felnőni hideg-szigorú közegben is. Az ideális a törődő és kontrollt is gyakorló szülő, és pont ezt a logikát követi a resztoratív mediáció is.

A resztoratív mediációra kidolgozott tréningforgatókönyvet egy újmédia használatára szóló tréningnap számára átírtam, ami azt is mutatja, hogy nem nehéz átalakítani a különböző munkahelyi világokra, de a mellékletben változtatás nélkül a szerző eredeti forgatókönyvét ismertetem (20. melléklet: *Resztoratív munkahely*).

A gyakorlat kipróbálása után mi is kicsit változtattunk. Első alkalmakkor valamelyik résztvevőre kiosztottuk a mediáció feladatát is. A neki átadott lapon volt egy kérdéssor, hogyan irányítsa a mediációt, miket kérdezzen, de hamar kiderült, hogy ez a szerep nem adható át, ezt a trénernek kell elvégeznie, vagy olyan esetekben delegálható csak, ahol kifejezetten mediátorokat képzünk, és ez amolyan megmérettetés is egyben. Másik tapasztalat, hogy rengeteg variációban futhat végig a történet. A szereplapok bármennyire pontosak, sok saját ötletet visznek bele a résztvevők, sőt, a saját egyéniségüket is, és a konfliktusról alkotott elképzelésüket, a szereppel kapcsolatos elvárásait. Mondhatnánk, hogy ez nem baj, de valójában megnehezíti a tréner dolgát, szinte mindig akadnak kihívások. Nyilván az a célunk, hogy legyenek elkövetők (ez rajta is van a szereplapon), és legyen áldozat, sértett, de sokszor megfordul a helyzet, és kiderül, hogy az áldozat is elkövető. Véleményem szerint ettől olyan jó a gyakorlat forgatókönyve, mert a valódi helyzetek is ilyenek. A késsel iskolába járó fiú gyerekkori sérüléseit hagyjuk – a mediációban nem pszichologizálunk –, de a közösség vele szemben elutasító, bántó, és ez kiderül. Egy másik példa: amikor mondjuk egy kisserác berúgja az idős úr ablakát labdával, látszólag egyértelmű, hogy az áldozat az idős úr, az elkövető meg a fiú, de mi van, ha nincs hol focizni, az idős úr pedig a háza előtti labdázás miatt már mindenféleképpen fenyegetőzött, olyan szavakat használt, amelyek nem vezettek előre, és az agresszió eszkalálódott? Vagyis a késes fiú úgy érzi, támadják őt, és valóban támadják is, a labdázó fiú úgy érzi, az idős bácsi bántja őt, és valóban bántja is, gyakorlatunkban a felmondani készülő középvezető áldozat, de elkövető is, mert nem véletlen nem hívják a többiek a bulira.

A gyakorlat során az áldozatok akár vissza is támadhatnak, és hogy miként viselkedik az áldozatot megvédeni hivatott vezető, illetve az áldozat barátja, ez is meglehetősen változatos. A legtöbb gond mégis a középvezető áldozat főnökével lehet. Minél éretlenebbek a hivatali (vagy vállalati) csúcsvezető szerepét kapók, annál valószínűbb, hogy rossz megoldások felé mozdulnak, és annál valószínűbb, hogy a resztoratív mediáció

kudarcot fog vallani. A csúcsvezető gyakran szeretne jóban lenni a beosztottakkal, és a középvezetőt hátba támadják, hiába van a szereplapon az, hogy ő a védelmezője, máskor az alsó szinttel lesznek ellenségesek, bár ilyen nagyon autoriter főnököt játszóval csak nagyon ritkán találkoztam. A trénernek, aki a facilitátor szerepét tölti be, alkalmazkodnia kell a különbözőképp formálódó történethez, és a fókuszot egyre inkább a jövőre kell irányítania, szóval végül is elég élvezetes a feladata, mert azzal, hogy kérdéseket tesz fel, és a beszélő fát ő adja hol egyik, hol másik játékosnak, valamelyest képes az irányításra.

A cél az volna, hogy a végig hallgatásra ítélt, de aztán megszólaltatott új próbaidős kolléga, akinek a tréner azt a kérdést teszi fel, hogy mindezt látva szeretne-e a munkahelyen maradni, vagy veszi a sátorfáját, azt mondja, hogy szeretne. Sok esetben nem ezt fogja mondani, körülbelül a gyakorlat 20-30%-ában nálam nem sikerült ezt elérni, ami szintén jó visszajelzés a csoportnak, hiszen valamiért nem tudtak vonzóvá válni. Utóbb megbeszélhető, hogy miért. Számomra a nem *happy end*ek is hasznosnak tündek, arról nem is beszélve, hogy a társaság egész biztosan megérzi a resztoratív módszer hasznosságát és erejét. Esetenként még a vezető szerepet rosszul megragadókat is fejlesztí, bár e tekintetben azért kevésbé vagyok optimista.

A mediáció, még ha nem is mediátorokat képzünk, annyira fontos civilizációt és demokráciát fejlesztő téma, hogy több más gyakorlatba is, ahol konfliktusok adják a dinamikát, be lehet építeni. Tárgyalástechnikába, nemzetközi konfliktusok modellezésébe, helyi közösségi problémákba, bármilyen konfliktussal foglalkozó gyakorlat kivezetésébe. A *Furulyázik a gyerek* vagy a *Kismamák akcióban* (16–17. melléklet) szintén az életből ellesett példák, és kiválóan működnek. Arra is van esély, hogy mediációs technikával elébe menjünk a konfliktusoknak.

2014–2015-ben EU-s pénzből a Nemzeti Közszolgálati Egyetem egy nagyszabású kistéleplés-fejlesztési projektbe fogott Helyi Községi

Akadémia címen.¹¹² A cél az volt, hogy a települések stratégiaalkotását segítve fejlesszük a közösséget. Ennek egy tapasztalatát már e könyv első lapjain megosztottam az olvasóval, de számos pozitív tapasztalat is született, amelyeket Molnár Katalin kolléganőm szerkesztett egybe. Könyvéből a teljes projekt forgatókönyve, a szükséges tanulságos és javítási ötletek tárháza is kirajzolódik.¹¹³ S bár a projektben a SWOT-tól a problémafakészítésen át a World Caféig számos módszerrel dolgoztunk, itt csak egy nagyon tanulságos kis gyakorlatra szeretnék utalni, a pontszavazásra.

Az ismerkedés és jégtörés után, ha stratégiaalkotás a cél, érdemes gyűjteni az ötleteket, település esetén például a témákat, hogy egyáltalán mivel szeretnének foglalkozni, mindenki írjon fel egy problémát. Ez a legegyszerűbb módszer, és működik. Hogy aztán miként válasszuk ki, melyikkel foglalkozunk, az már a következő kérdés. A legegyszerűbb, hogy kihúzzunk egyet a kalapból, vagy megpróbálunk konszenzusra jutni, vagy szavazásra bocsátjuk. Ismerjük már ezeknek a döntési mechanizmusoknak az előnyeit-hátrányait. Ám a zseniális megoldás a „pontszavazás”: ha megfordított flipchart táblára felkerülnek az ötletek, és mindenkinek van tíz (vagy más mennyiségű) zsetonja, amelyet szétoszthat az ötletek közt, máris megcsináltuk a pontszavazást. (A saját ötletére csak egy szavazatot rakhat!) Ezután megfordítjuk a táblát, és mindenki láthatja, hogy melyikre érkezett a legtöbb javaslat, így aztán a csoport, amellyel dolgozunk, hajlamos elmerülni e problémakör részleteiben, hajlamos stratégiát, projekttervet kidolgozni, és esetleg később még cselekvővé is válik a témában. Nincs az a fajta sértődés, ami a korábbi kiválasztásos verzióknál esetleg előfordulhat.

A közösségfejlesztés nem szenved csorbát, a célok demokratikus módon való kijelölése tényleg működik. A módszer annyira megtetszett, hogy elektronikusan is szerettem volna továbbfejleszteni. Hátránya mindig lesz az elektronikusnak az *offline*-nal szemben. Gondoljunk a belépési

¹¹² GÁSPÁR 2017.

¹¹³ MOLNÁR 2015.

nehézségekre, vagy a trollok kiszűrésének problémáira. Valószínű azonban, hogy igazán akkor működik, ha egy tréningen részt vevőket hívunk be, mint ahogy a Kahoot!-ot is használtuk a Covid-időszakban.

Az interneten elérhető verziónk előnye, hogy nemcsak pozitív korongot oszthat szét egy-egy bejelentkező, de negatívot is, ezenkívül a Facebook-hoz hasonlóan berakhat új ötletet, valamint a korábbiakhoz hozzáfűzhet megjegyzéseket. A feldolgozó pedig, ha a bejelentkező megad magáról adatokat, mindenféle statisztikát tud készíteni. A diszlájk korlátozott „korong” bevezetése azért jó, mert a statisztikák kimutatják a konfliktusos, vitára okot adó ötleteket.¹¹⁴

A resztoratív mediáció után áttérünk a sima mediációkra, ahol mindenki azt hiszi, hogy nála az igazság. A *Furulyázik a gyerek* klasszikus mediációs gyakorlat. Könnyen elképzelhető, hogy a szomszéd gyerek áthallatszó zenetanulása kellemetlenséget okoz. A konfliktus eszkalálódása is elképzelhető, ha a dolgok helyrerakásában egy olyan embert küld ki az önkormányzat, aki alkalmatlan a terep felmérésére, alkoholista, és amikor megoldást kell javasolnia, nem emlékszik igazán sok mindenre. A valóságban is ez alapján hozta meg a jegyző a határozatot, és ettől kezdve abban volt érdekelt, hogy a részeg kollégát és a hivatal becsületét védje. Belesodródott. Sajnos hitt a kollégának, lusta volt ellenőrizni, esetleg csak jóhiszeműségből adta ki a furulyázó gyerek szüleinek az igazságtalan határozatot. Hozzám ez a szülő fordult panasszal, innen a gyakorlat ötlete.

Ennek a valós helyzetnek az elismertése során azt taníthatjuk meg, hogy ha van egy egyszerű konfliktus, nem kell rögtön döntőbíráskodóvá válni, okosabb előbb facilitálni. A gyakorlatot sokszor mediációs konfliktuskezelő és tárgyalástechnikai háttérismereteket nélkülöző, „szűz” fiatalok közt végeztem, amolyan bevezető jelleggel, de egész más és sokkal tartalmasabb lehet, ha már a tanultak ismétléséről van szó. Mivel itt a forgatókönyvek nem adnak lehetőséget a spontán darabátírásra, nem kell amiatt aggódnunk,

¹¹⁴ Agglomerációs Zöldháló [é. n.].

hogy profi konfliktuskezelők az akváriumgyakorlat közben megoldják. A megoldási feladat a szituáció „újratervezésében” jön elő.

A kedvencem azonban a *Kismamák akcióban*, amely szintén akváriumgyakorlat, de mivel szemben az előzővel ezt a résztvevők alakíthatják,¹¹⁵ megvan az esélye, hogy átlátják a helyzetben lévő csapdákat, és nem futnak bele, noha mi megint azt szeretnénk, hogy belefussanak, hiszen ez is az életből vett, és ebben is egy önkormányzat hibát hibára halmozott. Csak tapasztalatlan fiatalokkal mertem megcsinálni, bár egyszer magammal vittem olyan, civil szervezeteket összegyűjtő táborba, ahol a civileknek rendre konfliktusuk volt az önkormányzattal, s őket is sikerült becsalni a csapdába. A gyakorlatban csupa könnyen eljátszható szerep van. Nem okoz nehézséget a kisgyerekes anyukák eljátszása, akiknek elege van abból, hogy egyre veszélyesebb a közlekedés, sem a férjszerepek, amelyekben a férfiak fáradtan mennek haza, de megbünteti őket a rendőr, mert megállnak a saját házuk előtt. A rendőr is a szereplapja szerint választhat, hogy büntet vagy csak figyelmeztet. Nincs előre megszabva az sem, hogy a testület és a kismamák panaszát közvetítő képviselő napirendi pontja alapján a többség egy rossz döntést hozzon, azt, hogy rakjanak ki megállni tilos táblát. Nekünk a gyakorlat miatt az kell, hogy ez a rossz döntés valósuljon meg. Sajnos abban az esetben, ha a képviselő-testület jó döntést hoz, gratulálnunk kell, és meg kell kérnünk, hogy a rossz irányba menjünk mégis tovább. A rossz döntés következménye lett a valóságban is az, hogy a férfiakat büntették a rendőrök. Abszurd helyzet alakult ki, mert nők és férfiak harca kezdődött, akik ráadásul lehetnek házaspárok is. Azt szoktam javasolni, hogy kezdjük el a történetet előlről, de most a képviselő legyen egy zseniális figura, aki azonnal mediációt kezdeményez. A háta mögé állva segíthetünk neki a mediációban, vagy szükség esetén átvehetjük tőle a szerepet.

¹¹⁵ Kipróbáltam igen altruista civil szervezetek találkozáján is, és köztük is sikerült a csapda. Máig nem tudom, hogy az egyiknél épp azért, mert az egyik szereplő direkt segített, hogy minél jobb legyen a „darab”. Lásd bővebben a gyakorlat leírásánál a *Tréneri információk* című részt.

A gyakorlatnak a tréner számára legstresszesebb része, hogy a testületi ülésen valóban belesodródjanak a rossz döntésbe. Egyszer előfordult, hogy valamelyik képviselői szerepben lévő azonnal felvetette, hogy abból a döntésből, hogy kirakják a megállni tilos táblát, baj lesz. De „szerencsére” a többiek leszavazták.

A mediáció során pedig egymástól eltérő, kreatív ötletek szoktak születni, de a lényeg itt sem ez: attól még, hogy segítséget kérnek tőlünk, attól még, hogy hatósági szerepben vagyunk, nem következik az, hogy nekünk kell dönteni. Míg a *Furulyázik a gyerekekben* a rosszul működő önkormányzati tevékenységre rakódik egy rossz intézményönvédő mechanizmus (egyszerűbb volna bocsánatot kérni a részeg kolléga miatt), itt az önkormányzat teljes ártatlan az eredeti konfliktusban, jó szándéka is megkérdőjelezhetetlen, mégis magára húzza a problémát, mert nem ismeri a mediáció erejét és hatékonyságát. Egy önkormányzati vezető sokszor úgy érzi – mint ahogy minden vezető –, hogy a társadalmi szerepe kötelezi, hogy ő oldja meg a problémát. Ez nem így van. A feladat az, hogy a probléma megoldódjék, de azt el kell felejtetni, hogy azt csak a vezető oldhatja meg.

Vezetés



Minden tréningelem, amelyről korábban szó volt, hasznos lehet a vezetők számára. De természetesen külön számukra is összeállítható többféle forгатókönyv. Közigazgatásban dolgozók és szakszervezeti vezetők számára tartottam vezetőfejlesztést, valamint olyan hallgatók számára, akik még szakmai tapasztalataik előtt álltak. Nyilván más a súlypont, a felső vezetőknek is egészen speciális tréning kell, nem olyan, mint a középvezetőknek. Más a tréner feladata a vezetési szinttől és a vezetői tématerülettől függően is.

Szakszervezeti vezetők számára a tagság gyarapítása a fő kérdés, ehhez pedig nekik karizmatikusnak és hitelesnek kell lenniük, míg egy közigazgatásban dolgozó akkor fejlődik sokat, ha rájön, ő melyik szinten van, hol tart épp, és mi a következő lépcső, amelyet elérhet, mármint nem beosztásban, hanem emberileg. Náluk a toborzás nem téma. Merész, de nem lehetetlen vállalkozás a vezetői tréninget a „fejlődjünk” koncepcióra építeni, tekintve, hogy egész magas szint az, amikor egy vezetőt azért követnek, mert a beosztottak úgy érzik, fejlődhetnek mellette. Még merészebb volna, és már lehetetlen is arra építeni, hogy a kisugárzása és a közelségélménye miatt kövessék.

Egy középvezetőt ráébreszthetünk, hogy neki nemcsak felfelé kell teljesítenie, de lefelé is, meg kell védenie a beosztottait. A kapcsolat-orientáltságot és a teljesítményorientáltságot már tudatosan és jól kezelő vezetőt rá lehet ébreszteni arra, hogy beosztottainak fejlődésére ő maga is átgondolt tervet készíthet, és lehetőségünk van a tréningen helyzeteket modellezni. E modellek néha optimisták a tréningkörnyezetben, és azonnal rávágják, hogy erre nincsenek meg az erőforrásaik. Például arra, hogy egy belépő új kolléga mellé mentort állítsanak. Ám ha van a teremben olyan, aki erőforrás nélkül működtet már ilyesmit, és ezt megosztja, az sokkal hatékonyabb, mint a forgatókönyvbe tett „legyel mentora a beosztottadnak” gyakorlat. A *team coaching* a vezetőfejlesztésben nem kiiktatandó, sőt, örülni kell, ha kialakul (lásd még alább). Amit viszont a tréner elérhet, hogy erkölcsi fejlődésében egy lépést előrébb lépjen mindenki. Ezt tarthatjuk tréneri elvárásnak önmagunkkal szemben, emellett szinte másodlagos, hogy módszereket is átadunk.

Vegyünk egy pofonegyszerű esettanulmányt. XY munkavállaló kolléganője megemlíti, hogy februárban meg júliusban is kevesebb jutalmat kapott, mint várta. Mire a férfi kolléga:

– Már kétszer volt jutalom? Én egyikről sem tudtam.

Mindkettőjüknek kellemetlen a beszélgetés, de azt összehozzák, hogy valószínű azért nem kapott a férfi, mert valamikor év elején beszólt a főnöknek. A férfiben az is megfogalmazódik mint abszurd kérdés, hogy milyen nevelő hatása van egy olyan büntetésnek, amelyről nem is tud. A hallgatósághoz az lehet a kérdésünk, hogy vajon mi lehetett a vezető motivációja. A válasz nem túl nehéz, nyilván a bosszú, vagyis ennek semmi köze a vezetői kvalitásokhoz, épp ellenkezőleg, az emberi gyengeséghez van köze, ami egyfelől érthető, el tudjuk azt is képzelni, hogy a beosztottunk nagyon tenyérbemászó, de akkor is rossz ez a vezetői magatartás, amit meg kell tudni fejlődni. A bosszú nem képezheti a vezető viselkedését, és ha a személyisége nem képes kezelni impulzivitását, akkor erkölcstelen is. Pláne, ha mint a példában valószínűsíthető, egy rosszindulatú vezetőről

van szó. A helyes viselkedés iránti vágyat felébresztteni azért sem nehéz egy tréningen, mert az emberek alapvetően erkölcsösek akarnak lenni.

Vezetőket képezhetünk médiaszereplésre, tárgyalástechnikára, integritásra, diákoknak taníthatunk elméleteket, és mivel még fogékonyak rá, erkölcsi bölcsességeket. Hankiss Elemér példája egy törzsi szokás, amelyben a törzsfőnököt elég furcsa módon választják meg. (Sajnos ő se tudta a forrást megnevezni, én meg már a neten sem találok Hankiss blogbejegyzését.) A törzsben a megválasztása előtt álló főnök elvonul, és egy sátorban vár, elmélkedik, fogadja a törzs tagjait. Azok elé járulnak, de nem tiszteletüket fejezik ki, épp ellenkezőleg, különböző gorombaságokat vágnak a fejéhez, pocskondiázzák, aztán elmennek. A jövődöbéli főnöknek mindezt meg kell hallgatnia, jó képet kell vágnia hozzá, tán még meg is kell köszönnie. Olyasmit vágnak a fejéhez, amiket a múltban elkövetett, ami a jelleme gyengeségeire utal. Kapzsiságát, rosszindulatát, ha volt olyan esemény az életében, amikor nem volt elég nagyvonalú, azt részleteiben meg kell hallgatnia.

Amikor az antropológus megkérdezte, hogy ennek a szokásnak mégis mi az értelme, miért választják meg akkor, ha ennyire rossznak tartják, a válasz az volt, hogy mert ettől kezdve engedelmeskednek neki, és ezt a törzsfőnökségre váró is pontosan tudja. Azt is, hogy amikor vezető lesz, már nem merik a szemébe mondani jellemhibáit. A rítus értelme több, mint hogy először és utoljára jól beolvashatnak valakinek. A rítus azt mutatja, hogy az emberek egyenlőnek születnek, és amikor struktúrába szerveződnek, akkor az nem egy természetes állapot, akkor az egyenlőség valamiképp sérül, és ezt a sérülést úgy lehet megbocsáthatóvá tenni, ha előtte eljátsszák ezt a színházat.

A cseroki indiánoknál két éven keresztül tart a próbatételi időszak, és a végén szavazással döntenek el, elfogadják-e a vezetőt vezetőnek. A ChatGPT-t megkérdeztem ennek a szokásnak az értelméről, de a gépi válasz is csak annyi volt, hogy ennek a funkciója az, hogy a legalkalmasabb jelölt kerüljön vezetői pozícióba. Szerintem és Hankiss Elemér szerint is ennél többről van szó.

Vannak, akik egész másként gondolkodnak erről, sokkal kevésbé éretten, mint amit itt filozófiailag feltételeztem. Úgy vélik, hogy az emberek birkák, szükségük van arra, hogy irányítsák őket, és néhány ember magát vezetőnek is tartva jogot formál arra, hogy irányítani akarjon. Arroganciájukat a közösség egy idő után átlátja, és lerázza az ilyen vezetőt magáról, de amennyire emlékszem egy ilyen szociálpszichológiai kísérletre, mikorra lerázta magáról a csoport a rossz vezetőt, addigra el is vesztette a versenyt. A mindennapi élet sokkal szörnyűbb ezeknél a kísérleteknél, mert a narcisztikus karaktert választják vezetőnek, ő tűnik a modern társadalomban képzettnek, motiváltnak. Már az jelez egy pici narcisztikusságot, hogy a vezetőtréningeken nincs gond azzal a felszólítással, hogy abba a sarokba is álljanak emberek, ahol a kiírás az, hogy „nehezen állom meg, hogy ne szóljak bele egy vitába”. Patológiás narcisztikusság esetén a személyiség elakadása igen korai. A narcisztikusok szörnyen infantilisek és szorongók, versengők és hatalmaskodók, féltékenyek és még etikailag is válhatnak mérgezőkké – például mások ötleteit kisajátítják, manipulatívak, jogi lépésekkel fenyegetőznek stb. –, akiktől aztán megszabadulni sem könnyű, hiszen nemcsak vezetők, de fölfelé igen meggyőzők. (Nem kizárt, hogy az első fejezetben bemutatott esettanulmányban, ahol a pályamódosítással próbálkozó doktornő bekerült az egészségügyi EU-s projektvilágba, egy narcisztikus menedzsert fogott ki.)

A mérgező szervezet homlokzata igen csalóka, tűnhet rendezettnek – miközben káosz van benne, és a vezető érdeke is az, hogy manipulatíván fokozza a káoszt –, családiasnak, vagy ígérheti a fejlődést, miközben a munkavállalónak rá kell döbennie, hogy itt semmit sem fog fejlődni, mert csak valami rabszolgamunka elvégzésére vették fel. Elidőzve a családiasnak látszó, de valójában mérgező szervezeteknél, a „család” már azért is problémás, mert jó esetben az alkalmazottaknak van saját családjuk. A családi metaforába kerülésnek megvan az a veszélye, hogy az alkalmazott kizsigereli magát, egyre többet ad, és voltaképp nincs se fizetésemelés, se előléptetés. Elvárják a növekvő teljesítményt, hiszen ez egy

család, és a családhoz altruista módon kell viszonyulni. A viszony egyoldalusága, különösen, ha narcisztikus a vezető, mérgezővé válhat, és itt nagyon jól elkülöníthető szerepeket fedezhetünk fel. Megmentő, gondoskodó, önfeláldozó stb. Egy egészséges munkahelyen az embereknek nincsenek szerepeik. A mérgező munkahelyekről pedig sokan azért nem lépnek ki, mert vagy kiszolgáltatottak, vagy az az értékrendjük, hogy a család fontos, védendő, vagy „agymosottak”, és mondjuk a narcisztikus vezetőt, azaz az „apafigurát” istenítik. A két lábon járó tökéletesség azonban csak addig figyel a „gyermekre”, amíg az az ő tökéletességét erősíti. Az ilyen „szülő” a családjával kifelé pózol, befelé meg kiszúrja az alkalmazottai szemét valami plakettel. Miközben a szervezet vágya az, hogy családi kötelékben egymást támogassák és védjék, valójában és igen gyakran minden a vezető körül forog. A vezető egoizmusának egy nagyon árulkodó jele a panaszkodása, az önsajnáltatása és az érzelmi zsarolása.

A közigazgatásban, a hadseregben, sokszor az egyre mechanikusabbá váló tudományos életben is, elegendő, ha csak végzi a dolgát az alkalmazott, és automatikusan halad előre a ranglétrán. A kicsit vicces Peter-elv¹¹⁶ szerint ennek a vége az, hogy egy idő után mindenki olyan pozícióban találja magát, amilyenre viszont nem alkalmas. Egy ellentétes, szintén leegyszerűsített megközelítés szerint vezetőnek születni kell. Mérei Ferenc óvodásokkal végzett kísérletében az egyik csoportból kiemelt egy ott irányító kisgyereket, és áthelyezett egy számára ismeretlen csoportba. A kisgyerek megfigyelte, hogy az új közegben milyen szabályok vannak, mit csinálnak a többiek, hogy játszanak például „vasutasdit”. Majd mikor kiismerte magát, elkezdte irányítani a játékot, azt, amit a többiek addig maguktól amúgy is csináltak.¹¹⁷ Felnőtt korban ez úgy válik abszurdá, ahogy azt Antoine de Saint-Exupéry *A kis herceg* című regényében a második bolygó lámpagyújtogatója megmutatja. Nehéz szembenézni azzal, hogy nem miattunk kel fel és nyugszik le a nap.

¹¹⁶ PETER–HULL 1989.

¹¹⁷ MÉREI 1961.

A vezetéselméletek döntésközpontú (Lewin), személyiségközpontú (Fiedler) és kontingencialista (Hersey–Blanchard) rendszerekre egyszerűsíthetők, természetesen rengeteg elágazással.¹¹⁸ A kontingencialista azt jelenti, hogy a környezethez alkalmazkodik a vezető. Tréningjeimen tudtam használni Lewint (II. melléklet: *Béka-hajtogatás*). Erre itt nem térünk ki, a *Szocializáció* című fejezetben foglalkoztam már Lewinnel. Kipróbáltam egy Hersey–Blanchard-modellre kidolgozott tréninget, de itt senki sem ment a delegáló vezetői stílusú sarokba, ami inkább azt mutatta, hogy a magyar vezetők egyszerűen nem mernek delegálni. Vajon mit kezdhetünk ezzel? Nem tudom. És legjobban Maxwell,¹¹⁹ illetve Robert Kramer modelljeit tudtam használni.

Az „igazából egyenlőnek születünk, de aztán különböző képességeink és a közösségi célok érdekében differenciálódunk” állításból fakadnak azok a fejlesztő tréningek, amelyekben a vezetést arra a kérdésre szűkítik, hogy miért kövessenek minket? Ezzel foglalkozik John C. Maxwell. Ezenkívül számos elmélet létezik,¹²⁰ én csak Fiedlerre, Maxwellre és a Reg Revanstól származó *action learning*-re fogok kitérni. Alaposan leegyszerűsíttem ezzel a *leadership* szakirodalmat, de csak ezekben szereztem tréneri tapasztalatot.

Ha elméleti kurzust tartunk, a szocializáció során megismert Lewin-féle vezetési stílusok után azért érdemes Fiedler elméletével folytatni,¹²¹ mert ma is képviselhetjük azt az álláspontot, hogy a vezető karaktere adott, s próbáljuk meg jól összeilleszteni a feladatot a vezetővel, és ne akarjuk megváltoztatni a vezetőt. Ez ugyanakkor nem egy tréneri, mint inkább tudományos feladvány, de csúcsvezetők profitálhatnak belőle, amikor a középvezetőiket kiválasztják. Fiedler nyomán megkérhetjük

¹¹⁸ SZABOLCSI 2016.

¹¹⁹ BOKODI 2020.

¹²⁰ KAJTÁR–ROBERTS 2018.

¹²¹ FIEDLER 1969.

a hallgatókat, hogy képzeljenek el egy rossz munkatársat, és pontozzák, hogy ez a képzeletbeli munkatárs mennyire:

Barátságtalan	1 2 3 4 5 6 7 8	Barátságos
Nem együttműködő	1 2 3 4 5 6 7 8	Együttműködő
Ellenséges	1 2 3 4 5 6 7 8	Segítőkész
....	1 2 3 4 5 6 7 8	
Zárkózott	1 2 3 4 5 6 7 8	Nyitott

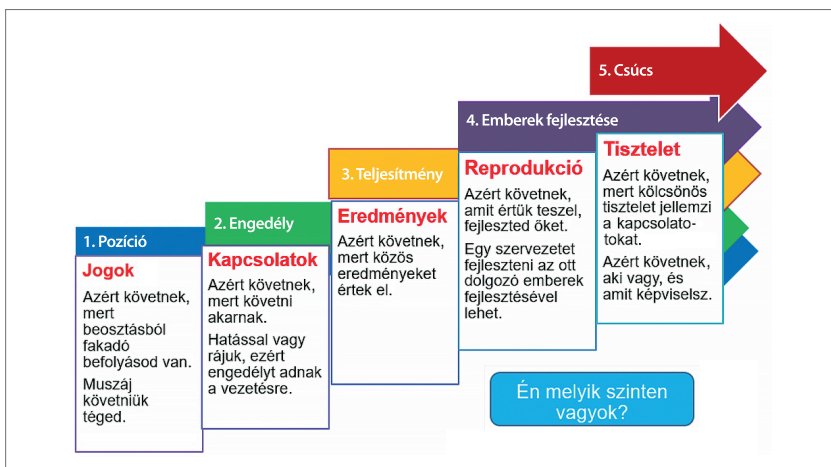
Fiedler szerint, ha valaki alacsony pontot ér el a tesztjében, akkor feladat-orientált alkat, ha magasabbat, akkor kapcsolatorientált. Kicsit furcsa is ez a teszt, ezért elég az elmélet illusztrálására szánni, hiszen ha valakinek van már rossz tapasztalata egy rossz munkatárssal, akkor a pontozása nem projekció lesz, hanem a valódi helyzetet tükrözi. De tegyük fel, hogy el tudjuk dönteni a karaktert, hiszen ez akár önbevallás alapján is történhet. A következő ötlet, hogy három dolgot kell vizsgálnunk, 1. a vezető beosztással való kapcsolatát, az mennyire optimális; 2. a feladat strukturáltságát és 3. a vezetői pozíció szilárdságát. Ha mindhárom nagyon jó vagy nagyon rossz, akkor a feladatorientált vezető lesz hatékony, általában azonban nem szélsőséges a helyzet, s ilyenkor a kapcsolatorientált vezető jut előrébb.

E megközelítés szerint tehát a vezető személyiségéhez kell igazítani a feladatot. Később azonban ez megfordul, elvárásként jelentkezett, hogy a vezető igazodjon a helyzethez. Maxwell modellje is úgy képze-
li, hogy a vezető folyamatosan fejlődik. Már annak a tréning során bedobható mondatnak a kiegészítése is, hogy „régén a vezetés számomra azt jelentette, most pedig azt...” utal arra, hogy nem is történhet ez másként, csak fejlődésként. Ha a Maxwell-modellt ismertetjük (lásd alább), és aztán megkérjük, hogy mindenki egy jelíges papírral helyezze el magát a létrán, lesz, aki helyesen értékkel, de számos olyan is akad, aki túlértékeli magát. Ez a tréner számára a második napon derülhet ki.

Didaktikusan is megközelíthető a vezető alkalmazkodásának szükségessége a beosztottjához, hiszen mindenki hasonló fázisokon mehet

keresztül, és valóban elvárható, hogy erről még a kezdő vezetőnek is legyen valamennyi ismerete, aki valószínűleg maga is abban látja a legitimitációját, hogy a beosztottainak azért kell őt követniük, mert őt választották vezetőnek.

A didaktikus modell a dzsipvezetés feladatával találkozó bennszülött, akitől ha azt kérik, hogy vigye a dzsipet A-ból B-be, azt felelheti, hogy OK, mert nem tudja, hogy nem tudja. Aztán mikor megmutatják neki, kétségbeesik, hogy ezt képtelenség megcsinálni. Aztán lassan már menni fog, némi oktatás után, de ilyenkor még a vezetőnek tisztában kell lennie azzal, hogy sok energiába kerül mindenre figyelni, nem lehet a frissen betanult embert sürgetni és alternatív feladatokkal terhelni. Aztán jön az a fázis, amikor az autóvezetés mellett ezer mást is tudunk csinálni, ennek a kockázata viszont a túlzott rutin és magabiztosság, ilyenkor történnek a balesetek. Nekik kell leginkább a tréning.¹²²



11. ábra: Maxwell vezetési modellje

Forrás: MAXWELL 2014

¹²² A történet Richard Bandler motivációs trénerétől és NLP-gurutól származik.

John C. Maxwell modellje igazi paradigmaváltás. Addig – akár a klasszikusokat vesszük elő, mint például Max Weber – mintha mindent a vezető téves szemüvegén keresztül láttunk volna. Hasonló nézőpont, ha például azt gondoljuk, hogy a háremet tartó állatoknál a hím, a bika dönt. Ám melyik bika tudná elérni, hogy a háreme ne szaladjon szét, ha nem épp a nőtények döntöttek volna a legerősebb bika követéséről? Gondoljunk csak a rozmárbikák nehézkes mozgására. Egy több mázsás, a parton alig mozogni tudó hím ugyan hogy tudna összetartani egy százfős háremet, csupa hozzá képest filigrán és fürgé tehenet? De az ember és a kutya kapcsolatában is nem az ember parancsolta a kutyának, hogy jöjjön utána, a kutya döntött így. A macskák is megtették ezt, de jóval később. Az emberi természetre is az a jellemző, hogy vezető-követő, de nem azért, mert a vezető akarja így. És érdekes, hogy ez Maxwell előtt senkinek sem tűnt fel, pedig a dolog magától értetődő.

Férfiak és nők el is térnek egymástól ezen a téren.¹²³ Probléma esetén a férfiak vezetőt választanak, és strukturálják a csoportot, s ha a vezető nem válik be, lecserélik. A nők inkább azt szeretik, ha nincs köztük vezető, egyikük sem akarja igazán ezt a szerepet, és a feladatot kölcsönös egymás kérdeztetésével próbálják megoldani. Legalábbis ez figyelhető meg az informális világban, mert a formális hierarchiakat szervez és intézményesít. A kapcsolat fontosabb a nők számára, mint az erő, és ezt Maxwell modelljében már a második szinten fel kell ismerni. Az egyes szintek nem rosszak vagy jók, a maguk idejében akár szükségszerűek is lehetnek, és mindegyik hordoz hátrányokat, amelyek aztán válságokba futnak bele, illetve tulajdonosukat sem elégítik már ki.¹²⁴ A válságok kényszerítik ki aztán a továbblépést, ha és amennyiben megvalósul a fejlődés. Ami pedig az emberi nemi evolúciót illeti, a nők döntöttek úgy, hogy nem a bivalyerős férfit tartják vonzónak, hanem a kommunikatívát. Ezért nem a gorillákra vagy a csimpánzokra, hanem a bonobókra hasonlítunk.

¹²³ Az új kutatások tartalmazznak női-férfi modelleket is. Lásd SZABOLCSI 2016.

¹²⁴ Volt csoport, amely a modellt úgy alakította át, hogy körkörösé tette.

E kitérő során igyekeztem igazolni a követéselmélet általános létjogosultságát. A fejlődéselméletekre alapozott tréningeket jól alátámasztja, kiegészíti és kereteként is szolgál Maxwell. A nehézséget az okozhatja egy gyakorlat megalkotásában, hogy miközben például a fejlődés érdekében a komfortzónából mozdítjuk ki a résztvevőket, bekapcsolhatunk egy másik vonalú fejlesztési szükségletet, amelynek előkészítés nélkül nincsenek birtokában a résztvevők. Míg a forgatókönyvíró egy feladatra koncentrálna, a feladat tulajdonképp más képességeket is mozgósít, vagy épp hiányukat hozza elő.¹²⁵

Térjünk vissza a következő vezetőelméleti ugráshoz, noha nem tisztünk itt a vezetőelméletek gazdag történetét leírni, viszont szeretnénk egy logikai ívet felvázolni. Új paradigma Hersey és Blanchard találmánya (1982), amelyet röviden HB-modellnek szoktunk nevezni. Az előzőekhez képest ez jóval komplikáltabb, és nem a *feladatra*, sem pedig a *követésre*, hanem a vezető alkalmazkodóképességére helyezi a hangsúlyt.

A vezető lehet diktáló, meggyőző, résztvevő és delegáló. Ezeket a stílusait képesnek kell lennie váltogatni, tehát alapvetően magas érzelmi intelligenciával kell rendelkeznie.¹²⁶ Részben, hogy felismerje mire van szükség, részben pedig az adott helyzetben, amikor például diktálónak kell lennie, speciális érzelmi intelligenciát kell használnia. A diktáló stílusban egyirányú a kommunikáció, és a vezetőnek tudnia kell, meddig mehet el. Szélsőséges példát hozunk ennek hiányára. Az orosz–ukrán háborúban számos hír érkezett arról, hogy orosz katonai vezetőik ellen fordultak a katonák. Egy jó katonai vezetőt mindenhová követnek a csapattársak, nem hogy attól kelljen tartania, hogy ha hátat fordít, a sajátjai lövik le.

A HB-modell másik változója a beosztott motivációja és teljesítmény-készsége. Minél alacsonyabban van e két aspektus, annál kevésbé fog működni a delegálás, ez világos, és ha mondjuk kiváló képességű és motivált

¹²⁵ Nem térünk ki itt részletesen egy konkrét gyakorlatra, de annyit elárulunk, hogy az akváriumgyakorlatban tapasztaltuk ezt az inkonzisztenciát.

¹²⁶ BERTA 2016.

kreatív emberekkel van dolgunk, akkor nemcsak fölösleges, de kontra-produktív is, ha diktátort játszunk. Einsteinnek nem kell főnök, inkább csak biztosítani kell számára a megfelelő feltételeket, hogy dolgozhasson. Ha van képesség, de bizonytalan az elköteleződés, akkor már nehezebb a vezetői szerep kitalálása. A HB-modell szerint ilyenkor résztvevő-motiváló feladataink lesznek. Máskor a közepes képességeknél meggyőzőnek, határozottnak, kommunikatívnak, de irányítónak kell lennünk.

A komplexebb modellek hátránya, hogy meg is bonyolítják a dolgokat, és tanáccsal is nehezebben szolgálnak. Más a helyzet, ha szervezetfejlesztőként módunkban áll megítélni, milyen szinten van a csoport, mert ehhez könnyebb hozzárendelni a megfelelő vezetői viselkedést, és így könnyebb tréningezni az adott vezetőt. Általános egyetemi oktatásban lehet használni a modellt, vagy a coach számára hasznos, de azt hiszem, a cselekedni akaró vezetők számára ez túl elméleti.

Míg a fentiek fejlődésmodellek voltak, a következő konfliktusmegoldási modell lesz. Ez az *action learning*. Ezt a módszert, mivel jól kell kérdezni benne, lehetséges kérdezéstechnikai ismeretekkel kezdeni. Ám kérdezni nem könnyű, pusztán, ha elmondjuk, mi a nyílt kérdés előnye a zárttal szemben, bólintás lesz a válasz, aztán mégse lesznek jó kérdések. A kérdezéstechnikai gyakorlatok tapasztalata, hogy a hallott elmélet a gyakorlat elindulása után azonnal elfelejtődik (21. melléklet: *Pakold be a hátizsákot!*). Ráadásul Reg Revans – aki a módszer kitalálója – még a nyitott kérdéseken belül is megkülönböztette a kevésbé jókat (például Miért?) a sokkal jobbaktól (például Mi?). A kérdezés műfajának mára már tekintélyes szakirodalma van,¹²⁷ és várható, hogy újabb fejezetek nyílnak, hiszen a ChatGPT generációnak jól kell tudnia kérdezni. Elsősorban a nyomozói kérdés technikái fognak célkeresztbe kerülni.

Ha azonban belevágunk az *action learning*be, fölösleges azon boszszankodnunk, ha a csoport egy-két tagja nem kérdez rögtön képzett

¹²⁷ Carl Rogers, Thomas Gordon, Marshall B. Rosenberg modelljeivel szoktunk dolgozni.

módon, egyszerűbb, ha a gyakorlat menete során aki jót kérdez, azt azonnal megdicsérezzük, értelmezzük, hogy az ilyen típusú kérdések miért jók, és hasonlókat kérünk a többiektől. A kérdésbe a tréner is jó, ha beszáll, és mintát is mutat.

Az *action learning* gyakorlat első lépése a problémák gyűjtése.¹²⁸ A bedobott ötleteket sokféleképpen rangsorolhatjuk, dönthet a tréner is, de csinálhatunk szavazást, vagy alkalmazhatjuk a már bemutatott korongos módszert. A szakirodalom szerint négy-nyolc fő közötti az ideális résztvevőszám, ám működik ez tizenhárom-tizenöt fővel is, és a legkülönbözőbb vezetői összetétel esetén is. Kifejezetten érdekes, ha a csoportban van kezdő és tapasztalt vezető is, és mondjuk a kezdő vezető problémája lesz kiválasztva. Az első körben azonban nem szabad tanácsot adni, csak kérdezni. Néha persze a kérdésben is ott a burkolt tanács.

A kiválasztott téma gazdája lesz a problémagazda, aki ezek után részletesebben mondhatja el a sztoriját, és az első, de akár a második körben is a többiek csak kérdést tehetnek fel a témagazdának. A módszer lényege az, hogy a csoport tagjainak körbe kell ülniük, és először az egymás mellett ülők egymás után teszik fel a kérdéseiket a problémagazdának, aki nem válaszol rájuk, csak jegyzetel. Mikor a kör végigért, megpróbál válaszolni. Esetleg a második körben már nem kell ragaszkodnunk a sorrendhez, és a harmadik körben már azt is engedheti a tréner, hogy a társaság már ne csak kérdezzen, hanem a dolog átalakuljon javaslattevéssé és beszélgetéssé. Az eredeti módszer célja, hogy az illető, aki sokkal jobban ismeri, hogy hol szorít a cipő, maga jusson el egy cselekvési elképzeléshez.

A tanulási folyamat a sorozatos pontosításon keresztül történik, és a kérdések megvilágító volta adja a dinamikát.¹²⁹ Reg Revans kérdéses megbeszélését Michael Marquez javasolta kibővíteni a reflexió lehetőségével. Amikor a társaság a végén szabadon reflektál, már használható tanácsok is

¹²⁸ STRÉHLI 2022.

¹²⁹ Az akció kutatás a *team coaching* egyik változata, mi annak is a Robert Kramer által az NKE-n bemutatott módszerét használtuk.

megjelennek, noha ezekre sem feltétlen van szükség, hiszen a témagazda saját magának oldja meg a problémát. Miután megszületik a megoldás, lehet megkérdezni, hogy a problémagazda kipróbálja-e majd azt, ami megoldási lehetőségként megfogalmazódott a számára, s ez lesz majd a cselekvés.

Egy ilyen *action learning* gyakorlaton maximum három témát érdemes feldolgozni, ha többel próbálkozunk, az valószínűleg kifáradást okoz.

Most visszatérnék még a Maxwell-modellhez, hogy aztán befejezésül a szervezetben lévő ember személyiségfejllettségéről is tehessek egy megállapítást. Körülöttünk fejlődnek az intézmények, a szervezetek, és okosodnak az emberek is. Legalábbis egy optimista fejlődésméleti paradigma szerint. Ám a szervezet nem tud fejlődni az alkalmazottainak a fejlődése nélkül.¹³⁰ Egy fejlett intézményi kultúrájú szervezetben nem is érzi jól magát egy kevésbé jó képességű és motiváltságú ember. Ezek az inkonzisztenciák meg is betegítik az egyént. Ugyanakkor arra is fel kell hívni a figyelmet, hogy a szervezetszociológiai modellek metaforái félreérthetők. Egy törzsi társadalom nem szükségképp durva, vad és a vezetőnek kiszolgáltatott, amiképp a romantikus elképzelések sem illenek rájuk, amelyek szerint a paradicsom földi megnyilvánulásai (lásd Hobbes és Rousseau ellentétes vélekedését). A busmanok például ropant békések és együttműködők – valószínűleg alkalmasak volnának egy *holacracy* szervezetben való munkára –, a kwakiutl indiánokat pedig nem érné meglepetés, ha az orosz katonaságba soroznák őket, mert állandóan a hátuk mögé pillantanak.

Egy olyan modellnek a kidolgozása, amelyben a különböző szervezetszociológiai szinteken az alacsonytól a magas intelligencia, szokások, megnyilvánulási lehetőségek íródnak le, még várat magára. Elképzelhető, hogy amiképp egy törzsi társadalomban a legrosszabb és a legjobb megoldások fellelhetők, úgy egy multinacionális szervezetnél, a katolikus

¹³⁰ Laloux e kérdésben tűnik túl optimistának, ő úgy véli, hogy a szervezeti struktúra az esetek döntő többségében az egyén személyiségfejlődését is magával hozza.

egyháznál,¹³¹ egy demokratikus struktúrájánál is helyzettől és a benne dolgozó egyének morális szintjétől függően mást tekinthetünk jónak és rossznak.

Ha nincs is ilyen kidolgozott modellünk, abból azonban biztosan kiindulhatunk, hogy mi számít igazi tévedésnek, és hogy mi a morálisan biztosan helyes vezetői értéksorrend. Porkoláb Imre *Szolgálgj, hogy vezethess* (2016) című könyvében KÉS-nek nevezi a helyes értéksorrendet. K mint Küldetés, É mint Élet, és S mint Saját magam. A saját érdekeknek kell leghátul lenniük, ha nem így van, amikor szükség volna rá, a többiek nem fognak kiállni a vezető mellett. Sok vezető elköveti azt a hibát, hogy siránkozik, felfelé mutogat, a cég érdekeire hivatkozva nem figyel a beosztottaira, de ezek átlátszó öngazolások, és amint lehet, a beosztott bosszút áll. Lehetséges, hogy egy időre valaki megsajnálja az ilyen vezetőt, de igazán követni azokat szokták, akikről tudják, hogy kiállnak értük.

Szélsőséges helyzetben a Küldetést (K) felülbírálnak az Élet (É). Porkoláb Imre elit katonaként olyan vezetői feladatot kapott, hogy terepgyakorlaton mindaddig ne robbantson fel egy hidat, amíg a menekülő tábornok át nem jön rajta. Akárhányszor felhívta a parancsnokságot, ezt az utasítást kapta. Ám az ellenség csak közeledett, a tábornok meg nem volt sehol. Végül a parancsot megtagadva felrobbantatta az egyébként petárdákkal, nem valódi robbanófejekkel aláaknázott hidat, hiszen csak katonai gyakorlatról volt szó. Ha nem ezt tette volna, megbukik a vizsgán.

E történetet elmesélve fel szoktam hívni a közigazgatásban dolgozók figyelmét arra, hogy a katonák gyakran nagyobb autonómiára vannak kondicionálva, és ez a követendő magatartás, nem a gondolkodás nélküli parancsteljesítés. Morális szempontból az ember legnagyobb bűne épp az, ha lemond a gondolkodásról. (E tézis hallgatókat szíven ütő voltára az agresz-szióról szóló fejezetben részletesen is ki fogok térni.)

¹³¹ Az '50-es évekbeli erdélyi kommunista vallásüldözéssel foglalkozó tényregényem írása során is arra jöttem rá, hogy a mártírok és hősök más környezetben esetleg nem játszottak volna pozitív szerepet (ZSOLT 2020a).

Egy másik történet abból indul ki, hogy amikor a vezető a maxwelli első szinten van, pusztán mert kalapács van a kezében, azt hiszi, hogy mindenütt szög van, pedig az emberek másként működnek, mint a szögek. Sajnos a rossz nézőpontot még tudományos irányzatok is megtámogatták, az úgynevezett csereelméletek. Ezek szerint az ember racionális lény, költség-haszon számítások alapján működik, és van az az erő, amelytől meghajlik, csak el kell vinni a nyomást a kívánt pontig. E gondolat téves erkölcsisége annyi, hogy nem kell többet vérengzeni a kelleténél, annyit viszont kell. Az elmélet azért tévedés, mert az ember nem „csak” racionális lény, és az igazságosságérzet ha bekapcsol, az egyének irracionális végletekig elmennek a bámulatosan kreatív ellenállástól akár önmaguk feláldozásáig.¹³²

A *Tekintély és legitimáció* című kiselőadást Malcolm Gladwell *Dávid és Góliát* című könyvéből vett gondolatokkal indítottam. Gladwell a katolikus írek és a protestánsok közti küzdelem leírásában felemlegeti a kezdeteket, aztán a rossz politikai és katonai döntések sorát, valamint az ellenállás kreatív babakocsis akcióit.

1970-ben Freeland parancsnokot küldték rendet rakni Belfastba, aki kipróbált békefenntartó, skót származású katona volt. Olyan miniszterelnöki felhatalmazással érkezett, hogy felfüggeszthetett minden polgári jogot. Bárkit terroristagyanú miatt bírósági ítélet nélkül fogva tarthatott. Azonnal kijárási tilalmat vezetett be, aztán behatolt lakásokba, és csak íreket tartóztatott le, noha sejthető, hogy egy vallási összetűzésben akadnak mindkét oldalon elkövetők és áldozatok. Ráadásul Freeland is protestáns volt, és a bevonuló rendfenntartók is. A páncélozott járőrökcsik pedig nem sokat érnek babakocsival ellenük vonuló nőkkel szemben. Arra nem gondoltak, hogy a sok gyereket a kis lakásokban nem lehetett bezárva és oktatás nélkül tartani. Freeland fokozta a nyomást, mert ezt tanulta. Azt ígérte, pár hét alatt rendet tesz, de harminc évig tartott a vérengzés.

¹³² Nagyon nem a Maslow-piramis alapján működünk, de ezt majd a *Játékelmélet* című fejezetben fogom bebizonyítani.

Csak néhány statisztikai adat annak igazolására, hogy 1970-től hogy nőtt folyamatosan a robbantások és a lövöldözéses merényletek száma. 1970-ben 155 robbantás (22 halott), 1971-ben 184 halott (itt vezették be a polgárjogok felfüggesztését), 1972-ben 497 halott, 1973-ban 171 halott.¹³³ Gladwell szerint a fő bűnös egy könyv volt (Nathan C. Leites – Charles Wolf Jr. *Rebellion and Authority* című műve), amely téves ideológiát terjesztett.

Ha hallgatóinknak vázoljuk Ornit Shani kutatási eredményeit¹³⁴ az indiai genocídiumról, ahol hinduk öltek muszlimokat Gudzsarátnban, s ahol a hinduvá váló rendőrség hagyta, hogy a kezdetben meglévő etnikai villongások elvaduljanak, valamint kitérünk az 1990-es marosvásárhelyi eseményekre, ahol pedig a román hadsereg nem avatkozott be, aztán a rendőrség a román felbújtók közül egyet sem vont felelősségre, feltehetjük a kérdést, hogy mi a közös ezekben a történetekben.

Ráadásul mindegyik történet megannyi fontos részletet tartalmaz, Shani rájön, hogy nem is a vallási különbség vezetett a tragédiához, hanem a hatóságok korrupciója, a magyar történetben pedig különösképp érdekes a cigányság szerepe, az utcai harcok nekik köszönhetően billentek a magyarok oldalára. A kérdésre a válasz viszonylag egyszerű, a történetek közös metszete, hogy mindenhol igazságtalanság történik. A hatalom igazságtalansága.

A legitimációnak három pillére van, ily módon három szabályt tudunk megfogalmazni a vezetők számára:

1. Ha azt várod valakitől, hogy elfogadjon, neked is meg kell hallgatnod, és oda kell figyelned rá.
2. A szabályaid legyenek kiszámíthatók.
3. Legyél igazságos.

Gladwell még egy szempontból nagyon ajánlható bárkinek, aki vezetőkkel dolgozik. El lehet tőle lesni a mesélés képességét, és az ő nyomán el

¹³³ GLADWELL 2020: 209.

¹³⁴ SHANI 2017. A könyvet Pallai Katalin találta és adaptálta az integritástréningekbe.

lehet mesélni azt a szociálpszichológiai igazságot, hogy a jó csoportban háromféle karakternek kell meglennie. Vagyis a jó vezető nem zseniket gyűjt maga köré, hanem háromféle karaktert, mert a csoport ettől lesz több az egyének összegénél.¹³⁵

Az egyik rendkívül jó a kapcsolatok széles körű gyűjtésében, hálózata eltér az átlagemberétől, és szereti az embereket, megnyerő és önzetlen. Nem sajnálja az idejét a folyamatos kapcsolatépítésre. Gladwell Összekötőnek nevezi őket. Ami engem illet, én sajnálom az időmet, és kedvelni inkább a már megismert embereket tudom, az idegeneknek nem ugrok a nyakába, kerülöm a férfiakkal a kézfogást, és idegen nőknek sem adok szívesen puszt, csak ha kifejezetten vonzónak látom őket. Vagyis nagyon nem tartozom ebbe a csoportba, noha Gladwellnek elhiszem, hogy ezzel együtt több kapcsolatom van, mint a huszonéves egyetemistáknak, de ez pusztán csak az életkoromból következik. Az Összekötők egyszerűen imádnak hálózatokat építeni, olyan levelekre is válaszolni, amelyeket legtöbbször spamnek tart, és különleges képességük, hogy elég gyorsan felfedeznek olyan valódi erőnyeket a másokban, amelyekről még annak a másíknak sincs feltétlen tudomása.

A másí a Sokattudó, ez a típusú személyiség nem pénzért árulja a tudását, egyszerűen szereti megosztani, amit tud, és kedvenc területén igen tájékozott, ilyenformán véleményvezérre is válik, mondjuk abban, hogy milyen mobiltelefont érdemes vásárolni, vagy mi a legjobb pénzügyi befektetés. Élvezi, hogy megoszthatja az ismereteit. Remek az adott területen a memóriája, a legapróbb részleteket is fel tudja idézni. Ha például informatikus, és számítógépekkel dolgozik, mint az egyik barátom, nemcsak ismeri a legújabb konfigurációkat, de örömmel el is mondja bárkinek. Valójában a Sokattudó karakter nem kereskedő. Több mint szakértő, informátor és mániákus problémamegoldó. Ő az, aki ha talál egy helyesírási hibát valahol, nem nyugszik, míg ki nem javítják. (Egy honlap

¹³⁵ GLADWELL 2007.

esetében, amely utólag is javítható, ez nem gond.) A segítőkészségük már-már patologikus. Lehet, hogy a Sokattudó egyes vonásai illhetnek rám, például szeretem megosztani a tudásomat, de egyfelől nem vagyok elég precíz, másfelől tudok csendben is maradni, mint a legtöbb ember.

A harmadik csoport az Ügynököké. A Sokattudók ugyanis nem akarnak rábeszélni minket semmire, annyi elég nekik, hogy elmondják, amire rájöttek. Az Ügynökök viszont az eladásban jók. Cialdini például e típus tudását igyekezett feltárni, és ezért írt könyvet a technikájukról, de valójában nem a pszichológiai karakterről írt. Utóbbit inkább Gladwell írja le. A jó ügynök szereti az ügyfeleit, extrovertált, úgy tekint rájuk, mint a családtagjaira. Attól meggyőző, hogy szeret ráhangolódni a másik emberre, tükrözi, de nem azért, mert megtanulta a technikákat, hanem mert ilyen. Elcsábít, ellenállhatatlan, meggyőző, optimista, a legkisebb esély is lelkesíti.

Mindhárom karakter tehát kivételes, nemcsak rám nem jellemző egyik sem, de alighanem az olvasókra sem. Mégis, amikor nagy társadalmi mozgásokat akarunk megérteni, akkor megtaláljuk ezen szereplők valamiféle összekapcsolódását. Érdemes tehát ebből tanulni annak is, aki vezető lesz, és csapatot kíván építeni.

Agresszió



Hivatalos voltam egy családon belüli erőszakkal foglalkozó, kommunikáció szakosok által szervezett beszélgetésre. Talán a média felelőssége volt a rám kiosztott téma, s nem holmi szociálpszichológiai okoskodás, amelybe végül is belevágtam. Beszélgetőpartnerem egy olyan nő volt, aki napi szinten foglalkozott otthonukból elmenekült asszonyokkal, gyerekes anyákkal. Elkötelezett és hiteles volt.

A beszélgetésnek elvileg az agressziómentesség fontosságáról kellett volna szólnia, arról, hogy miként érhető el az agresszió csökkenése, de olyanok voltunk, mint az az alkoholelleses szónok, aki szónoklata közben borokat kóstolgatva hullarészegre issza magát.

Beszélgetőtársam külsejére máig emlékszem. Jóformán mindent megtett azért, hogy ne legyen vonzó. Ez alatt azt értem, hogy valóban dolgoznia kellett rajta, mert nem elhanyagolt volt vagy ápolatlan, s ahhoz, hogy valaki ápoltsága ellenére úgy nézzen ki, mint ő, azt nem adhatták könnyen. Akár csinos is lehetett volna, de ő alighanem másképp döntött. Olyan ruhát viselt, ami kövérítette. Ékszer nem hordott, lábán mamusz volt, de nem elhasznált, új szerzemény lehetett, felette szivárványszínekben pompázó bokamelegítő. A könnyen átázó és hidegben alkalmatlan mamusz éles ellentétben állt a túl meleg papagájos színorgiás bokamelegítővel.

Nyilvános szerepléseinkre mindannyian felöltözünk, s többnyire igyekszünk a közönségre jó benyomást tenni (*impression management*). Homlokozatunk – mondja Erving Goffman¹³⁶ – azt a célt szolgálja, hogy megvédjen minket. A rosszbenyomás-keltés is védelem. Szóval beszélgetőtársam nem akart sem nőnek, pláne nem vonzónak látszani. Azt senki se gondolja, hogy nem akart kommunikálni a külsejével, mert nem tudunk az öltözékünkkel nem kommunikálni. Vele beszélgettem tehát a családon belüli erőszakról, és egy kérdésben eltért a véleményünk. Azt jegyeztem meg, hogy az erőszakot elkövető férfi is tekinthető áldozatnak, mert a konfliktuskezelésnek csak ezt a módját ismeri. Ezzel nagyon nem értett egyet, bár abban volt közös nevezőnk, hogy van olyan is, amikor a férfit a nő veri és bántalmazza.

– Hogyne – feleltem –, ahol régebben éltem, ott a nő egész biztos verte a férfit. Fölöttünk laktak, de olyan nagy hanggal voltak, hogy minden lehallszott. A nő hangja nem, a férfi viszont üvöltött, szitkozódott. Kis nyeszlett emberke volt, a nő meg negyvenes, erősen szokított hajjal. Zajlott náluk az élet.

Beszélgetőtársam hitelessége és a témába való bevonódása többszöröse volt az enyémné, mert míg az enyém csak ismeretlen szomszédokra terjedt ki, az övé gyerekeikkel elmenekülő asszonyokéra. Néhány próbálkozás után megértettem, hogy érzelmei miatt nem érdemes próbálkozzom. Ő áldozatokra és elkövetőkre osztotta a világot, aki bántja a másikat, az az elkövető, akinek meg el kell menekülnie, és akivel neki dolgoznia kell, az az abuzált. Értelemszerűen csak nőkkel foglalkozott.

Emlékszem, ebben az időben ment egy olyan reklám is, amely társadalmi célú kívánt lenni, és arra bátorított, hogy az abuzált tegyen bejelentést. Ez eddig rendben is lett volna, de a reklámok dokumentum műfajban olyan bántalmazó jeleneteket mutattak, amelyek kicsit sokkolók voltak, és ahol egy gyereket bántalmaztak a szülei. A médiaetikai kérdés itt az volt, hogy

¹³⁶ GOFFMAN 1981.

használhatunk-e erőszakos eszközöket az erőszak csökkentésére. Szerintem nem. Arról már nem is beszélve, hogy a reklám hatására felszaporodtak a bejelentések, és az abuzáltság kategóriája kiszélesedett.

De térjünk vissza a konferenciára, ahol beszélgetőtársam felemelte a hangját, mert szerinte nem nevezhetem az elkövetőt áldozatnak, mire én is felemeltem a hangom. Mindketten felemeltük a hangunkat.

Ezt a történetet el lehet mesélni humorosan, és ha van a hallgatóságban magabiztosság, mosolyt is lehet csalni az arcokra. A lényeg azonban az, hogy ha az agresszorban is látjuk a szorongást, a tehetetlenséget, egyfajta kommunikációs készséghiányt, akkor egy új ablak nyílik meg a számunkra. Szeretnék emlékeztetni, hogy az ügyfélkezelés során történő egyensúlyra törekvésben már érintettük ezt a kérdést: az ügyfél sokszor csak azért agresszív, mert bizonytalan, és hogy ezzel szemben van, amikor az empátia, van, amikor az asszertivitás a járható út (1. melléklet: *Asszertivitás*).

Hogy milyen dinamikája van az elkövető-áldozat viszonyoknak, azt már a resztoratív mediációs tréningeken is megtapasztaltam, erről is volt már szó. Egy saját példát az abuzálás nehezen meghúzható határáról, és ahhoz valami kulcsot mégis leírnék még ide. Egyik lányom egy rövid, tán még óvodáskor előtti időszakában lefekvéskor rendkívül nyugós volt, és amikor minden gyereket az ágyba tettünk, ő még felkelt volna, és mindenfelét kitalált. Egyfelől nehezen aludt el, másfelől emiatt feszült állapotban volt. Mindez érthető. Ugyanakkor nem gondolta azt, hogy önkontrollt kell gyakorolnia, hiszen abban a korban volt, amikor épp fejlődőfélben volt az önkontrollkészség. Ebben az időszakban sok minden eldől, a nagyobb önkontrollú gyerekeknek később több barátjuk lesz, jobban tudnak titkot tartani, ha kell, és az életük is sikeresebben szokott alakulni.¹³⁷ Ám hogy ez belülről vezéreltté válik, vagy a félelem szüli, egyáltalán nem mindegy. Utóbbi esetben az abuzáltság tapasztalata másfajta személyiségfejlődési elakadásokat okozhat, előbbi esetben a szocializálódás folyamata sikeres

¹³⁷ Igniter Media 2009.

lesz. Ez a pillanat a gyerek életében jelentős, és interakcióról kell beszél-nünk, azaz maga a gyerek is hoz magával diszpozíciókat, és a környezet is reagál erre.

Szerintem a lányomnál ez jól alakult, ezért is merek róla írni. Mivel a lefekvés ceremóniája után, mese, puszi stb. ő nem akart aludni, ezért kivittem magammal a fürdőszobába, és azt mondtam neki, hogy ott kell maradnia, két perc múlva jövök. Két perc múlva bementem, kérdeztem, hogy akar-e már aludni, mondta, hogy nem, mert nem volt még kedve hozzá, no meg feltámadt benne a makacsság. Megint mondtam, hogy két perc múlva jövök, és megkérdem megint. Jöttem, már lehet unatkozott, de mégiscsak van önbecsülése egy háromévesnek is, tehát a válasz nem volt. Ezt még eljátszottuk ötször-hatszor, akkor azt mondta, már szeretne aludni menni. Átöleltem, és beraktam az ágyába. Három vagy négy napig csináltuk ezt, emlékszem, a feleségem sírt, de nem szólt bele. Aztán a játszma abbamaradt, bár valószínűleg később sem aludt el könnyen. Megszületett a kislányomban az önuralom képessége.

Az abuzálás abban különbözik a nem abuzálástól, hogy a hatalommal rendelkező bizonytalanságban akarja-e hagyni a másikat, vagy pedig nem, és épp hogy a kapcsolat szorosabbá tételére törekszik. Amikor egy tanító néni kiküldi a folyosóra a rosszkodó gyereket, de nem közli vele, meddig kell kinn lennie, akkor a kapcsolat megszakításával büntet, és bizonyta-lanságot teremt. Haragszik is a gyerekre, és bosszút akar így állni rajta. Ez abuzálás. De amikor a tanító néni megmondja, hogy öt perccig kell kinn lennie, nézze az óráját és akkor bejöhet, vagy ő szól ki pont öt perc letel-tével, akkor az nem abuzálás. Különösképp ha a tanító néni nem bosszút akar állni, ha a kiküldés jogos, és végig uralja a szituációt, tudja, hogy ő van felül, és kezelni képes a helyzetet, és nem a hatalmaskodás hajtja, sőt, netán még szereti is a kiküldöttet. A gyerekek pontosan érzik, hogy fontosak-e, vagy a kapcsolat megszakítása-e a cél. Az ilyen tanárra elkezdenek figyelni, ellenben az üvöltöző, bizonytalanságban hagyó pedagógustól félnek, de nem lesznek neki engedelmesek.

A kapcsolat rendkívül fontos. Lehet, hogy minden sikeres agresszió-csökkentés mögött ott van valami a kapcsolat fontosságából. A tényleges életfogytiglanosok kezelhetetlenné válnak, mert megszakad a társadalom és köztük a kapcsolat. A háborús felek dehumanizálnak, hogy tudjanak háborúzni egymással. A menekültekkel a kapcsolatot meg akarják szakítani azok az államok, amelyek nem kívánnak senkit sem befogadni. A megromlott házasságoknak akkor van valóban vége, amikor a felek már beszélni sem akarnak egymással. Maga a kommunikáció megvonása is kapcsolatmegszakítás, ezért lehet alkalmasint abuzálásnak tartani, amikor az egyik fél úgy bünteti a partnerét, hogy nem akar vele beszélni. Nemcsak a szidalmazás lehet abuzálás, de a hallgatás is, és az abuzálásra válaszként jöhet a fizikai agresszió, és máris nem tudjuk, ki abuzált kit, de azt igen, hogy a kapcsolat folyamatosan egyre rosszabb.

A kapcsolatatteremtéssel viszont csodákra vagyunk képesek. Le tudjuk csendesíteni a háborgót. Egyik szakképzősöknek tartott médiaórán látványosan szenvedett mindenki. Nyilván egész más módon kellett volna órát tartanom, mint a valóban újságíróknak készülőknek, de az is lehet, hogy semmi sem működött volna, hiszen a diákok nem tudták, miért vannak ott, és semmi motivációjuk sem volt. Látványosan szenvedtek, amit úgy adtak elő, hogy mindenki fetrengett a padján. Azt javasoltam, hogy minden óra elején egyvalaki elvonulhat, és hátul aludhat, mert hát mindenkinek lehet egyszer görbe éjszakája. Kérdeztem, ez az ajánlat tetszik-e nekik. Tetszett. Megszűnt a fetrengés, és egyszer sem kérte egyik diák sem, hogy hátul lefeküdhessen. Csupáncsak sikerült valamiféle kapcsolatot létrehoznom. Ettől kezdve engedelmesen és szocializáltan viselkedtek, noha szerintem fogalmuk sem volt, miről beszélek, de értelmesen figyeltek, körülbelül úgy, mint amikor Abigél kutyámnak Shakespeare-szonetteket olvastam fel.

A pedagógiai módszerek taníthatók, például ha már mindenképp ki kell küldened valakit, akkor ne tartsd bizonytalanságban, de hogy szeresse valaki a diákjait, az nem tanítható. És az igazán jó pedagógusok, akik annak születtek, maguktól is tudják mindezt, hiszen empatikusak, és kapcsolatra

törekvők. (A vezetésről szóló fejezetben elfelejtettem írni, hogy a jó vezető szereti is a beosztottjait, és ha nem tudja őket szeretni, nem biztos, hogy el kell vállalni a vezetésüket.)

Egy utolsó történetet megosztok még, amely az agresszió témájával nagyon is szoros viszonyban van, de amelyet egyetlenegyszer csináltam csak meg. Talán épp azért, mert kicsit agresszívebb a kelleténél. Az egyik szociálpszichológiai előadást azzal kezdtem, hogy mindenki vegyen elő papírt és tollat, mert ahogy megbeszéltük, dolgozatot írunk. Egy kéz felemelkedett a magasba, és a kéz gazdája bátortalanul megszólalt:

– Tanár úr, nem mondta, hogy ma készülünk a dolgozatra.

– De bizony mondtam – erősködtem, mire már jelentkezés nélkül többen hangosan megjegyezték, hogy ilyesmi egész biztos nem hangzott el. Amikor a feszültség elérte azt a szintet, amelyet már nem akartam tovább fokozni, megnyugtattam a társaságot, tudom, hogy nem mondtam ilyet, és nem is akarok dolgozatot íratni, az agresszióról szeretnék előadást tartani, és ugyebár az agresszió egyik kiváltó oka a frusztráció. Szemétség volt? Valószínű. De csak pár percig tartott, és a kíváncsi kamera forgatókönyve is mindig hasonló. Az átverés és az azt követő felszabadulás katarzist ér el. Sokszor azok se túl viccesek.

A későbbiekben elegendőnek találtam ennek a jelenetnek az elmondását, majd belevágtam abba, amit felkészültségem alapján az agressziókutatásokról el tudtam mondani. Nyilván nem végezhetjük el azokat a kísérleteket, amelyek valamelyest megerősítik Freud katarziselméletét és a többit.¹³⁸ Sok szociálpszichológiai kísérlet van, amelyek frusztrálással kezdődnek, meglepően sok.

Az agresszió fokozása terén a legnehezebb elméleti feladvány a kognitív disszonancia redukciójának (KDR) és az agresszióknak az összekapcsolása. Bár a kísérletek itt is egyszerűek, de az elméleti magyarázatuk már kevésbé az. A legnehezebb feladat úgy szól, hogy a KDR segítségével

¹³⁸ ZSOLT 2013.

igazolja, hogy az agresszió agressziót szül. Aki nem járatos a KDR-ben, valószínűleg az agresszió agressziót szül igazolására a mintakövetést vagy a bosszút asszociálja. Mindkettő jó válasz, de nem a KDR-elmélet logikájára épül. Magának a KDR-elméletnek az ismertetése szintén kedvenc témája a szociálpszichológiát oktatóknak – nekem is –, a válasz pedig a fenti kérdésre körülbelül így fogalmazható meg:

Két tudattartalom ütközése adódhat abban az esetben, amikor valaki egy kismértékű bántást követ el, tehát rosszat csinál, míg önmagáról pozitív véleménye van. Ilyenkor azzal kell szembenéznie, hogy ok nélkül okozott valakinek kellemetlenséget. Ezt a feszültséget lehetne csökkenteni a negatív énképpel, de többnyire nem így szoktuk, hanem úgy, hogy a másik megérdemelte, amit kapott. Így legközelebb, amikor találkozunk korábbi áldozatunkkal, még nagyobb bántást engedünk meg magunknak. Ugyanez a helyzet a túlbüntetés esetén is, amikor például azt a bizonyos késsel iskolába járó fiút kirúgják amiatt a lány miatt, aki szólt az igazgatónak. A lány ilyenkor meggyőzi magát arról, hogy a fiú csak azt kapta, amit megérdemelt. Ennek a mechanizmusnak a pontos megértése nagyon fontos lehet azoknak, akik erőszakszervezetben dolgoznak, példának okáért a határőröknek. (Hadd ne használjuk itt a határvadász kifejezést.)

A tréningek jellegüknél fogva kerülik a frontális előadást, ezért olyan megoldásokat dolgoztam ki, amelyek nem járnak hasonló kellemetlenséggel, mint az órakezdő beugratás, és ezek ráadásul csak az agresszió csökkentéséről, nem pedig kiváltásának vagy erősítésének mikéntjéről szólnak.

Elliot Aronson mozaikosztályos módszere valójában agressziócsökkentő. Akkor találta ki, amikor azt látta, hogy a '70-es években az állami projekt, amely során kényszerrel igyekeztek csökkenteni a szegregációt, nem sok eredményt ért el. Az iskola a versengés terepe, a magát jól kifejező és minden szempontból előnyben lévő gyerekek nem érdeke a másikat segíteni. Ha iskolabuszoztatással keverték is a diákokat, az iskolán belül különültek el.

Hogy mik előzték meg az iskolabuszoztatás programot az Egyesült Államokban, milyen társadalmi rendszerből kellett továbblépni, mára egészen elképesztőnek tűnik. Ám vannak finomabb megfigyelések is. Feketék és fehérek, spanyolok és angolszászok közt nyelvi korlátok is vannak, nemcsak hogy más nyelvet beszélnek (mert mint kiderült a feketék egy más angolt beszélnek), hanem a kidolgozott és korlátozott kódú nyelvhasználat szociolingvisztikai különbségei is újratermelik az osztályok közti esélyegyenlőtlenséget.¹³⁹

Érdekes *A skacok* című könyv is,¹⁴⁰ amely pedig nem egy rabszolgatartó társadalom maradványait és előítéleteit kívánja felszámolni, mégis az angol társadalom munkásosztálybeli gyerekeinek szükségszerű önsorsrontó stratégiáját magyarázza. Azok, akik elfogadták a tanárok által javasolt értékrendet, igen nagy kockázatot vállaltak, mert kitaszította őket a saját közegük, és az se volt biztos, hogy befogadta őket a középosztály.

A frusztrációból újratermelődő agresszió szinte minden évben ad példát az oktató kezébe. Tele vagyunk iskolai lövöldözéssel, drámával. Számomra fontosak voltak a 2005-ös franciaországi zavargások, mert ott a kutatók rájöttek, hogy Sarkozy elnök oktatásiköltségvetés-csökkentése, amely a külvárost érintette (itt többgenerációs arab családok fiataljai a saját szüleik autóit gyűjtögetették), illetve a 2011-es angliai, amelynél meg Tony Blair jóslatait lehetett idézni, rossz közpolitikai gyakorlatok eredménye volt. Az angliai fosztogatásoknál jellemzően nem a bevándorlókkal volt a gond, hanem az angol munkáscsaládok lányanyáinak kamaszodó fiú gyerekeivel, akik életében nem volt apakép.

Hogy a rossz kapcsolat is ártalmas, arra találhatunk elég példát. A betört ablak hipotézisnél kitértünk a fölösleges állampolgári molesztálásra, a *nudge*-nál arra, hogy nem biztos, hogy valaki el tudja fogadni a manipulációt, ha megtudja, hogy valamit – még ha jót is – azért tett meg, mert manipulálták. A kiszolgáltatott kisgyerek pedig a rossz kapcsolatról is azt

¹³⁹ Bernstein elméletét lásd WARDHAUGH 2005.

¹⁴⁰ WILLIS 2000.

akarja hinni, hogy az jó, és így megzavarodik az értékrendszere. A *Megetetett társadalom*¹⁴¹ című könyvben a legtanulságosabb történet arról a férfiről szól, aki nem betegedett olyan gyorsan bele a vágóhídi munkába, amelyet illegális bevándorlóként maga is végzett, és szétverte a szakszervezeti kezdeményezéseket. Végül aztán ő is megbetegedett, és akkor szembefordult a vállalattal, minden vagyonát jogászokra költve, és az ügyét sikerre víve.

Az ilyen kapcsolatokban alul lévőek olykor pontosan tudják, hogy kihasználják őket, de épp ezt akarják, és haragszanak azokra, akik meg akarják menteni őket, mert a megmentés csak az egészségükre vonatkozik, és ők pontosan tudják, hogy az egészségüket adják el a pénzért, a józan eszüket valamiféle egzisztenciális vélt biztonságért.¹⁴² Félek, hasonló a helyzet Magyarországon az akkumulátorgyárak beengedésével. A társadalom tudja, hogy vizet és természetet ad cserébe, de ha nincs önbizalma, és nincs mása, akár oda is adhatja.

Rengeteg szociológiai tudás halmozódott fel tehát, tudjuk, hogy miképp robbannak ki a bandaháborúk, miként fut végig egy spontán szegregálódás, és annak hosszabb távon mekkora ára lesz. Tudjuk, hogy legnagyobb százalékban a fiatalkori bűnelkövetőkből lesznek a későbbi bűnözők, és hogy nem stigmatizálni kell a fiatalot, hanem még szocializálni. Ezért aztán joggal gondolhatjuk, hogy bármilyen módszer, amely preventív, úgy kell a politikának, mint egy falat kenyér. Természetesen nem így van, ezért amikor Aronson a mozaikosztályos módszerével iskolaigazgatóknál házalt az Egyesült Államokban, általában elküldték. Némi humorral úgy számol be erről egy interjúban, hogy rettenetesen dühös és agresszív lett. Vagyis nagyszerűen tud beszélni az agresszió csökkentéséről, de saját

¹⁴¹ SCHLOSSER 2003.

¹⁴² Ezt a mechanizmust magam is megtapasztaltam, amikor egy civil mozgalom élére állva egy gyár ellen felléptem. Lásd még: SCHLOSSER 2003.

magára ez nem áll. De ez is a frusztráció egyszerű pszichés következménye, és amikor valaki okosabb a környezeténél, akkor is frusztrálódik.¹⁴³

A mozaikosztály lényege, hogy a tananyagot fel kell darabolni, először az azonos darabot kapott gyerekeket kell egymás mellé ültetni, majd amikor ők magukat jól felkészítették, átülhetnek a feldarabolt teljes körbe, itt pedig egymásnak kell megtanítaniuk a tananyagot. A végén a felelésnél az egész anyagot tudniuk kell ismertetni a diákoknak. Aronson állítása szerint ahol ezt kísérletileg bevezették, ott az udvaron lehetett látni, hogy eltérő bőrszínű diákok is elkezdtek beszélgetni egymással, valamint a hiányzások száma elkezdett csökkenni, a diákok szívesebben jártak iskolába.

Amikor feldolgoztattuk a fasizmus kialakulásának témáját ilyen mozaikosztályos módszerrel (22. melléklet: *Mozaikosztály*), a diákokban sokszor megfogalmazódtak kritikus észrevételek. A feldolgozott témát élvezték, de a módszerrel kapcsolatban voltak kételyeik. Mint mondták néhányan, ha a csoportban lesz gyengébb társ, és az ismereteket rosszul vagy csak hiányosan adja át, akkor ők is gyengébben fognak szerepelni. Míg Aronson és csapatát elbűvölte, hogy a rosszabbul beszélő, gyengébben szereplő diáktársakhoz milyen figyelemmel és támogató módon fordultak a jobbak, mert ebben a rendszerben nem az állt érdekükben, hogy kinevessék a gyengébbeket, hanem az, hogy minél többet kisedjenek belőlük, addig az én diákjaim arra fókuszáltak, hogy így ők maguk milyen módon érhetnek el kisebb teljesítményt.

Hiába magyaráztam, hogy a mai világban a lényeg nem a tudáson van, mert a tudás megszerezhető, hiszen elolvassa a Wikipédián, vagy megkérdezi a ChatGPT-től. A lényeg a társas együttműködés, és ha ezt fejlesztjük, akkor lesznek sikeresebbek. Ez az érv nem igazán ment át, olyan erős volt még nálunk a 21. század húszas éveiben is az individuális és teljesítményelvű kultúra. Tegyük azonban hozzá, nálunk szoktak sügni

¹⁴³ Nem kívánok olyan terroristákra utalni itt, mint Unabomber, de arra igen, hogy a *Játékelmélet* című fejezetben a méltányosság játékban gyakran akadt egy-két hallgató, aki okosabb volt a többiekénél, és emiatt frusztrálódott.

egymásnak a diákok a középiskolákban, azaz nincs az a fajta versengő, egymást lenyomó hozzáállás, mint az Egyesült Államokban. Ezek után pedig én hiába hivatkozom arra, hogy a HR-esek nem azért panaszkodnak, hogy nem találnak okos fiatalokat, hanem hogy állandóan érzelmiintelligencia-gondok lépnek fel.

El kell fogadnunk, hogy ha a körben valamelyikük nem tudja jól átadni, amit tanult, akkor annak van következménye. Valamennyi van, de nem olyan sok, mert a szereplések során úgyis többször elhangzik minden, és a tanárnak is folyamatosan jelen kell lennie a csoportfelnézőkészségeken. Igaz ez a tréneri szerepre is. A mozaikosztályos módszernél a tanárnak folyamatosan jelen kell lennie az asztaloknál, kérdező és segítve a feldolgozást. Különösképp az első körben, mert a másodikban – legalábbis én – már hagyom őket egymást tanítani.

A diákok visszajelzését az egyes gyakorlatokról több éven keresztül gyűjtöttem.¹⁴⁴ A mozaikosztályos módszer megosztó, de semmiképp sem közömbösek iránta. Amikor az agresszió csökkentéséről van szó, újra előke-
rül, mert Aronson meggyőződése, hogy az iskolai erőszak és átokfutások okozói a frusztrációban keresendők. Ha és amennyiben nem lesznek az osztályból kitaszítottak és megalázottak, nem lesz ok az átokfutásra sem.

Az előző fejezetben utaltam rá, hogy majd itt kifejtem, mi szokta még megdöbbeníteni a hallgatókat a fasizmus kialakulására épülő mozaikosztályos gyakorlatban. Legalábbis a közigazgatási pályára készülő hallgatókat. Hannah Arendt elméletét feldolgozva kiderül, hogy Eichmann a banális gonosz példája. Jellemzője az engedelmesség, a megfelelni akarás. Egy helyütt azt mondja, hogy ha jó főnökei lettek volna, ő is jó ember lett volna. Vagyis tisztában volt azzal, hogy nem cselekedett jót, és ezért volt a védekezésének alapja a „parancsra tettem”. Hannah Arendt másik megállapítása, hogy Eichmann azért követte el a legnagyobb bűnt, amelyet

¹⁴⁴ A hallgatók év végén az órákról folyamatjegyzőkönyvet készítettek, erre kapták a jegyet. A folyamatjegyzőkönyveknek tartalmazniuk kellett a személyes reflexióikat is. Lásd MOLNÁR-ZSOLT 2022.

elkövethetett, mert lemondott a gondolkodásról. Az embernek gondolkodnia kell, ez a küldetése, ettől ember. Nos – és ennél a pontnál szokott érezhetővé válni a megdöbbenés – a közigazgatásba készülők közül nem kevesen épp abban reménykednek, hogy majd nem lesz erre szükség, mármint a gondolkodásra. Azért választják ezt a pályát, mert biztos, nyugodt megélhetésben reménykednek. Természetesen a felnőttképzésben már más a helyzet, ott pontosan tudják, hogy ez nem így van, ismerik az elbocsátási hullámokat, és azt is tudják, hogy használniuk kell az eszközt.

Egy másik módszer az öntanulásnál a rajzoltatás. Ehhez eszközként nagy flipchart lapok és színes filcek kellenek, valamint olyan terem, ahol összerakhatók az asztalok, és nagyobb felület alakítható ki. Az egyes csoportok három és öt fő közt lehetnek, és különböző témákat oszthatunk ki, amelyeknek a történetét, lényegét kell megrajzolniuk. Használhatják az internetet és a tréner/tanárt is, akinek esetenként nagyon is be kell segítenie, no nem a rajzolásba, hanem a témába. A végén prezentálhatják a hallgatók az alkotásaikat. Nagyon eltérő műalkotások születnek, és bár felpörgeti a tanulási folyamatot, megvan annak a kockázata, hogy felszínes marad. Legjobban akkor sikerültek ezek az órák, amikor lehetőségem volt előadást és gyakorlatot is tartani. Az előadáson elhangzottak az elméletek és a történetek, majd minden kolléga rajzoltatott (több csoportot is vittünk az évfolyamban), aztán a végén a nagyelőadó falát kitapétáztuk az alkotásokkal, és megint lehetőségem volt értelmezni a rajzokat. Háromszáz fős hallgatói létszámnál is működött. Amikor csak húsz ember vett részt a kurzuson, és csak gyakorlati óra volt, akkor viszont nagyon oda kellett figyelnem arra, hogy milyen módon alakulnak a rajzoló kis csoportok. Nem érdemes hagyni, hogy az egymást választók kerüljenek egy asztalhoz, és az is jobbá teszi, ha némileg vegyessé tesszük őket. Megesik ugyanis, hogy az egymást választó fiúk végigunják az egészet, nem erőltetik meg magukat, hiába adunk nekik ötleteket. A rövidebb elméleti felkészülési idő miatt pedig akár félre is csúszhatnak elméleti dolgok. Általában mégis az mondható, hogy a rajzoltatás kiváló projekciós műfaj, tökéletes

a kreativitás előhívására. A tréningeknek az elején használtam a vidéki munkák során, a kurzusokon pedig az utolsó alkalmon. Az alábbi témák oszthatók szét, és rajzoltathatók le például az agresszió témájában:

1. Frusztrációból származó agresszió. A fiatalok céltalanok, vagy ha van céljuk, azt sem tudják elérni. Találjatok ki egy projektet, amely segít a célok megtalálásában majd azok elérésében. Prezentáljátok a projektet egy rajzon! (Nézzetek utána az agresszió frusztrációs hipotézisének!)
2. Bandaháborúk vannak a területeteken. Teremts ezeknek a bandáknak egy új „hordót”! (Zimbardo kifejezése, szerintem mindenki romlott almákat keres, pedig a struktúra, a hordó a baj.) Bírd rá a bandákat többféle ötlettel az együttműködésre! (Segítségül ajánljuk Muzafer Sherif nyári táboros kísérletét.) Prezentáljátok a projektet egy rajzon!
3. Slummosodás van a területeteken. Építészek vagytok, a tér kommunikációs erejével dolgoztok. Milyen projekteket indítanátok be? (Segítségként ajánljuk Ferencváros rehabilitációs programját.) Érdemes tanulmányozni a rossz megoldást is, mint például a lakhatatlanná vált toronyházak történeteit vagy a betört ablak hipotézist. Prezentáljátok a projektet egy rajzon!
4. Konfliktus van a területen lakó fiatalok és a rendőrség közt. A baj az, hogy nem megy erőből a megfékezésük. A tinédzsereknek már mind van olyan rokonuk, barátjuk, esetleg pont az apjuk, akit a rendőrség már bekasztlizott, ezért a rendőröket zsigerből ellenséggnek tartják. Váltson a rendőrség kommunikációs stílust, legyen asszertív és kapcsolatteremtő. Rajzoljátok le az ennek megfelelő jeleneteket, majd prezentáljátok!
5. A lakosságnak sokféle konfliktusa akadhat az önkormányzattal, annak fejlesztési elképzelései gyakran civil ellenállást váltanak ki. Ti egy olyan önkormányzat vagytok, amely már a gyerekeknek meg akarja tanítani, hogy nem a tüntetés az egyetlen érdekérvényesítés.

Készítsetek egy projektet, amelyben gyerekeknek tanítjátok meg, hogy milyen módon kommunikálhatnak az önkormányzattal. A projektben találjátok ki helyszínt (például átadható egy napra a városháza pedagógusoknak és gyerekeknek) vagy helyszíneket, kvízszerű feladatokat, vonjakat be szponzort, pedagógusokat, önkormányzati alkalmazottakat. Formáljátok a fiatalokat, és változtassátok meg akár az önkormányzat döntéshozatali mechanizmusát.¹⁴⁵ Prezentáljátok a projektet egy rajzon!

6. Fiatalok bűncselekményt követnek el. Találj ki egy ilyet, és rajzold le! Rajzold le ennek diákbírósággal történő kezelését! A diákbíróságok amerikai rendszere például úgy néz ki, hogy a bűnelkövető diák maga döntheti el, hogy ügyét felnőtt- vagy diákbíróság előtt akarja-e végigvinni. Enyhébb bűncselekményeknél van lehetősége erre a választásra. A diákbíróságon épp úgy van ügyész, bíró, ügyvéd, esküdtek, mint a felnőtt bíróságnál. Ítéleteik jóvátételi kötelezettség körül forognak.
7. Találj ki egy fiatal/fiatalok által elkövetett agresszív cselekményt. Legyen áldozat és elkövető, majd kezeld ezt resztoratív eljárásmenettel. Rajzold le, és prezentáld a resztoratív eljárásmenetet.
8. Az Iszlám Állam (IÁ) fiatalok közt gyűjtöget tagokat, akiket harcosoknak akar elcsábítani. Bizonyos helyeken ez megy nekik, más helyen esélyük sincs. Ahol nincs, ott épp azért nincs, mert a közigazgatás által pénzelt civil szervezetek hasonló módszereket is használnak a fiatalok megnyerésére, mint az IÁ. Hogyan találjuk meg a bizonytalan identitású fiatalokat? Miképp ajánljunk nekik közösséget? Hogyan alakítsuk még időben az értékrendjüket, vagy változtassuk meg a már radikalizálódó attitűdjeiket? Találj ki ilyeneket, és rajzold le! Rajzold le a folyamatot, a megtalálásukat, az új, nem radikális szellemű közösséget, az itt zajló beszélgetéstémákat!

¹⁴⁵ JENEI 2012.

Nyolc olyan helyzetet választottam, amely számomra fontos, és amelyekről már olvastam, vagy magam is próbálkoztam a fejlesztésükkel, így amikor az egyes cetlik fölé görnyedő tanácstalan társasághoz odamegyek, tudok nekik mesélni, ötleteket adni. Ha ezzel a körrel végeztünk, újabb körbejárásokkal is kell inspirálnunk. Legyenek a rajzok képregényszerűek, legyenek szövegbuborékok az emberek feje fölött, legyenek a rajzok színesek stb. Meg kell kérdeznünk, hogy a készülő képeken mi mit akar jelenteni, meg kell dicsérenünk a kreativitást, ha valahol ügyes a rajzoló, akkor azt.

1. Ha ismerjük a frusztrációs szociálpszichológiai kísérleteket, egyet elmesélhetünk, talán ezt is fogják lerajzolni.
2. A bandaháborúknak óriási irodalma van, főként azért, mert nagyon jellegzetes időtöltése ez az alsóbb osztálybeli fiataloknak. Desmond Morris például a graffitik készítőit tudta egy ízben lefilmeztetni, és távolról kommentálni. Mint mondta, a graffitik területfoglalások, és épp olyan jelenetet láthatunk, ahol az egyik banda behatolt a másik területére. Őrök figyelik, hogy észreveszik-e őket. Kézjeleket használnak, hogy távolról tudjanak kommunikálni. Ezekben a bandákban a vezérré válás feltétele a beavatási szertartások után a másik bandával való agresszivitás. A pedagógiai feladat, hogy olyan kereteket teremtsenek számukra, ahol nem a legagresszívebb lesz a vezető, hanem mondjuk a legjobban kosarazni tudó. A '20-as évek Amerikájában azt figyelték meg, hogy egyre több a gyűjtogatás, amelyet unatkozó fiatalok követnek el. A szociálpszichológia születése kicsit épp arról szól, hogy a deviáns viselkedéseket ne az egyéneknek, hanem a csoport rossz strukturálódásának tudják be, és ezen akarjanak alakítani.
3. Aki ismeri és szereti a proximitás témáját, Edward T. Hall gondolatait,¹⁴⁶ az számos dologra fel tudja hívni a hallgatók figyelmét. A modern építészet is figyel arra, hogy legyenek magánéleti terek

¹⁴⁶ HALL 1996.

és közösségi terek. A tér tervezése megváltoztatja az emberi viselkedést. Ami a lakhatatlanná váló toronyházakat, az elhibázott építészeti elveket illeti, ezekről *Divatszociológia* (2007) című könyvemben írtam is (23. melléklet: *Építészeti tévedések*).

4. A bandaháborúk igazából nem választhatók el a rendőrséggel folyó háborúktól. Ugyanakkor Malcolm Gladwellnek van egy elég részletes leírása arról, hogy a rendőrök miként próbáltak kommunikációs kapcsolatot kialakítani a problémás gyerekek szüleivel. Hálaadás-kor becsöngettek, és pulykát ajándékoztak a szülőknek, ami egy elég meglepő fordulatot hozott.¹⁴⁷ De a barátkozásnál többről szólt a kapcsolat. Biztosították a fiatait, hogy figyelemmel kísérik a tevékenységét. A kettő együtt lehet hatékony. Az én rajzolóim kevésbé elmerülve az esetben és saját sztereotípiáikra építve többször félrevitték ezt a történetet.
5. Ezzel a projekttel próbálkoztam Kispesten, és az önkormányzat hajlandó volt átadni a gyönyörű épületét egy munkaszüneti napon, és külön javadalmazásban részesíteni dolgozóit, ha részt vesznek a projektben. Tanárokat és iskolákat vontam volna még be, ők viszont csak pénzért dolgoztak volna, így banki szponzorálást kezdtem el hajkurászni. Itt kicsüsztam minden időből, lehetőségből. De azt gondolom, hogy a dolog végiggondolása nem volt hiábavaló. Ha a fiatalok tudnák, hogy miképp tudnak kapcsolatot teremteni az önkormányzati hivatalokkal, ha szereznének gyakorlatot az ügyintézekben, később állampolgárként is kevesebb konfliktusa lenne az önkormányzatoknak a helyi lakosokkal, könnyebben bevonód-nának deliberatív közvélemény-kutatásokba, egyszerűen ki sem alakulnának agresszióba hajló konfliktusok.
6. A diákbíróságok különösképp Amerikában működnek jól. Komolyan is veszik őket, nagyobb a visszaintegráló erejük. Ha elmondjuk

¹⁴⁷ GLADWELL 2007: 198–205.

ezt, és az egyik társaság lerajzolja, majd bemutatja a többieknek, valószínűleg gyors és meggyőző tanulás megy végbe.

7. Ha ezt a feladatot a mediációs ismerkedés után adjuk, amolyan ismétlésként fogja megerősíteni a módszertant. Tudni fogják már, hogy néz ki a „konferencia”, hogy kell helyet foglalnia a mediációs körben az érintetteknek stb. Ha ezeknek az ismereteknek még nincsenek birtokában a rajzolóink, most kell pótolni őket a trénernek.
8. Ez a feladvány bármilyen radikalizálódó, agresszív fiatalokat behálózó tevékenység antitézisére alkalmas. A megoldás tényleg az, hogy ezen csoportok megcélzottjait elérhetik azok a civilek is, akik épp az ellentétes irányba, a szocializáltság felé viszik el a fiatalokat, és ezt hasonló technikákkal teszik, az interneten keresztül, utcán leszólítva, közösségi hiányosságokat pótolva. Egy alkalommal elég megdöbbentő dolog történt velem. A feladatot egy olyan asztal húzta, ahol a fő rajzoló nemcsak hogy ismerte a módszert, de maga is iszlámhívő volt. Szőke, kék szemű fiú volt. Mint kiderült, a csoporttársai sem tudták vallási orientációját.

Játékelmélet



Csak olyan témákat és forгатókönyveket veszek sorba ebben a kötetben, amelyeket szeretek, nem kivétel ez alól a játékelméletekre felépített óra sem. Arról korántsincs szó, hogy teljes képet adnék át, Neumann Jánosról sem esik szó. A játékelméletekről féléves kurzust szoktak tartani, ám a sok matematika miatt nem is szokott kedvelt tantárggyá válni. Ezzel szemben az oktatók a téma elkötelezettjei.

Az állítást alátámasztandó azt tudom felhozni, hogy az egyik egyetem szakkollégistái – itt még sosem jártam korábban – hat-hét alkalomra való sorozatot akartak, egy-egy alkalomra egy előadót hívva. Amikor a főszervező egyetemista lányt megkérdeztem, nehéz volt-e összeszednie az előadókat, azt felelte, hogy őt is meglepte, de első felkérésre vállalta mindenki. Ez az előadói téma iránti elkötelezettség! A játékelméletekkel foglalkozók örülnek, ha erre valaki kíváncsi, míg más témákban pénzért lehet megszerezni a szakértőket. Olyanok társaságába kerülhettem, mint Mérő László. Az én témám a média és a játékelmélet¹⁴⁸ volt. Itt erről ugyan nem lesz szó, de azért azt hiszem, hogy elkötelezettségem e bevezetővel igazoltam.

¹⁴⁸ ZSOLT 2003.

A szociálpszichológián belül a játékelméletek célja is annak bemutatása, hogy a struktúra milyen erős hatással van az egyéni viselkedésre. A klasszikus közgazdaságtani elméletek közül a racionális döntéselméletet is például a fogolydilemmával lehet megcáfolni. Nem igaz ugyanis, hogy a *láthatatlan kéz* mindig optimumot teremt, hiszen a fogolydilemmában az egyéni legnagyobb haszonra törekvésből származik a legnagyobb rossz. Jóllehet az alábbi blokkban a viselkedési közgazdászok (*behavioral economics*) és az etológusok kutatásait veszem kölcsön, mégis némi kollegiális irigységgel azt gondolom, hogy ezeket a szociálpszichológusoknak kellett volna kitalálniuk.

A szakkollégistáknak és a közigazgatás szakosoknak tartott szociálpszichológia-óráimon is mindig a diktátor játékkal kezdtem. Eszerint én, a tréner (oktató) tízezer forintot adok mindenkinek, mert megtehetem. A kérdés az, hogy az óra után, ha az utcán egy kéregetővel találkozunk, mennyit lesznek hajlandók ebből neki adni? Mindenki felírhatja az összeget a papírára, bár az is lehet, hogy lesznek okos kérdések előtte. Például hogy hogy néz ki a kéregető, vagy miként kér.

Ez tényleg nem mindegy, ahogy az sem, hogy boldog vagy épp rossz hangulatban vagyunk, netán ráérünk, vagy sietünk. Áthidalhatjuk ezeket – bár később visszatérhetünk rájuk –, mondván, hogy olyan átlagos kéregető, nem erőszakos, ápolt, de látszik, hogy hajléktalan, nem részeg, de nem is kommunikál meggyőzően. Kéregető. Nem is nagyon fontos, mit mondunk, a papíron nem fognak nagy összegek szerepelni. A legtöbben ezer és három-ezer forint között adnának, csak 20% adná oda a felét. Itt vannak nemzetek közti különbségek is, van a témának szociológiája. A mi csoportunkban pedig lehetnek ebből is kilengések: többen kerek perec megmondják, hogy ők bizony semmit sem adnának. Kultúra, személyes élmények, a helyzetből származó egyéni asszociációk. Minden válasz tolerálható, ez nem altruizmusfejlesztő gyakorlat, és nem is pszichológiai patológiák után kutató. Az óra majd a „hordó” („kosár”) megépítésének felelősségére fut ki, mert az emberi természet bizony becsapható, és a közösség önsorsrontóvá válhat.

Az első kör után érdemes elmesélni, hogy az adakozási hajlandóságunk igencsak függ attól, mennyire fordulunk épp befelé. Tehát ha nagyon boldogok vagyunk, épp úgy nem fogjuk észrevenni a másik baját, mint ha nagyon szomorúak.¹⁴⁹ És persze fontos a kéregető stílusa, technikája, vannak azért trükkök, amelyekkel fel lehet ébresztetni a felelősségérzetünket.¹⁵⁰ Fontos a helyszín is, egy mocskos aluljáró nem ugyanolyan, mint egy templomkapu.

Egyszer egy világhírű hegedűművész azt találta ki, hogy inkognitóban lemegy egy aluljáróba, mintha utcai zenész volna. Ezt sokan úgy értelmezik, hogy valaki a muzsikájával koldul.¹⁵¹ A rendőrség rettegett, hogy óriási tömeg fog összeverődni, mert a hegedűművész koncertjeire nem lehetett jegyet sem szerezni. Ám nem álltak meg az emberek, és nem lett forgalmi dugó, mert amit észleltek, az a szituáció hatalma volt, és nem a zene. Csak két típust nem lehetett elrángatni a rögtönzött koncertezőtől: a kisgyereket és egy másik hegedűst. A kisgyerekekre nem volt hatással a környezet, a hegedűs pedig felismerte a professzionalitást.

De még inkább idevág a *Good Samaritan Study* című szociálpszichológiai kísérlet. Teológushallgatókról derült ki, hogy egyáltalán nem jobbak a kevésbé elkötelezett vallásosaknál, és még az sem igen számít, hogy kikkel vették át épp a jó szamaritánus történetét. Mikor egyik helyről a másikra kellett átmenniük, beépítettek az útvonalukba egy segítségkérőt, nem megállapíthatóan sérültet vagy részegeset. Ha azt mondták a teológus hallgatónak, hogy a következő professzor már türelmetlenül várja őket, ez a szempont mindent felülírt, és a segítségnyújtás elmaradt.¹⁵² (Ennél részletesebben csak a „miért segítenek vagy nem segítenek egymáson

¹⁴⁹ Kevésbé igaz ez az állítás a borderline szindrómásra és a mániákus depresszióra, az ő viselkedésük kiszámíthatatlan, lehet, épp odaadják a pénzüket, vagy észre sem veszik a kéregetőt.

¹⁵⁰ PRATKANIS–ARONSON 1992.

¹⁵¹ CHABRIS–SIMONS 2011.

¹⁵² DARLEY–BATSON 1973.

az emberek” című szociálpszichológiai előadáson érdemes belemenni a témába.)

A második játékban már párban kell lenni, és megint adok tízezer forintot, de csak az egyiküknek, és a másik eldöntheti, hogy a pénzbirtokos a neki felajánlott összeget elfogadja-e vagy sem. Ha ugyanis nem, az általam megajándékozottnak is vissza kell adnia a pénzt. Ennek a neve ultimátum játék. Előzetes megbeszélés nem lehetséges, ez csak egymenetes. Aki kapta a pénzt, felírhatja a papírára, mennyit adna át, és aztán átnyújtja.

Az eredmények most már „jobbak”, de változatlanul érhetnek minket meglepetések, mert lesznek olyanok, akik nagyon kis összeget írnak fel a papírjukra, és a másik mégis elfogadja. Meg szoktam kérdezni, hogy mi az, amit már visszautasítana, és ha eljutunk addig, hogy egy forint is több, mint a semmi, akkor bajban leszünk, de szerencsére a csoport többi tagjánál egész biztos van egy határ. Bezavarhat még, hogy a párok, akik játszanak, ismerik-e egymást, esetleg barátok, mert az megint szélsőséesebb választásokat eredményezhet bármelyik irányba. Erről jókat lehet beszélgetni, de az átlagon ez nem fog változtatni.

Az ultimátum játék eredménye, hogy 70% – egyes csoportoknál akár jóval több is – a pénz felét írja a papírára. Ebből nyilván békés elfogadás is szokott következni. Állítólag 17% szokott négyezer forintot felírni, és 10% körül vannak, akik kétezret, illetve hatezret vagy annál is kevesebbet vagy többet. Ami minket érdekel, és amin tovább tudunk haladni, az a visszautasítás. Néha akadnak párok, akik elbukják az összes pénzt, és azt is meg lehet beszélni, hogy miért nem mertek kevesebbet adni a pénztulajdonosok, illetve a visszautasítás mikor lép fel. Általában kétezre és háromezer forintnál már valószínűsíteni lehet a visszautasítást.

Míg a diktátor játékban a kéregető, a segítségkérő, az aluljáróban hegedűkoncertet adó nem tud visszabüntetni, és ezért nem is számíthat túl sok könnyöretre, az ultimátumnál már ez a szempont sokat számít. Ha akarunk, máris felépíthetünk egy társadalmat, amelyben a szegényeknek van lehetőségük nyomást gyakorolni, illetve olyat, amelyben ezen

lehetőségeik korlátozottak. Vezetőink ugyanolyan jó vagy rossz emberek lehetnek, mégis teljesen másként fognak viselkedni, ha diktátorhelyzetben vannak, mint akkor, amikor erősek a szakszervezetek, vannak ellensúlyok vagy egész egyszerűen szükség van a tömegek szavazatára. Bonyolultabb, de igazságosabb az ultimátum játék, mint a diktátor, mert be kell építeni pluszszabályokat. Szociálpszichológiai szempontból a szabályok kiépítésén van a hangsúly, nem az egyének különbségein. Ezt próbálja a következő játék is modellezni, de előtte elfilozofálhatunk azon, hogy mi a racionális.

Itt egy trükköt szoktam alkalmazni, a majom példáját hozom, amelyik racionálisabb az embernél, mert egy banán is több, mint a semmi, így feltételezhetjük, hogy ha van egy „burzsuj majmunk”, egy láda banánnal, és a mellette lévő ketreben van egy szegény majom, és a burzsuj átnyújt neki egyet, a nincstelen azt elfogadja. Ezzel szemben mi emberek, mintha nem volnánk racionálisak, mert lám visszautasítunk egy forintot, vagy akár két-három ezret is, ha azt látjuk, a másik tízezeret kapott. A trükk az, hogy az óra végén kiderül, a majmok sem ilyenek, de egyelőre azt érdemes kibontani, hogy nemigen váltunk volna az evolúció győzteseivé, ha pusztán racionálisak lettünk volna, illetve egy másfajta racionalitás működik nálunk.

Elkezdjük fejleszteni a memóriánkat, hogy emlékezzünk arra, hogyan viselkednek mások, ki altruista, ki önző, ki él vissza a hatalmával, aztán már nemcsak emlékezetből, hanem azonnal erkölcsi alapon reagálunk. A tízezer forinttal rendelkezők azért is adják át többnyire a könnyen jött pénz felét, mert így joggal számíthatnak arra, hogy ha a másik majd szerencsés lesz, ő is ezt teszi. Míg a majom mintha csak a pillanatnak élne. Elkezdjük ezt a fajta viselkedést erkölcsnek tartani, ha úgy tetszik, egy másik racionalitásba, egy magasabb szintűbe lépünk. Itt kell megemlítenem tisztelt olvasóimnak – nem a hallgatónak vagy a tréningen levőnek! –, hogy akkor kezdtem el a bosszú szociálpszichológiájával foglalkozni, amikor azt vettem észre, hogy egyes demokráciák elmozdulnak az autokráciák irányába. Többéves morfondírozásom szerint a bosszúnak is van proszociális funkciója, de nem lényegtelen az időfaktor, és a társadalmi hálózat általam

elnevezett diádikus oszcillációjának strukturális lehetősége, valamint az integritásbeli indíttatás sem,¹⁵³ de kanyarodjunk vissza a gyakorlathoz. Az emberiség története nyilván megírható lenne a kölcsönösség fejlődésének történeteként.

Harmadik feladatunkban mindenki egyedül játszik, és kezdőtőkének mindenki felírhat a lapjára ezer forintot. Ezzel kell majd gazdálkodni a közjóság játékbán (24. melléklet), amely az elején csak kevesek számára ajánlja az altruista viselkedést, később pedig azok is önzőkké válnak, akik méltányosak akarnak lenni. A csoport vagyona a lehetségesnek a töredékévé válik. Ebben a játékelemben érdemes az egyes fordulónál, de legkésőbb a harmadiknál megállni, beszélgetéseket kezdeményezni, sőt, az egyes befizetéseket olyan oszlopokként felírni, hogy lássuk, váltott-e stratégiát valamelyik játékos. Mert szoktak változtatni, és ezt menet közben is kommentálhatjuk. „Úgy látszik, te szeretsz kerekíteni”, vagy „Te következetesen mindig ugyanannyit adsz be?”, vagy: „Látom, te most egész más stratégiát választottál” stb.

A harmadik kör után azért is érdemes megállni, hogy megnézzük, ki milyen befizető volt, és most épp hogy áll. Trénerként megpróbálom rávezetni a társaságot, vagy kifejtetni valakivel, hogy akik nem adtak be semmit, vagy csak nagyon keveset, azoknak most elég sok pénze van, és fordítva. A feladatom az, hogy terelgessem is a társaságot az önzés felé, bár ez amúgy is megtörténik, és a beadott pénzek elkezdenek radikálisan csökkenni, ennek kapcsán a megkészserezhető összeg sem lesz akkora, és a bank által újra szétosztható is csökken, ugyanis az elején rögtön ezt a szerkezetet ajánljuk fel.

Az eredeti játékban a hatodik körben a tréner megváltoztatja a játékszabályokat. A keretek megváltoztatása megváltoztatja a magatartást. Fel lehet ajánlani – mondja – büntetéspénzt. Elvileg „büntipénzt” attól várunk, akit felbosszant mások közösségen való nyereszskéde. Az első

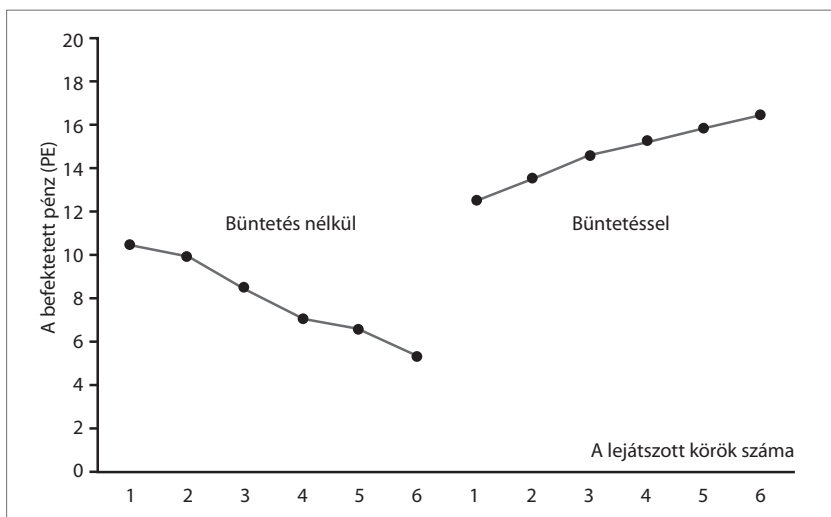
¹⁵³ ZSOLT 2018a; 2018b.

ilyen büntetésnél már mindenki érteni fogja, hogy ennek mi a funkciója, és mi az igazi kockázata. A következő kör pedig folytatja a korábbi logikát azzal a kiegészítéssel, hogy aki a legkevesebbet teszi a közösbe, annak a büntipénz nagysága szerinti levonás lesz a sorsa. A korábbi racionalitás megváltozik, mert most mindenki azért drukkol, hogy ne adjon túl sokat a közösbe, de ne is az övé legyen a legkevesebb, mert akkor a felajánlott büntipénz értékében levonnak az ő számlájáról.

Van egy olyan helyzet, amelyre szerintem a játék kitalálói nem számítottak.¹⁵⁴ Aki ugyanis korábban nagyon altruista volt, annak most alig van pénze, és így könnyen az utolsó lehet, hiszen minden körben mindenki csak annyit tud maximum betenni a közösbe, amennyi pénze van a számláján. Ha van egy vagy több ilyen extrém eset, őket mentesíteni szoktam a büntetési lehetőség alól, amit meg nem mindenki tart igazságosnak. Ezen megint jól el lehet vitatkozni, de hát én vagyok a bank, én alakítom a szabályokat, a pénzosztást is és a megvonást is. Én képviselem a „rendszer”.

Trénerként a legérdekesebb élményem, hogy úgy minden második vagy harmadik csoportban akadhat egy ember, aki azonnal átlátja a dolgokat, és pontosan tudja, hogy ha mindig mindenki beadná az összes pénzét, akkor járna jól a csoport. Házi feladatként fel is lehet adni, hogy számoljanak utána, mi történne, ha mindenki mindig az összes pénzét a közösbe tenné. Egyébiránt pillanatok alatt mindenki milliomos lenne, feltéve persze, hogy a bank betartja az ígéretét a beadott összegek megkértszerezését és szétosztását illetően. A csoportzsenik ugyanakkor szenvednek is. Nem értik, hogy a többiek miért nem értik. Azt hiszem, számukra ez egy olyan önismereti gyakorlat, mint mondjuk a memóriagyakorlatnál a pontosan emlékezők és az emlékeket „normálisan” feldolgozók közti különbség. Aki eltér a többségtől, annak meg kell értenie, hogy miben tér el, és ha ezt nem tudja, túl nagy csalódások fogják érni.

¹⁵⁴ FEHR–GÄCHTER 2002.



12. ábra: A közjószág játék

Forrás: ZSOLT 2018a; 2018b

Az egyének stratégiája lehet különböző, de a keret az első hat körben mégis belekényszerít mindenkit az önzésbe. Ha rossz a keret, a rendszer, az altruisták igencsak rosszul járnak, ugyanakkor mégis van remény, hogy ha a rendszert átalakítjuk, hirtelen mindenki egyre közösségcentrikusabb és önzetlenebb lesz. Azt már társadalmi tapasztalatainkból, a létező szocializmusból tudjuk, hogy pusztán azért, mert ideológiai szinten el akarjuk érni a teljes önzetlenséget, az nem fog menni, a gyakorlat tehát nem modellezi teljesen a valóságot, de valamiben egész jó. A büntetéspénz a szerzők szerint az önkéntes energiabefektetést modellezi. A motivációja pedig a harag, a bosszú. Amikor a szerzők megkérdezték, hogy akik büntetéspénzt fizettek be, miért tették, általában a haragra hivatkoztak. Én ezt nem tapasztaltam, van, aki a biztatásomra ajánlott fel büntetéspénzt, mert kíváncsi volt, mi fog kisülni belőle, de harag nemigen volt.

Az emberek nehezen kezdenek el haragudni a rajtuk élősködőkre. Többnyire érdekeltek abban, hogy higgyenek a jóindulatukban, vagy félnek a fellépéstől, vagy egyszerűen csak szeretnék megőrizni a harmóniát. Néha a harag nem fokozatos és kezelt, hanem robbanásszerű, de jól működő demokráciákban kivédhető a robbanás, mert vannak közvetítő szervezetek, például szakszervezetek, a zöldakciók becsatornázódnak a politikába, és a civil mozgalmakat meghallgatják.

A tapasztalatok átbeszélése után visszatérhetünk a csimpánzokhoz. Frans de Waal kutatásaiból ugyanis megtudhatjuk, hogy a majmok sem akarják maximalizálni a hasznukat a másik kárára, a dominanciaküzdelmek nem feltétlenül végződnek hatalmaskodással, néha épp a győztes részéről követi békejobb. Híres kísérletéből kiderül, hogy a kapucinus majmok pedig fel tudnak háborodni azon, ha a szomszédjuk elvégezve ugyanazt a munkát, mint ők, szőlőt kap jutalmul, míg ők csak uborkát. Amíg azt látja kísérleti majmunk, hogy a másik is uborkát kap, örömmel elfogadja és megeszi, de ha igazságtalanságot lát, hozzávágja a gondozóhoz az uborkát. Ez annyira meglepő emberi viselkedés, hogy a látvány mindenkiből nevetést vált ki. És bár tudományosan elvárt, hogy leegyszerűsített mechanikus magyarázatokat keressünk az állati viselkedésekre, ezúttal nem találunk ilyet. Ez azért „felháborító”, ironizál az etológus, mert a filozófusok szerint az erkölcs a francia forradalommal született.

A majmok sem tisztán racionálisak tehát, nem költség-haszon alapján döntenek, hiszen az uborka is több, mint a semmi. Frans de Waal említi még a farkasokat, amelyeknek a mesék miatt rossz a hírük, de valójában szocializáltak, és a videóból még egyéb érdekességeket lehet megtudni.¹⁵⁵

Hadd tegyünk itt még egy kanyart a legújabb etológiai kutatások felé, amelyek nem feltétlen férnek bele egy tréningbe, de még egy szociálpszichológiai órába sem feltétlen. Az etológiai ívet Jane Goodall-lal kezdeném, aki ledöbbsent az erőszakos csimpánzviselkedésen, a bandába

¹⁵⁵ Frans de Waal TED-előadása: TED 2012.

szerveződéseken és a gyilkosságokon. Csakhogy mára az a kritika¹⁵⁶ került előtérbe, hogy az ember váltotta ki ezt a magatartásukat. A csimpánzok az őserdőben elszórtan és kisebb társaságban mentek élelem után mindaddig, amíg megfigyelhetőségük érdekében ki nem raktak épp Goodallék csábító gyümölcsöket. A ládákat nem tartották mindig nyitva, s ez utóbbi frusztrálhatta az egyre nagyobb csapatokban érkezőket.

Az agresszió növelését a forrásokhoz való koncentráltabb hozzájutás, illetve az időleges frusztráció okozta. Ha ezt általános törvényként kezeljük, akkor jaj annak a társadalomnak, amely könnyen jut hatalmas mennyiségű forráshoz. A hirtelen támadt bőség komoly hierarchizált struktúrát és fosztogató, ellenséges attitűdöket szíthat más hierarchikus strukturálódásokkal szemben. Már ha a kultúra nem fékez meg minket, vagy ha intelligenciánk nál fogva nem ismerjük fel a helyzet hatalmát. Az elitnek, amelynek épp közvetlen hozzáférése van az új forrásokhoz, igen komoly a felelőssége. Ha úgy járnak el, mint a norvégok, amikor a '70-es években felfedezték a tengeri olajlelőhelyeket, az egy békésebb társadalomhoz vezet. Ám ha maguk alá söprik a vagyont, ahogy azt elviekben megtehették volna, akkor társadalmuk is egyre lejjebb süllyedt volna, egyre több igazságtalanságot élt volna át, és egyre több konfliktust halmozott volna fel.

Valami hasonlót fedezett fel Robert Sapolsky is,¹⁵⁷ aki egy páviánközösség megfigyelésére vállalkozott az őserdőben. A közösség hím vezetői rendszeresen abuzálták a hierarchiában lejjebb lévőket, míg lejjebb egymást támogató, kölcsönösen vigasztaló szolidaritás alakult ki. Amikor a randalírozó hímek megbetegedtek és elpusztultak a város egyik kukájának megdézsmálása után, a logikus az lett volna, hogy újrastrukturálódik a fajra jellemző dominanciakiválasztódás, de nem ez történt. Még húsz év múltával is megmaradtak támogató és békés csoportként. Le se merjük vonni az ebből kigondolható, az emberi társadalomra vonatkozó tanulságokat.

¹⁵⁶ JETHÁ–RYAN 2017: 252.

¹⁵⁷ SAPOLSKY 2017.

Annyi azonban bizonyos, hogy mindig van választási lehetősége az új elitnek: követheti az előző elit mintáját, vagy építkezhet a saját elnyomott helyzetében megtapasztalt empátiából.

A farkasok, a csimpánzok, a bonobók, az elefántok, a kapucinus majmok és a páviánok csoportalkotó szerveződése jóllehet sok ötlettel szolgálhat az emberi természetre vonatkozóan, de elegendő, ha annyit mondunk, az állatoknál mindig kicsit több szocializáltságot vehetünk észre az újabb megfigyelések során, mint amennyit korábban feltételeztünk. S ahogy az állatvilágot és magunkat megértjük, úgy a mi felelősségünk is egyre nagyobb önmagunkért és a bolygóért.

Frans de Waal nem véletlen kezdi a TED-előadását Hieronymus Bosch triptichonjával. A *Gyönyörök kertje* kedvenc kiindulási témájává vált számos erkölcskutatónak, köztük Jonathan Haidtnek vagy Philip Zimbardónak is.



13. ábra: Hieronymus Bosch triptichonja, 1495–1505 körül

Forrás: Wikipédia 2024

A festményt elemezve kitűnő előadás tartható, hiszen az első kép a paradicsomi unalomról, a második a mozgalmasságról, a harmadik pedig a túlzott szabadságból fakadó pokolról szól. Haidt modern kutatással eljut hasonló felismeréseik és a moralitás öt pilléréig:¹⁵⁸

1. Bántalommal szembeni fellépés, törődésre való hajlam.
2. Igazságosság, kölcsönösség, méltányosság.
3. A tekintélyhez való viszony.
4. A saját csoport iránti kötelezettség.
5. Tisztaság, erényesség (*purity*).

Ezek közül ebben a fejezetben az igazságosság–kölcsönösség–méltányosság témával, annak is a játékelméleti megközelítésével foglalkoztunk, amennyiben azonban van lehetőségünk az erkölcs kialakulásáról valahol előadást tartani, megkerülhetetlenek mára egyrészt az etológiai ismeretek, másrészt Haidt eredményei, aki pedig főként a konzervatív és a liberális gondolkodásbeli különbségeket igyekezett feltárni. Haidt azt mondja, hogy a konzervatívok ötcsatornásak, azaz mindegyik szempont fontos a számukra, míg a liberálisok kétcsatornásak, náluk csak az első két pont fontos.

A törődésre való hajlamot a csecsemőgondozásból szokták levezetni, illetve az empátia belénk kódolt pszichológiájából, ahogy az utánzás során az érzelmeket is átvesszük.

A tekintélyhez való viszony eltéréseket mutat liberális és konzervatív körökben, de általánosságban ez a konformitás témája a szociálpszichológiában, és olyan kísérletek említhetők itt, mint Milgram áramütés- vagy Zimbardo börtönkísérlete (kikényszerített engedelmesség témakör).

A saját csoport iránti elkötelezettség konzervatív erény, itt Tajfel kísérlete lehet érdekes,¹⁵⁹ a tisztaság és erényesség talán a legzavarosabb, mert

¹⁵⁸ A pillérek kidolgozásához egy időben elérhető volt a neten Haidt kérdőíve. Hasonló módszertannal készítettem el a populizmusfelmérést.

¹⁵⁹ TURNER–BROWN–TAJFEL 1979.

konzervatív részről elsősorban a testhez, szexualitáshoz, liberális részről elsősorban az élelmiszerhez van köze.

Az emberi természetre vonatkozó kérdés nem más, mint hogy alapvetően altruisták vagy önzők vagyunk-e. Ám láthattuk, hogy ezt a kérdést így feltenni félrevezető, hiszen mindkét állítás igazolható. Teremthetünk olyan környezetet, amelyben nem derül ki altruista természetünk, sőt. A szociálpszichológia ugyanakkor a csereelméletekkel szemben a méltányosságelméleteket tartja mára az emberi természet velejárójának. Ez azt jelenti, hogy jobban érezzük magunkat akkor, ha gyarapodásunk igazságos, ha a másik elégedett velünk, mint akkor, ha rá tudjuk kényszeríteni a másikra az akaratunkat. És fordítva, ha a jutalom, amelyet kapunk, méltányos, azt többre értékeljük, mint ha maximális. Az emberek többsége pedig törekszik arra, hogy interakcióiban a másik se legyen kihasználva. Nők és férfiak közt ugyan van különbség, a túldicséretet valamivel jobban „viselik” a férfiak, de alapvetően mindkét nem az igazságosságot szereti jobban.¹⁶⁰

¹⁶⁰ ZSOLT 2013.

Tömegélmény



A szociálpszichológia előzményei közé és aztán klasszikus kísérletei közé tartoznak a tömegreakciók vizsgálatai. Az a professzor,¹⁶¹ aki sárga folyadékot rakott a pulpitusra, volt ebben az első. Azt kérte, hogy szóljon, aki érzi a szagot, majd a hallgatóságban először az első sorokban kezdték érezni, és aztán terjedt hátra. A trükk az volt, hogy semmilyen illata nem volt a folyadéknak. Valamicske köze van Triplett kísérletének is a közönség teljesítménynövelő hatásához.¹⁶² Le Bon pedig klasszikus könyvével, Freud a vezérbe való feloldódásról szóló elmélkedésével, Tarde – tőle származik a „tömeglélek” kifejezés – az utánzáselméletével mind megerősítik azt, hogy a szociálpszichológia a tömeg megfejtésének szándékával születik.¹⁶³

A fasizmus kialakulásának megfejtését célzó elmélkedéseket voltaképp a szociálpszichológia tömegviselkedés-megfejtési vágya mozgatta Solomon Asch pálcikás kísérletétől kezdve a frankfurti iskola képviselőin át egészen

¹⁶¹ Az én jegyzeteim szerint Clark 1916-ban, de a ChatGPT szerint nem ő, hanem W. E. Henry kémikus volt, és 1901-ben az *American Journal of Psychology*-ban publikálta a fenti átverését.

¹⁶² A legelső kísérletnek Triplett orsótekerését tartjuk 1898-ból, és a társas facilitás jelenségét bizonyította. Próbáltam diákokkal megismételni, de nem jártam sikerrel.

¹⁶³ A szerzők oly sokan vannak, és a téma oly gazdag, hogy PATAKI Ferenc (1998) önálló monográfiát szentelt a tömeglélektannak.

Milgram áramütés-kísérletéig. Ezeknek mind közük volt valamiképp a tömeg-egyén viszonyához. Az alábbiakban egy régebbi írást és az annak kapcsán kidolgozott gyakorlatot idézzük fel, némi ráncfelvarrással.¹⁶⁴

Rendkívül nehéz tömeges helyzetek lélektani jelenségeit laboratóriumi, kis csoportos körülmények között átéreztetni. A nagycsoportokban megnyilvánuló laza érzelmi kötelékek, az egyén nagyobb fenyegetettsége, a konformitás kényszere, a tömeg magával ragadó hangulata vagy épp réme aligha kiváltható. Azért történtek már imitáló kísérletek, például Meier és társaié,¹⁶⁵ akik azt hitették el a teremben ülőkkel, hogy a közelben épp egy gyerekrablás történik. Három közösségben végezték el a gyerekrablás izgalmainak aktualizálását, ahol más-más bizonyítékokat szolgáltatott a hírhozó a vélt tettesekkel szemben. Meggyőző bizonyítékok esetén egy esetleges lincselésre a társaság többsége hajlamos volt. Ha a bizonyítékok áttételesek voltak vagy még gyengébbek, az önkéntes igazságtételre való hajlam az utólag kitöltött kérdőívek tanúsága szerint ennek megfelelően csökkent. A kísérlet azt bizonyította, hogy sokkoló hatások ellenére sem vetkőzünk ki teljesen emberi mivoltunkból, vagy ha tesszük is, ez információ-, s nem csupán tömeghatásfüggő. Ma már nem is feltételezik a szociálpszichológusok, hogy az emberek a tömegben elveszítenék individuumukat, s feloldódnának.

A kísérletet röviden azért ismertettük, mert a helyzet nehézségét akaruk bemutatni. Amennyiben nem akarjuk a résztvevőket becsapni (vélt gyerekrablás), s nem akarjuk őket kellemetlen élményekkel sem terhelni, a tömegviselkedésről nehezen adhatók át olyan pszichológiai ismeretek, amelyeket helyben átélhetnek. (Mintz pánikmodellezése is inkább csak a verseny izgalmát és nem a valódi tömeg kényszereit mutatja meg.¹⁶⁶) Személyes élményeikre sem biztos, hogy támaszkodhatunk, bár a társadalmi konfliktusok időről időre lehetőséget adnak arra, hogy a tréning

¹⁶⁴ ZSOLT 2005: 166–178.

¹⁶⁵ MEIER–MENNENGA–STOLTZ 1987.

¹⁶⁶ MINTZ 1985.

résztevőinek legyenek saját élményeik. A forradalmak, sztrájkok filmekből és könyvekből szerezhető tapasztalatát sem becsülhetjük le. És ahogy majd a saját gyakorlatunk elvégzése után is megállapíthattuk, a résztvevők igencsak hozzáalakítják szerepjátásukat az ismereteikhez.

A taxisblokád újrajátzásával (25. melléklet) a tömeg-tömeg, illetve a tömeg-kormányzat konfliktusának átélését tudjuk elérni. Az ilyen tömegmozgalmakban különböző érdekek jelenhetnek meg, a tréning alanyai megérezhetnek valamit a tömegfolyamatok önmozgásából, sodró erejéből, abból, hogyan válik muszáj Herkulesse vagy valódi hőssé valaki, vagy mellékes politikai szereplőből főszereplővé, engedelmes rendőrből, rendőrfőnökből autonóm emberré. A kormányellenes tömegdemonstrációknál általában egy csapdahelyzetet kell megoldani: a kormány presztízsvesztés nélkül, a lázadók pedig börtön nélkül akarnak kikeveredni a helyzetből. Csapdahelyzetet okozhat maga a követelés és annak teljesíthetetlensége is.

A feladat, hogy valamiképp ki kell keveredni az ilyen csapdahelyzetből, a személyes érdekektől el kell jutni az osztálytársadalmi érdekek elismeréséig. Ezek kognitív folyamatok, amelyek során az érzelmek mellőzendők, s a tárgyaló feleknek fel kell mérniük valódi erőpozíciójukat, cselekvésük váratlan következményeit, bele kell tudniuk képzelni magukat a másik helyzetébe, s el kell jutniuk a kompromisszumig. Egy szerepjáték segítségével próbáljuk meg dramatizált helyzeteken keresztül átérezhetővé tenni a szorongatottságot, a politikai felelősség felismerését, sőt, a társadalmi intézményesülési folyamatot magát is.

Megpróbálunk egy olyan helyzetet modellezni, amely a szerepjátékban részt vevők számára fiktívnek tűnik, s ezért kimenetele többféle is lehet, ugyanakkor a valóságtól vesszük a forgatókönyvet. Ennek a módszernek talán az az előnye is megvan, hogy az 1990. október 26–29. közti taxisblokád konfliktushelyzeteit modellezve egyúttal történeti ismereteket is átadunk. A kísérlet végén érdemes elmondani magát a taxisblokád történetét is, de az sem baj, ha a szerepjátékban részt vevők már előtte rendelkeznek ezekkel az ismeretekkel. Itt – minthogy a kísérlet vezetése

is talán könnyebbé válik ettől – érdemes előzőleg magáról a taxisblokádról néhány szót szólnunk. Az érdekesség kedvéért azt is megemlítjük, hogy Magyarországon folyt olyan kutatás a taxisblokad után, amelynek érdekes módszertana épp az volt, hogy a fontosabb szereplőket meghívták, és újra-játszották – természetesen csupán egy vita keretében – velük a szituációt, épp annak érdekében, hogy ők maguk fejtsék meg a szociálpszichológiai és szociológiai mozgatórugókat, hogy önismeretüket növelve megláthassák saját magukat, s felelősségüket.¹⁶⁷

A taxisblokad előzményeként az első szabadon megválasztott kormány közeli civil múltjára, és talán ebből fakadó gyengeségére is utalhatnánk a szerepleírásokban. A kormánytagokra vonatkozó lélektani helyzet így jobban elemezhető volna. A taxisok szociálintropológiáját is feldolgozhatnánk. Ők egymással is igen keményen versengő társaság, ugyanakkor egymás iránt nagy szolidaritásra is képesek. A taxisblokad előtti szocializációjuk ennek a kettősségnek a hatása alatt volt, bajba jutott társaik élete összefogási képességüktől függ, a drosztokon viszont piaci életben maradásuk a társaikkal szembeni kegyetlenségüktől. Jelen van még az ellenzék, amelynek a blokad egyúttal a kormánybuktatás lehetőségét is kínálja, de a helyzet úgy is értelmezhető, hogy a demokrácia került veszélybe, hiszen a taxisok az egész politikai elit ellen is fordultak. (A szerepjátékot játszóktól függ, hogy melyik irányba bontják ki a történet részleteit.)

A taxisok és fuvarozók szocializációjában még nem szerepelt az erejük megtapasztalása, az, hogy jóval nagyobb és jóval komolyabb károkat okozhatnak, mint azt maguk is előre sejtették volna. (Ennek modellezése mindenképp megtörténik, és így átélhetővé tehető az egyéni kis bűnből a kollektív felelősségérzet kialakulása.) Fontos szereplő még a tömeg, amely kezdetben kívülről szemléli az eseményeket, de mivel mozgásában tagjai korlátozva vannak, mindenki – jóformán az egész ország összes lakosa – rákényszerül az egyéni állásfoglalásra a taxisok mellett vagy ellen.

¹⁶⁷ A kutatást Hegedűs Zsuzsa végezte a Politikatudományi Intézetben.

(Akiknek nem jut szerep, képviselhetik a tömeget, és ülhetnek azon oldalra, ahol szimpatizálnak vagy nem szimpatizálnak a blokáddal. A rendezőnek, vagyis a trénernek ritkán kell beavatkoznia, hogy a valódi dramaturgia felé terelje a játékot.)

A tömeg mozgása volt a taxisblokádnál talán legérdekesebb motívuma. Kiemelhetjük itt azt a közvélemény-megközelítést, amely szerint a közvélemény jellemzője nem csupán és nem elsősorban az, hogy okos emberek egymással elvitatkozva, konszenzust kialakítva felmutatnak egy lehetséges vélekedést, amelyet aztán mindenki elfogad. Épp ellenkezőleg, itt azt van módunk megtapasztalni, hogy bizonyos esetekben derült égből villámcsapásként nyilatkozni kell a társadalmilag vitatott kérdésben, s ráadásul tudjuk vagy véljük, hogy mi az, ami nem ellentét a többség véleményével.¹⁶⁸ A közvélemény ilyenkor az, amit mi magunk is kimondhatunk anélkül, hogy ne kelljen félnünk. Ez pedig a blokádnál elején a taxisokkal való szimpatizálás. Ennek oka többszörös. Részben és nem elhanyagolható módon valódi szimpátiából nőtte ki magát, részben a tömegkommunikáció kormányellenességéből, és a szimpátia irányának kijelöléséből, részben történeti okként a civil társadalom fokozatos fejlődéséből származott, amely a rendszerváltást megelőzően fokozatosan vezetett a hatalommal szembeni szerveződés megtapasztalásából a hatalom packázása tűrhetetlennek nyilvánításáig. A kormány ugyanis délután még azt mondta, nem emel árat, de éjszaka megtette, és nyilván tudta délután is, hogy éjszaka megteszi.

A közvéleményben beindult az elhallgatási spirál jelensége is, a többség álláspontjáról alkotott személyes percepciók egyre inkább torzultak, a taxisszimpatizánsokat egyre többnek gondolták, míg végül a taxisokkal való szembenállás vált deviánssá. Aki át akarta törni a blokádot, azt elvitték a rendőrök, s ez a torz percepció mindaddig tartott, amíg meg nem jelentek a kormánnyal szimpatizáló tüntetők. Ezeket a tüntetőket már a kormány mozgósította, ezzel egyúttal azonban az utcai verekedések veszélyét is

¹⁶⁸ Utalnánk itt Noelle-Neumann látens funkciójú közvélemény-megközelítésére, amelyet ismertet az említett kötet első részében.

fölvállalta. Kapkodó intézkedések láttak napvilágot, felmerült a katonaság bevetése, sürgőssé vált, hogy a taxisok szedett-vedett társasága is annyira megszerveződjék, hogy legyen legalább valaki, aki tárgyalóképesnek számít, akire ők is hallgatnak, aki képviseli őket. A történet tehát látszólag egyáltalán nem bonyolult, és három részből rakható össze:

1. Miután bejelenti a kormány, hogy nem végez benzináremelést, majd aznap éjjel mégis megteszi, feldühödött indulatokat vált ki a taxisokból, akik – valószínűleg – egymást fölbiztatva blokádot hoznak létre. A civil társadalom a taxisok akcióiban megtapasztalja a hatalommal szembeni erejét. Felemelő, de ijesztő élmény is.
2. A társadalom elkezd polarizálódni, és lesznek, akik abszurdnak tartják, hogy a taxisok a sztrájk érdekérvényesítő lehetőségei helyett megbéníthatják az országot, bármivel is indokolják, s rendpártiként lépnek föl, társadalmi felelősségtudatukra büszke *citoyen*ekként. Velük szemben egymásra találnak az autonómiájukra kényes vállalkozók (az új *bourgeois*-ok), a rendszerváltás veszteseiként elszegényedők, és az értelmiség jelentős része (például médiaértelmiség, s néhány ellenzéki párt).
3. A helyzet tarthatatlan, az élet megbénul, ezért megoldást kell találni. Az érintett felek patthelyzetbe kerülnek: a kormány a presztízse miatt, a blokádot létrehozók a börtön veszélye miatt, és az általuk létrehozott helyzet komolysága miatt. Belépnek új szereplőként a szakszervezetek, amelyek érdekeket szeretnének képviselni, de nem alulról választották őket, és így keresik legitimitásukat. Szerencséjük van, mert mindkét félnek szüksége van rájuk.

A forgatókönyv végén a taxisok büntetlenséget kaptak, s amennyiben a következő egy évben nem kerültek összeütközésbe a törvénnyel, úgy büntetőjogilag ez a tevékenységük is elévülhetett. Az állam így megőrizte tekintélyét. Az állam ígéretet tett, hogy a benzin árának meghatározásából a jövőben kivonul, hogy az a piaci logika törvényszerűségét követhesse,

így a hasonló jellegű konfliktusokból a saját érdekében is kihátrált.¹⁶⁹ (Jó példa ez a privatizáció politikai kényszerére is.) A szerepjátékban részt vevő felek megállapodhatnak egy minimális benzinárcsökkentésben is, de ez aligha lehet jelentős, hiszen a kormány nem teremthet precedenst arra, hogy ily módon hassanak rá. (Bejelentett és területileg korlátozott sztrájk törvényes útján igen, de így nem.)

Egy leegyszerűsített sémában nagyon sok szerepjáték-lehetőség elvész. A taxisok lélektani világát inkább csak a szolidaritási képességükön keresztül lesz mód megízlelni, a politikai pártok igen eltérő viselkedési stratégiáira sem építettünk ki szerepjátékokat. Pedig a Keresztény Demokrata Párt értetlenül nézte távolról, mi történt, a Független Kisgazdapárt szintén, a Fiatal Demokraták Szövetsége tárgyilagosan akart részt venni, a Magyar Demokrata Fórum kapkodott, és a Szabad Demokraták Szövetsége az elején kormányt akart buktatni. Az utca emberének lélektana, a rá nehezedő állásfoglalási kényszer, a vélt többségi álláspont, saját ambivalenciája, az események *happening* és társadalmat – szomszédokat – összekovácsoló jellege mind alig-alig kap teret a szerepjátékban. (A társadalom többsége számára a taxisblokádnak egy nagy egymásra találási, indulatok nélküli beszélgetésre adott okot, rengeteg szabadidővel és egymásra figyeléssel.)

Mindez azt mutatja, hogy más szerepjátékok is írhatók a taxisblokádról, mint amit mi írtunk, más hangsúlyokkal, és más konfliktusokra koncentrálván. Nekünk a folyamat egészének lejátszása a célunk, lehetőleg úgy, hogy az abban a mederben sodródjon, ahogy a valóságban is megtörtént. További lehetőséget ad a magyar taxisblokádnak a „civil társadalom” fogalmának, a „polgári engedetlenség” fogalmának (amely helytelen leírása volt a taxisblokádnak!), a neokorporatív szerveződések stb. politológiai fogalmainak ismertetésére.¹⁷⁰

¹⁶⁹ 2021-ben a magyar kormány rövid időre újra hatósági árássá tette a benzint és a gázolajat. Ez arra utalt, hogy 30 év alatt feledésbe merültek a taxisblokádnak tapasztalatai. Az eredmény benzinhiány lett.

¹⁷⁰ Kiss 1991.

Eddig tartott a korabeli írás kevés változtatással történő idézése, és most néhány gondolat a taxisblokádtréning során szerzett tapasztalatokról. Az eredeti szándékom az volt, hogy ne csak átéljék a „színészek” a szerep erejét, hanem ugyanazt a forgatókönyvet játsszuk végig, amely a valóságban is történt. Arra gondoltam, hogy így két legyet ütök egy csapásra. Hajlamosak vagyunk azt gondolni, hogy személyünkben függetlenek vagyunk a társadalmi szerepektől, de amikor próbálunk rendőrként, köztársasági elnökként, miniszterként stb. megszólalni, akkor akaratlanul is átvesszük a pozícióból adódó felelősséget, és épp emiatt kerülünk aztán csapdába. Nevezhetnénk ezt szerepcsapdának. Az ilyen tapasztalat – véltem és vélem ma is – komoly személyiségfejlődést eredményez, mert mindenki rálát az aktuális társadalmi szerepére, és ez alapján a szerepből származó csapdákat is jobban ki tudja kerülni.

Szerepelméleti szempontból ugyanis két hibát tudunk elkövetni. Itt a túlságosan felszívó szerep átélése történik meg, de a másik véglet is ismert, amikor egyáltalán nem hajlandó valaki ellátni a társadalmi szerepét. A szerepfelszívásra eszembe jut még egy példa, kis kitérőként elmesélem.

Egy vonatutazásom során történt. Késői járat volt, senki nem utazott az egész vagonban, csak egy bácsi a nagy bőröndjével és én. Jött a kalauz, és közölte, hogy a bőrönd mérete meghaladja a megengedhetőt. A bácsi azon kérdésére, hogy miért, a kalauz közölte, hogy mert akadályozza az utasok forgalmát. A választ sejthetjük, jelen esetben nem akadályozta, és mert a kalauz büntetni akart, a bácsi ideges lett, további magyarázatot követelt, ami úgy szólt, hogy mert ez nem fér fel a kalaptartóra, mire a bácsi felhajította, és bebizonyította, hogy felfér. És így tovább. Nyilván a helyes kalauzi magatartás az lett volna, ha a helyzethez igazodik és nem a szabályhoz, vagyis mondhatjuk, hogy a kalauzt felszívta a szerep. A szerepfelszívásnak van egy pszichológiai funkciója, el lehet bújni mögé, védelmet ad, de egyértelműen a személyiség torzulását is eredményezi. A szociálpszichológia szerepelméleteire a gyakorlat során csak vázlatosan érdemes kitérni, ez előadástéma.

Az emberek többsége a szerep-szabály szinten van, erről már szoltunk a *Szocializáció és az Erika* című fejezetben. Ez tekinthető társadalmi szinten sikeresnek, és a taxisbloká-d-gyakorlat kapcsán megfigyelhetjük azt is, hogy ki milyen módon tud bánni a szerep és a szereptávolítás művészetével.¹⁷¹ Van természetesen a gyakorlatnak egy szociokognitív konfliktusa, ami azt jelenti, hogy a játékban igyekeznek a résztvevők megfelelni a szereplapnak és a tréner elvárásainak. Még az is elképzelhető, hogy rendőrfőnökként, tüntetőként, miniszterként stb. bölcsebbek volnának, mint amit alakítanak. Ez egyfajta kritikája lehet azon szándékomnak, hogy a gyakorlat során bizonyítani igyekszem, könnyen felszívnak minket a szerepeink.

Mivel éveket, sőt évtizedeket ívelt át a taxisbloká-d-gyakorlat szerepeltetése a tréningeken, megfigyelhető volt egy jelentős változás, amikor Schmitt Pál lett a köztársasági elnök. Schmitt Pál ugyanis kijelentette, hogy ő segítő „aláíró toll” szeretne lenni, és ez alapján megváltoztatta a köztársasági elnök addigi szerepét. A résztvevők is más szerepet kezdtek el játszani. Ennek megfelelően a hallgatók tulajdonképpen félrevitték az eredeti történeti dinamikát. A taxisbloká-dnál Göncz Árpád volt a köztársasági elnök, és az ő szerepfelfogása a kívülálló, mindenkit képviselő paternalista bácsi szerep volt. Gyermekeimnek szólította a népet. Békét, kiegyensúlyozottságot igyekezett teremteni. Mivel nem a kormányzat elvárásainak megfelelően beszélt, pozícióját is egy paktumnak köszönhetette, így jogi viták származtak abból, egyáltalán beleszólhat-e bármibe, vagy a köztársasági elnök csak olyasmi, mint a mai királyok, már ahol még királyság van: szimbolikus. Ez a fajta ideológiai vita vezetett oda, hogy aztán amikor erre lehetősége volt a kétharmadot szerzett kormánynak, olyan elnököt választott, aki nem is akart kontrollt gyakorolni.

Minden bizonnyal a külföldi diákok is beleviszik politikai tapasztalataikat egy ilyen forgatókönyvbe, tehát az autoriter országokból jövőekkel nem lehet eljátszatni.

¹⁷¹ A szereptávolítás fontosságát Erving Goffman fedezte fel. Funkciói az én védelme, sőt épp a szerep hatékonyabb elvégzése. Lásd GOFFMAN 1981.

Kötődik egy másik élményem is a gyakorlathoz. Nyíregyházára egy civil fejlesztő projekt kapcsán mentem, mivel volt elég idő – két napot töltöttünk együtt –, ezt a gyakorlatot is alkalmaztam. Az egyik részt vevő hölgy teljesen leblokkolt, fel nem foghattam, hogy miért. Úgy tudtunk csak továbbmenni, hogy valaki eljátszott két szerepet, mert nem voltunk elegenden. Később elment a csoport vacsorázni, és itt a hölgy mellé ülve tudtam meg, hogy mi volt a baja. Azért is volt különös a leblokkolása, a sírással való küzdése, mert egyetlen más tréningelemnél sem volt gond az aktivitásával, a vidámságával.

Történetesen a taxisblokkád idején fiatal anyuka volt, és boldog házasságot élt. Mivel az egész ország leállt, és mobiltelefonok sem voltak még, kalandos feladatok adódtak a gyerekekkel, nem tudta, a férje hol van, aki aztán hazagyalogolt, előkerült, és örültek egymásnak. Ezzel szemben most a gyerek már kirepült, a férjétől pedig elvált. Amiért részt vett ezen a tréningen, épp az volt, hogy az életét újraalkossa, én meg visszarángattam ahhoz, amitől szabadulni akart. Megesnek ilyen megható helyzetek, minden tréner fel tud idézni hasonlókat. A tréning időpontjában meghalt valakinek a valakije, vagy kórházba került egy szerette, a gyerekekkel épp történt valami stb.

A taxisblokkád feldolgozása nem merül ki a történet eljátszásában, időtől és lehetőségektől függően sokféle háttéranyag, archív felvétel található a neten, ma már ideológiai célok oltárán készült játékfilmeket is elemezhetünk.¹⁷² Egy hallgató a folyamatjegyzőkönyvében¹⁷³ ezt írta:

„A feladat elvégzése után megnéztük a videót, és összehasonlítottuk az általunk eljátszottat a valós történettel, amelyben nagyon sok hasonlóságot véltünk felfedezni. A tanulság az volt, hogy ha hatalommal rendelkezünk, beszíppanthat minket a szerep

¹⁷² Például a *Blokkád* című filmet.

¹⁷³ A folyamatjegyzőkönyv a jegyszerzés feltétele volt. Ebben leírták a hallgatók a gyakorlatot és a tanulságait, az egyéni véleményüket, élményüket. A fenti hallgató a gyakorlat során az újságíró szerepét kapta, ahol az volt a feladata, hogy menet közben cikket írjon, majd azt felolvassa, de volt, aki interjút készített.

(nem az egyéni megoldóképességünk bontakozik ki, hanem a szituációból és a pozícióból adódó kényszer alapján viselkedünk). Bármilyen szerepbe kerülünk, akkor járunk el jól, ha közben önmagunk maradunk.”

Lehet akár egy civil társadalmi kurzus bevezetője is ez a gyakorlat, vagy ha a tömeg témája marad a fókuszban, ott a rémhír, a pletyka és a divat szociálpszichológiája.¹⁷⁴ Mindegyik gazdag szakirodalommal rendelkezik, bár én leginkább azt szeretem kiemelni, hogy a tömeg sodró erejével és az összes konformitáskísérlettel szemben valójában nincs olyan, hogy tömeglélek, a tudat nem kapcsol ki teljesen, de legalábbis nem szükségszerűen kapcsol ki. Épp a pánik kapcsán tudjuk, hogy egy sérült tengeralattjáróban sosem lesz pánik, a pánik a menekülési esély függvénye, legjobban pedig épp Serge Moscovici¹⁷⁵ francia szociológus kísérlete biztató, ahol nem a többség hat az egyénre, mint az Asch-kísérletben, hanem a következetes kisebbség a többségre.

¹⁷⁴ ZSOLT 2007.

¹⁷⁵ MOSCOVICI 2000.

Tárgyalás



A tárgyalásos tréninget a végére hagytam, mert egy ilyen tréningbe akár minden korábbi is becsatornázható. Ugyanez persze elmondható a vezetésről is, de tárgyalni nemcsak vezetők szoktak, hanem egyenrangú üzleti partnerek is, mondjuk egy autóvásárlás során, sőt, tárgyalni az alávetett fél is szokott az erőforrásokat birtoklóval, a hatalom nélküli a hatalommal rendelkezővel. Sajnos tanácsadóként ez utóbbi helyzetet ismerem jobban.

Valamikor szovjet tárgyalási technikának, később a törökökre jellemző módszernek nevezték azt, amikor a nyugati fél elküldte tárgyalni azt az embert, akinek kompetenciái voltak a megegyezésre, míg a szovjet félnél lévén diktatúra (törököknél autoriter rendszer), a kiküldött ember azt mondta, ő semmiben sem dönthet. A nyugati oldal már úgy érezte, ezt direkt csinálják, kifárasztásos technikát alkalmaznak, pedig lehet, ez magából a két struktúrából adódott.

Illés Zoltán környezetvédelmi államtitkárként 2010-ben került pozícióba, és addigi ellenzékiként és zöldszakemberként igen jó viszonyt alakított ki a hazai és nemzetközi zöldszervezetekkel. Egy kutatásunkban, amelyben a lengyel és a magyar államigazgatást vizsgáltuk, viszont az derült ki, hogy a jó kapcsolattal semmire sem mentek a hazai zöldek. A lengyeleknél még nálunk is korábban szüntették meg ezeket az államigazgatási

egységeket, de nálunk sem volt érdemes tárgyalni Illéssel, és hamarosan erről le is szoktak a panaszkodók.¹⁷⁶ Az ok egyszerű, a volt barátok és harcostársak úgy ítélték meg, hogy Illés Zoltánnak semmilyen befolyása sincs a kormányra. A kapcsolat és a jóindulat semmit sem ér hatalom nélkül.

Fordított esetet is tudunk mondani. A budapesti Városliget felújítása zöldfelületek csökkenését vonta maga után, és ezzel szemben szerveződtek meg a „Ligetvédők”. Komoly atrocitásokra is sor került, fához láncolták magukat, és olyan őrző-védő kft. általi erőszakosabb jelenet is volt, amelybe a rendőrség nem avatkozott be. Az akciókban részt vevők státusa is széles spektrumot ölelt fel: a Ligetben lesátorozó hajléktalanoktól kezdve városvédő építészeken át egészen a kerületi polgármesterig. Próbáltam facilitálni a konfliktust, és találkoztam a kormányzópárt frakcióvezetőjével a Parlamentben, valamint megkerestem a Ligetvédők egyik gyakori médiaszereplőjét is. A frakcióvezetőnél azzal érveltem, hogy már kommunikációs hátrányban vannak, mert ha vannak Ligetvédők, akkor vannak Ligetet támadók, és mivel az ellenállókat mindenki „védőknek” nevezi, így a kormány a nyelvpolitikai küzdelmet már elvesztette. Érdemes volna tehát nekik is tárgyalássá szelídíteni a kialakult helyzetet.

– Rendben – mondta a frakcióvezető –, de nem tudunk kivel tárgyalni.

És ebben sajnos igaza volt. Nem alakult ki olyan formális struktúra, mint a taxisblokádnál, ahol mind a szakszervezetek, mind a taxitársaságok megbízott vezetőjének szava számított a taxisközösségben. A csoport strukturálódásához az kellett volna, hogy legyenek olyan emberek a Ligetvédők között, akik minden akcióra rálátnak, akik tájékozottak, és ezáltal a csoport vezetőnek ismeri el őket. De nem akadt olyan, aki ingyen a nap minden percében ezzel tudott volna foglalkozni. A hajléktalanok tették volna, de ők meg nem voltak elég szalonképesek. Javasoltam, hogy álljon össze két-három ember, akik felváltva és egymást tájékoztatva figyelik a csoportokat. (Ne feledjük Mérei Ferenc óvodások közti felfedezését,

¹⁷⁶ BODROGHELYI et al. 2012.

amelyet a *Vezetés* című fejezetben már említettünk: a vezetőnek született kisgyerek az új helyen először csak figyel.)

Az ellenállók hálózata részsikereket is elért, például az egyik épület bontása során azbesztet találtak, ezt a törmeléket pedig elszállították egy agglomerációs város magántelkére. Egy kis civil csapat követte a járművet, és be akart menni a magánterületre is a sitt után, itt azonban kutyás őr (vagy maga a tulajdonos?) állta az útjukat. A tulajdonos rendőrt hívott. Később a civilek jelezték a helyi polgármesternek is, hogy a településére szállítják a veszélyes hulladékot, aki ezért nagyon hálás volt. A rendőrség is jól járt el, lecsillapították a magánterület sértése miatt háborgó tulajdonost, miközben tényleg magánterület-sértés történt, csak hát illegális hulladéklerakás is.

Még néhány példa arra, hogy a legnagyobb baj az, ha nincs kivel tárgyalni. Beszélhetnénk a tanársztrájkokról és számtalan más közéleti eseményről, amelyekben szakszervezetek, civilek, a Magyar Tudományos Akadémia egy csoportja, az ellenzéki politikusok stb. arról panaszkodnak, hogy nem hallgatják meg őket. Ezek közül egyet láttam igazán közelről, és ez a Magyar Orvosok Szakszervezetének (MOSZ) küzdelme volt, tekintve, hogy felkérték kommunikációs tanácsadónak. Az időpont a Covid-19 berobbanása, amely világjárvány óriási kihívást jelentett az egészségügy és a közigazgatás számára egyaránt. A világ hálózatai felszakadoztak, a globális szállítóláncok leálltak, a chipgyártásban például hiány lépett fel, sőt egy időben még maszkokat sem lehetett szerezni, mert azt is Kínában gyártották. A világ civilizációja rogyadozott.

Kínában tízmillió lakosságú területeket zártak karanténba, egyes városokban Európában, Amerikában a kórházak folyosóin ellátatlanul haldokoltak a betegek.¹⁷⁷ A magyar egészségügyet is különböző intézkedésekkel igyekezett a kormányzat helytállásra kényszeríteni, és ezeket az intézkedéseket nem egyeztetette az orvosokkal. Ám, ahogy azt sejtethetjük,

¹⁷⁷ Bergamo északolasz városban 2020 márciusa után napi 100–200 ember halt meg Covid-19-ben.

az orvosoknak nem volt kivel tárgyalniuk, viszont a médiában gyakran szerepeltek különböző szervezeteik, így a MOSZ is.

Háttérként annyit, hogy a MOSZ-nak új és szerintem nagyon tehetséges vezetői lettek, mindannyian Angliából jöttek haza, viszont médiaszereplési gyakorlatuk nem volt. Ezért feladatom nemcsak a mondandóik csiszolása volt, hanem a felkészítésük arra is, hogy mit fog kérdezni az újságíró, mire számíthatnak a szereplés során. Ezeket a szituációkat néha érdemes volt előre elpróbálni, sőt, még kedvenc témámban, a megjelenésben is adott a véleményemre a két alelnök hölgy.¹⁷⁸ Tárgyalástechnikai tréninget is tartottunk, bár csak minisztériumokba jutottak be, ahol pedig a másik fél nem rendelkezett döntési kompetenciával (szovjet–török tárgyalástechnika). Voltaképp a miniszterelnökig kellett volna eljutniuk. Itt az a probléma, hogy nincs kivel érdemben tárgyalni, újfent megjelent.

Egy zárójeles történetet is beszúrnék. Egyszer egyikük azt mondta, hogy véleménye szerint, aki nem veszi fel a védőoltást, és mégis megbetegszik, annak szerinte saját magának kéne állnia a kezelési költségeket. Ha jobban belegondolunk, van ebben logika. Nem kötelező a védőoltás, aki beadja és beteg lesz, azt a közösség a biztosításon keresztül igyekszik gyógyítani, aki viszont nem partner a közösségi szabályok betartásában, legyen jogában, de maga viselje a pénzügyi következményeit, ha mégis beteg lesz. A nyilatkozat kiverte a biztosítékot. Ez kicsit olyan, mint amikor egy alkoholistát nem hajlandó ellátni az egészségügy, mert hát miért ivott. Segítenie az egészségügynek akkor is kell, ha valaki saját magán nem akar segíteni. Erről szól a hippokratészi eskü. Bizonyára van olyan kultúra, ahol egy ilyen nyilatkozat nem okozott volna felháborodást, ahol például a fizetős egészségügy alkotja a modellt, és az öngondoskodás mint feltétel elfogadott, de nálunk nem volt ekkor a rendszer letisztult, és a kommunikációban mindenki ragaszkodott a közös teherviseléshez, sőt az ingyenes egészségüghöz. A kérdés az volt, hogy miképp tovább.

¹⁷⁸ Nem vagyok stylist, de a PhD-mat divatszociológiából írtam, és az öltözködési tanácsadással foglalkozó könyvek közül szerintem remek gyorstalpaló: SPILLANE 1992.

Három lehetséges út állt a szervezetvezető előtt.

1. Érvelnek az állítás tarthatósága mellett, mondván, hogy olyan súlyos helyzetben vagyunk, hogy az embereket ösztönözni kell a védőoltások felvételére, és ez még mindig jobb, mint ha kényszerítenék őket.
2. A szervezet elhatárolódik a nyilatkozótól, és kitaszítja magából.
3. Válságkommunikácót alkalmaznak, amely során megvédik a kolégájukat, de elnézést is kérnek az elhamarkodott és átgondolatlan nyilatkozata miatt.

Azt még vegyük számításba, hogy ha a javaslatot megfogadná bármelyik kormány, egy covidos beteg ápolása, életben tartása, lélegeztetőgépre rakása, sőt esetleg a szív-tüdő helyettesítése (ECMO), míg a tüdő legyőzi a vírust és újra működni kezd, milliós, akár tízmilliós költséggel járhat, amit sokan nem tudnának utóbb kifizetni. A társadalombiztosítást fizető állampolgárok joggal lázadhatnak, hogy az egészségügy nem is próbálja megmenteni őket, pusztán azért, mert nincs pénzük, vagy mert féltek az oltóanyagoktól, amelyek kipróbálása felért maga is egy emberiségen végzett kísérlettel. Az oltóanyag hatástalanságáért, illetve esetleges szövődményeiért sem vállalt felelősséget a gyártó. Jogi zűrzavar itt is, ott is. Ilyen körülmények közt a fenti javaslat nemcsak kulturálisan kemény, de jogilag sem feltétlen védhető.

Ennyire nem mentünk bele a dolgokba, és nem is volt feladatom, hogy az orvosok helyett döntsék. Az én feladatom itt csak annyi volt, hogy elmondjam, milyen kommunikációs lehetőségek vannak, és hogy ezek közül én melyiket javaslok, és melyiknek mi a kockázata, nehézsége, lehetséges következménye.

A harmadikat javasoltam, de igazából nem hittem abban, hogy ezt fogják választani. És azt hiszem, nemigen ismerünk olyan magyar történetet – én legalábbis nem –, amikor egy szervezet elnézést kérne, és válságkommunikációt alkalmazna. (A válságkommunikációról nem szól külön fejezet, de egy gyakorlatot azért írtunk, lásd 26. melléklet: *Chrysler-krízis*.) A történet vége pedig az, hogy a válságkommunikációt választották, és a média azonnal leállt a szembesítéssel és a számonkéréssel. Amint a MOSZ elnöke

azt mondta, hogy ezt utóbb maguk is rossz ötletnek tartják, és elnézést kérnek miatta, nem volt tovább érdekes a téma. Ha ragaszkodtak volna az állításukhoz, szétszedte volna őket a nyilvánosság, ha pedig megalázzák saját vezetőtársukat, a szervezetük integritásának ártanak.

A tárgyalásoknak két fajtáját különböztetjük meg – már ha nem szovjet típusú, tehát érdemben van kivel tárgyalni. Az egyiket disztributívnak, a másikat integratívnak nevezzük. Akár egyik, akár másik, a facilitátor úgy tud segíteni, ha ráirányítja a figyelmet arra, hogy érdekükben áll a feleknek a megegyezés és egymás komolyan vétele. Ez civilizációs kérdés is, mert a hatalom hiheti, hogy kezében a bölcsek köve, vagy legalábbis az erő. Arról már beszéltünk, hogy ez a fajta tudás a hatalom részéről mintha elveszett volna a rendszerváltás után azokban a kelet-európai régiókban, ahová mi is tartozunk, de arról nem beszéltünk, hogy a hatalom jóindulata is lehet naiv. Egy fundamentális törzsi értékekhez szocializálódott népcsoport vagy egyén – újfent elnézést a törzsi társadalmaktól –, ha együttműködő és tárgyalóképes hatalommal találkozik, azt könnyen gyengeségnek értelmezi.

A permanens harc állapotából nem lehet átugrani azonnal a békés és ígéreteit betartani képes állapotba, noha világos, hogy a fejlődés útjának az előbbtől az utóbbi felé kell tartania. A gazdasági antropológusok¹⁷⁹ szerint épp a kereskedelem, a csere volt az, amin ezek a törzsek aztán egy békésebb világ felé elindultak.¹⁸⁰

Egy piaci vásárlás során tisztán disztributív szituációba kerülünk. Nekünk az az érdekünk, hogy minél olcsóbban jussunk hozzá valamihez és fordítva, az eladó érdeke, hogy minél többet kapjon az áruért. Ez az állítás is csak akkor igaz, ha egymenetes üzletről beszélünk, de ha mindig ugyanahhoz

¹⁷⁹ Például SAHLINS 2010.

¹⁸⁰ Elsőként Herbert Spencer (1909) hozott létre egy olyan modellt, amely szerint a katonai társadalmakat a kereskedelmiek követik. Hogy ez máig sem futott végig, azt mi sem bizonyítja jobban, mint hogy a történelem nem igazolta a német kancellár, Angela Merkel törekvéseit Putyin elnökkel kapcsolatban. Merkel a kereskedelmi kapcsolatok fenntartásával szerette volna „kordában tartani” Putyint. Ám az Északi Áramlat vezetékek kiépítése ellenére Putyin a katonai megoldást választotta. Később a vezetéket egy merénylet során fel is robbantották.

a zöltségéhez járunk, se a zöltségének, se nekünk nem érdekünk, hogy bárki elégedetlen legyen. A játékelméleteknél láthattuk, hogy az, mi számít racionálisnak, nem olyan egyszerű. Nem vagyunk egyformák sem, van, aki tényleg a haszonmaximalizálásra tör, a többség azonban a méltányos¹⁸¹ megoldások híve.

A tárgyalástechnikai gyakorlatok mindegyike zárható volna egy olyan kérdéssel, hogy pontozd egytől tízig tartó skálán a megállapodással kapcsolatos elégedettségéd, és írd föl azt is, hogy szerinted a partnered mennyire lett elégedett. Majd mutassák meg a tárgyaló felek egymásnak, amit felírtak. Nem ritkán ugyanis a tárgyalás lendületében és esetleges eredménye függvényében a dominánsabb fél azt hiszi, hogy a partnere is elégedett a végeredménnyel. Ha tévesen ítéljük meg a partner elégedettségét, legközelebb nem értjük, ő miért akar revansot, és egyre nagyobb konfliktussá terebélyesedik a tárgyalássorozat.

Disztributív tárgyalás során elvileg pénzt, más materiális javakat, például természeti erőforrásokat kell megosztani. Nagyon jó módszer az ő is mond valamit, én is, és aztán valamelyikük felajánlja a középértéket. Ilyenkor érzelmileg mindenki úgy érezheti, hogy tettek engedményeket, de a másik is tett. Az érzelmeknek, például a büszkeségnek nagy szerepe van az alkudozásban. A nyugatiak számára furcsa lehet az alkudozás kultúrája, amelynek funkciója tulajdonképpen a kapcsolat. A kapcsolat fontosabb, mint hogy valaki mit adott el, illetve mit vett. Ennek megvan az a jótékony hatása, hogy megteremti a bizalmat. Ha nincs alku, és nincs kapcsolat, ugyan miért bízhatnánk abban, hogy a másik betartja az ígérését? Mindez persze csak akkor igaz, ha az alku az adott kultúrában fontosabb, mint maga az üzlet. Amikor egyetemista koromban Kínában töltöttem egy hónapot, és gyakorlatilag az utcán éltünk, igen gyorsan átvettük az alkudozás szokását. Volt olyan, hogy az alku után elnéztem a pénzt, és utánam hozták. Ebből arra következtettem, hogy a kínaiak igen becsületeseek, ám Londonban, ahol az alkuról a kínai negyedben már leszoktak, be is csaptak.

¹⁸¹ A méltányosság szociálpszichológiai kutatásairól a *Proszociális és antiszociális alapviselkedésekben* írok részletesebben (ZSOLT 2013).

Amikor valaki akar valamit, míg a másik azt nagyon nem akarja, létrejön a nulla összegű játszma. Etikailag nincs szabály arra, hogy a nulla összegű játszma sosem helyes, mert attól függ, mit akar a másik. Kant kategorikus imperatívusza alapján ugyan elmondhatnánk, hogy mindig kerüljük a nulla összegű játszmákat, de ez – ahogy a kategorikus imperatívusz általában – csak a mennyországban lenne lehetséges. Ha valami gonosz vagy egyértelműen kártékony, rossz dologgal szembesülünk, nulla összegű játszma lesz egyedül etikus. Ezért azoknak, akik tárgyalási készségeket akarnak elsajátítani, ezt meg is kell tanulniuk.¹⁸²

9. táblázat: *A disztributív helyzet taktikái*

<i>Megnyitási taktikák</i>	<i>Középjáték-taktikák</i>	<i>Végjátéktaktikák</i>
Követelünk többet, mint amit el akarunk érni!	Időhúzás	Jó fiú – rossz fiú leosztás
Sose mondjunk igent az első ajánlatra!	Engedményekre azonnali engedménykérés	Szalámitaktika
Kiakadás	Mindig kérjünk valamit cserébe!	Engedmények csöpögtetése
Kerüljük a konfrontálódó tárgyalást!	Soha ne javasoljuk a különbség megosztását!	Időprés
A vonakodó eladó és a vonakodó vevő	Továbbblendítő mondatok	Már ajánlott engedmények visszavonása
Satutaktika	Igen kicsikarása	Körülmények megváltoztatása
	Tárgyaló felek cserélgetése	Körülmények módosítása
Csöndtaktika	Harmadik fél bevonása	Fenyegetés
Megtévesztés		Játsszunk a könnyű elfogadhatóságra!

Forrás: JENEI 2012

¹⁸² FÜRJES 2017.

Nagyon gyakori, hogy nulla összegű játszmák alakulnak ki a beruházó-ipar és a zöldek közt. A Ligetvédőket már említettem (noha az kulturális beruházás volt, és nem ipari), de ez a helyzet a gázkitermelés repesztéses eljárásának terjedése kapcsán, a bányák kapcsán, vagy az akkumulátorgyárak és a települések lakossága közti konfliktusok esetén is. Az iparnál az externáliák nem csökkenthetők nullára, az ipari tevékenység ma még minden téren árt a környezetnek. És nem mindig a zöldek veszítenek, Németországban például Fukushima után megindult az atomerőművek leállítása, és ez folytatódott még az energiaválság idején is. A lokálisan sűrűsödő problémák egyre több disztributív helyzetet teremtenek a globális világban, amiből kitörni valószínűleg csak globális módon lehet. A hagyományos láthatatlan kéz egyre kevésbé működik, és egyre inkább fogolydilemmákat hoz létre. A gazdasági kérdések, a járványok, a természetvédelem, a túlnépesedés okozta migráció nem helyhez kötött, és nem mindegyik állítható meg az országhatárnál.

A globális megoldásokig valószínűleg tárgyalások útján fogunk eljutni, vagy csak rábízunk a mesterséges intelligenciára, egy kvantumszámítógépre, ha és amennyiben elhiszük, hogy másként mindannyian elpusztulunk. A különös az, hogy ezekre a kérdésekre a mesterséges intelligencia könnyen megadja a választ, mi, emberek viszont nem.

Mi a bonyolult például abban, hogy ne szemétegetőket építsünk, hanem éadjuk el a nulla hulladékos állapotot? A mesterséges intelligencia számára ez nem nehéz kérdés, helyben termelésre, csomagolóanyag-minimalizálásra, komposztálásra, közösségi szocializációra fektetné egyfelől a hangsúlyt, másfelől a szabályozás során olyan szűrőberendezéseket tesz kötelezővé a kémények kibocsátásánál, ami miatt a költségek akkorára nőnek, hogy energiatermelőként a szemétegetők kiszorulnak a piacról.¹⁸³ Míg egy ilyen rendszer

¹⁸³ Sajtókapcsolat-tréningen az óravázlat egyik eleme a sajtóközlemény-írás. A feladat lehet az, hogy írják meg egy nulla hulladékos várostervezés közleményét, amihez az előadó ismertetheti például Usurbil problémáját. Először csak a konfliktust vázoljuk fel, aztán kérdéseket tehetünk fel, hogy milyen módon oldanák meg, majd elmondhatjuk

felépítése logikailag néhány másodperc, addig évtizedes vitákba bonyolódnak a települések az országos kényszerrel, mert valahová csak kell vinni a szemetet azokról a helyekről, ahol az újrafeldolgozás még hatékonytalan.¹⁸⁴

Ugyanakkor a környezetszennyezés az ipar számára fogolydilemmás. Egy gyárnak az az érdeke, hogy olyan helyet találjon, ahol szennyezhet a termelés során, mert akkor olcsóbban állítja elő a termékét, és több profitra tesz szert. Ám ha mindenki szennyezi a környezetet, akkor a kibocsátási szabályozások alól kibúvó sem jár jobban, hiszen mindenki épp olyan olcsón állít elő, mint ő. Végül is sokkal jobban jár mindenki, ha a piac szabályozása-kontrollja globálissá válik, ellenkező esetben azokban az államokban, ahol a helyi kormány engedményeket tesz, a helyi lakosság megbetegszik, a civilizált országokban lévő termelés pedig összeomlik, és munkanélküliséget hoz létre.

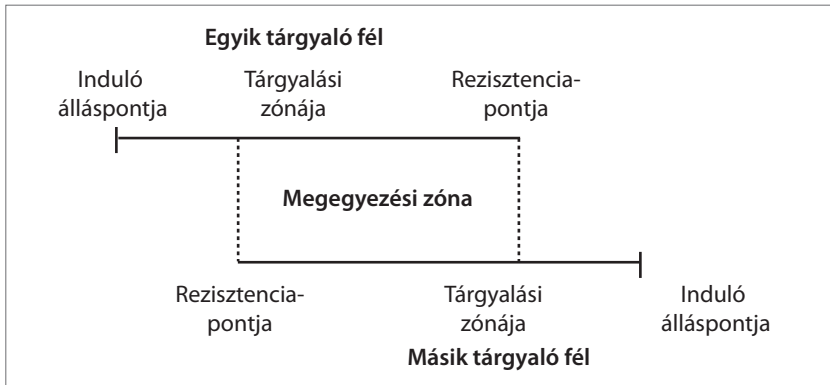
A nemzetközi szerződések akkor születnek meg, amikor a tárgyalások során a felek felfedezik, hogy létezik egy magasabb logika, és érdemes ennek alávetniük magukat. Érdemes megnézni, hogy a nemzetközi szerződések alól kik és miért akarják kivonni magukat. Esetenként az okok jogosak is lehetnek, és tárgyalással el lehet fogadtatni az érdekek jogosságát. Eredményesebbek szoktak lenni azok a tárgyalások, amelyek meg tudják őrizni az érdekek egyeztetését, szemben az értékekkel, hitekkkel és érzelmekkel.

Míg a disztributív tárgyalások jelentik az egyik végletet – ennek is legszélsőségesebb esetei a nulla összegű játszmák –, a másikat az integratív tárgyalási helyzetek. Ennek legszélsőségesebb verziójára már hoztunk példát, a fjordba beköltöző fókák esetét (*Konfliktus* című fejezet), de mennyi kis átmenet létezik disztributív és integratív között, például cserék, kompenzálások, alkuk kiterjesztése. Az órai gyakorlatokban kiadott feladatokban a diákok sokszor maguktól keresik a kreatív megoldásokat és így a disztributív helyzeteket kiegészítik.

a baszk kisváros részletes történetét, végül ismertethetjük a közleményírás szabályait. Az időtartam kb. 60 perc.

¹⁸⁴ Usurbil története igen tanulságos. Lásd: zsoltpetér 2014.

Minden tárgyalástechnikai gyakorlatot azzal az elmélettel érdemes kezdeni, amelyet a Harvard Egyetemen tanítanak,¹⁸⁵ s amelyet Fürjes Balázs ismertet (lásd 14. ábra).



14. ábra: A tárgyalás alapmodellje

Forrás: FÜRJES 2017

A legjobb kimenet az egyik fél számára az úgynevezett BATNA (*best alternative to a negotiated agreement*). Ez a fenti modellbe nincs berajzolva, ez ugyanis eshet kívül is, belül is a megegyezési zónán. Ha kívülre kerül, nem lesz megállapodás. A BATNA egy fejben előre eldöntött ideális pont, mert a tárgyalás során csak az induló álláspontot teszik a felek nyilvánossá. A másik, amit még a tárgyalás előtt el kell dönteniük, hogy mi az, ami alá nem mennek. Ez a rezisztenciapont. Ez fontosabb a BATNA-nál is, ugyanis ha enélkül ülünk le, esetleg olyan megállapodással állunk fel, amelyet utóbb megbánunk.

Az indulási ponton is érdemes gondolkodni. Ha valaki egy álláspályázat során túl sokat kér, komolytalanná válhat, ám ha keveset, abból már majd nem tud felfelé alkudni. Azt viszont biztosan tudnia kell, hogy mi az az

¹⁸⁵ SUBRAMANIAN 2025.

összeg, amely alá nem megy. Amennyiben új és csábító dolgok merülnek fel, de az összeg a korábban átgondolt rezisztenciapont alá esik, időt kell kérni az átgondolásra, de nem célszerű elfogadni. Ha a két fél BATNA-ja a megegyezési zónába kerül, valószínűleg tudnak majd megállapodást kötni. Disztributív tárgyalásra a példánkat lásd 27. melléklet: *Széchenyi fürdő*.

Az integratív helyzetek azáltal jönnek létre, hogy a felek képesek kilépni a meglévő szituációból, ahogy Hoffmeister Tóth és Mitev fogalmaz: ¹⁸⁶ vagy újrafogalmazzák a problémát, vagy viszonyossági pontokat keresnek és találnak, és ez másfajta feladatot is ad a felkészülés során. A különböző szempontokat ugyanis a felek eleve rangsorolhatják a maguk számára, hogy tudják, melyik mennyit ér, és mit kérnének cserébe. Ezek a disztributívnak valamilyen kibővített verziói, miközben a kompromisszum az integratív esetekben jobbra hiányérzetet hagy maga után. Akkor van létjogosultsága, ha a döntés időprés alatt van. Igaz ez akkor is, ha az adott kereten kívüli kompenzációkra kerül sor. Például valakinek egy beruházás miatt el kell költöznie a régi otthonából, de jobb körülmények közé kerülhet. Az igazi *win-win* helyzetek azonban nem ilyenek, azokban a kérdés is átalakul.

Két gyakorlatot mutatunk be az integratív esetre, ám mindkettő benne marad az alapvető konfliktusban, csak míg a patikaügyeletnél a kompenzációk segítségével igyekeznek megoldásra jutni a felek, azaz a tréning során a helyzetet modellezők, addig a kínai-japán szigetcsoporthoz tartozó vitában az hozhatja el a megoldást, ha a felek rájönnek, hogy voltaképp egészen mások az érdekeltségeik. A japánoknál az anyagi, a kínaiaknál az érzelmi kötelékek az erősebbek. Bár ha a dolog ennyire egyszerű volna, alighanem az elmúlt évtizedekben már megszületett volna a megállapodás.

A nemzetközi tárgyalástechnikai gyakorlatnak annyi alapja van, hogy a felek mintegy belesodródtak a konfliktusba, és nem keresték maguknak eleve a bajt. Egy kis szigetcsoporthoz van szó, egy foci pályányi területről, amelyet amíg csak egy japán halászcsalád birtokolt, senki sem foglalkozott

¹⁸⁶ HOFFMEISTER TÓTH – MITEV 2019.

vele. Ám a japán kormány olajfúrási céllal megvette a családtól (itt egy tárgyalási lehetőség), ekkor azonban a szigetcsoport fókuszba került a kínaiaknál is. E kiindulópont mutatja, hogy a japánok olajat akarnak keresni, míg Kína az identitás és a biztonságpolitika felől indul neki az igényei megfogalmazásának. Tajvan esetéhez hasonlóan fogja fel Kína a szigetcsoport hovatartozását, így a megegyezés abba az irányba forrhatná ki magát, hogy Kína földet, Japán olajat kapna egy üzletben. Ehhez azonban közvetítőre is szükség volna. (Mediációs gyakorlati elem építhető be ide.) A mediátor képes lehet kihámozni az érintettek valódi indítékait, ki tudja szűrni a félreértéseket, az indulatokat, enyhíteni képes a bizalmatlanságot.



15. ábra: A vitatott szigetcsoport helye

Forrás: BALLAI 2012

Amikor kétnapos volt a tréning, vagy a diákokkal több alkalommal találkoztam egy kurzus során, feladtam feladatként a konfliktus háttér-információinak összegyűjtését. A neten található információk egész mélyre hatolnak a történelmi részletekben. Maga a gyakorlat ugyanakkor átalakul

dramatizált játékká, és az a célja, mint a többi forgatókönyyszerűen megírt gyakorlatnak, hogy a sztori világossá váljon anélkül, hogy frontálisan kelljen róla beszélni. Gyorsan végigpörgethető, és utána marad idő a csoportoknak a tárgyalástechnikai szempontjaik kiválasztására, megbeszélésére, strukturalódásra, kommunikációs tervre, valamint, ha már van egy kis mediációs tapasztalat, kioszthatjuk a mediáció feladatát is. A gyakorlatot eredetileg nemzetközi tárgyalástechnika órára készítettem (29. melléklet: *Szigetek*).

Fejlődés



E könyv az identitással kezdődött, azokkal a példákkal, amelyekből kiderül, hogy helyt tudunk-e állni, és hol akarunk helytállni, tudjuk-e, hogy miért, és e törekvés mennyire tesz minket ellenállóvá és elégedetté. Számos helyzetet végignéztünk, és mindegyiknek a célja az volt, hogy fejlesszünk, sőt, hogy mi trénerek is fejlődjünk. Meggyőződésemm, hogy amikor a pszichológusok hangoztatják, hogy a tréningeket önismerettel kell kezdeni, akkor vagy tudatosan, vagy nem tudatosan, de bennük van az etikus fejlesztés iránti vágy.

A tréningek maguk sem akarnak mást, mint hogy hatékonyabbak legyünk, az etikatréningek ehhez még azt is szeretnék, ha jobb emberré válnánk, vagyis ne csak a készségeink javuljanak, de emberi minőségünk is. Azt gondolom, ez alapvetően elvárt az egyetemi szférától, míg az üzleti világ tréningjeiben a hatékonyság ígérete lehet erősebb, bár nem hiszem, hogy valóban tudunk fejlődni, ha csak a hatékonyság számít. Ezt a tézist nagyszerűen bizonyítottuk már többek közt Maxwell segítségével a *Vezetés* című fejezetben.

A nyugati civilizáció eredményeit ugyan a „hatékonyságmániának” köszönheti, de ez a motor először akkor akart lefulladni – Max Weber

vette észre¹⁸⁷ –, amikor a protestáns etika kezdett kikopni. Aztán a motort valahogy tovább pörgette a fogyasztói civilizáció,¹⁸⁸ ám mostanra már tényleg minden ízében akadozik. A modernitás válságait a 21. századi generációnak már nem kell magyarázni: posztmodern dekonstrukció, értékvesztés, felmelegedés, fenntarthatatlan gazdasági szemlélet, GDP helyett GNI, vagy HDI (Humán Fejlettségi Index) stb.

Amikor megkaptam azt a feladatot, hogy olyan hallgatónak oktassak általános szociológiát, akiknek szakmai érdeklődése meglehetősen távol áll a szociológiatörténettől, a kultúrtörténettől, a művészettörténettől, a státus- és osztályelemzésektől, de még a divatszociológiától¹⁸⁹ is, azt találtam ki, hogy a fejlődés lesz az előadásokat összekötő habarcs. Igaz, számos bizonyítékot lehet találni arra, hogy egyre komplexebbé válik körülöttünk minden, a világegyetemtől az emberiség történetén át a szervezeteken keresztül az egyedfejlődésig, de ugyanennyi példát lehet találni arra is, hogy a dolgok egyre rosszabbá válnak: az emberi minőség romlik, mindenki megöregszik, leépül és meghal, a világ a pusztulásába rohan, és ahogy Habermas mondaná, „a rendszer felszedi a saját síneit”.¹⁹⁰

A fejlődéseméleteknek az a válaszuk a „Nyugat alkonyára” és más disztópiára, hogy az ember bár megöregszik, de közben is fejlődhet, hogy bár a társadalmi rendszerek bonyolódhatnak, és az egyének a jövőt talán nem tudják újratermelni – ezt állította Habermas –, de mindeddig nem ez történt. Steven Pinker izraeli szociológus rakható a liberális optimista

¹⁸⁷ WEBER 2020a.

¹⁸⁸ ZSOLT 2007.

¹⁸⁹ A lányok egy divattörténeti előadásommal kapcsolatos unalmukat azzal indokolták, hogy nem azért öltöztek egyenruhába, hogy ilyesmi érdekelje őket. A fiúk még néha felpillantottak laptopjaikból a kivetített képekre, az egyes korok nőideáljai még enyhé érdeklődést ki tudtak váltani belőlük, de például az építészet vagy a tárgykultúra divatirányzatai már senkit sem érdekeltek. Természetesen tisztelettudóan és engedelmesen végigülték, ahogy a többi szociológiai előadást is.

¹⁹⁰ POKOL 2004.

oldalra,¹⁹¹ szerinte az ember kutató, és józan esze eddig minden katasztrófát leküzdött, nincs tömeges éhezés, és nem vetettek be újra atombombát. Amit láthatunk, véli Ken Wilber amerikai filozófus, hogy amikor egy rendszer a határához ér, akkor válságba kerül, és a válság miatt vagy megsemmisül, vagy továbblendül, a korábbiakat beépíti és meghaladja.¹⁹² Ebben a fénytörésben megelevenedtek számomra a korábbi klasszikus szociológusok. Nem úgy lehetett beszélni róluk, mint ma is érvényes nézetrendszereket vallókról, akiknek a gondolatait egy az egyben érdemes átvenni, hanem úgy, hogy ma is találunk a gondolataikban elemeket, amelyek kellenek. Úgy éreztem, senkinek nincs ideje olyasmire figyelni, aminek nem veheti hasznát, és a szociológiát ha nem tudjuk aktualizálva előadni, meg fog szűnni. Bár sokunkat lekötnek az eszmetörténetek, az elméletek közti viták, de ez a tábor a hallgatóságban egyre kisebb. Angelusz Róbert is meg volt győződve arról, hogy a szociológia mint elméleti tudomány nem örök. Igaz, erről csak magánbeszélgetésben szolt.¹⁹³

A szociálpszichológia szerencsésebb lábakon áll. Mivel ez a kötet nem a szociológia, hanem a szociálpszichológia körül forgott, az észleléseink, a döntéseink, a konformitásunk stb. meghatározói nem filozófiai, rendszerelméleti vagy konfliktuselméleti konstrukciók, hanem az egyén, az én. A kérdés végig az volt, hogyan szerepel az én a környezetében.

Az egyén esetében kétfajta fejlődést különböztethetünk meg. Az egyik az okosodás, a kognitív képességek fejlődése, a másik a bölcsesség útja, etikai terület. Piaget szerint a kognitív fejlődés feltétele az etikainak, Kohlbergnél viszont úgy tűnik, a kettő elválik egymástól. Nem érintettük a kelletténél jobban a fejlődéslelektan tudományának területét, a gyerekek lépéseit. Viszont ahhoz, hogy a szocializáció témáját jobban megragad hassuk, felbontjuk az ént a részeire. Négy részre bontjuk az én szerkezetét, a három

¹⁹¹ PINKER 2019.

¹⁹² WILBER 2019.

¹⁹³ Angelusz Róbert szociológus, az ELTE professzora, az MTA doktora, generációm kedvelt tanára (1939–2010).

kevésnek tűnik,¹⁹⁴ az ezer meg kicsit soknak.¹⁹⁵ A négy én a következő: csecsemő, egyéni, társadalmi és spirituális.

Társadalmi én híján szociopaták leszünk, de legalábbis visszahúzódnak a vállalkozásainkba, a műszaki kísérleteinkbe, az aktáink közé a bürokratikus jogszabályokba, vagy a magánéletünkbe. Onnan ismerhető meg a társadalmi én nélküli ember, hogy idegesíti őt minden, ami „politika”. A társadalmi én fejlődése környezetfüggő, a nagy számok törvénye szerint, ha jobb a társadalom, több embernek van esélye a társadalmi énjét fejlettebbé tenni, ez ugyanis tanulható terület. A tréningek is ezt az ént dolgozzák meg.

A hipotézisem az, hogy bár a nagy fejlődéseméleti modellekbe nagyszerűen beleilleszkedik az, hogy az ember az egyedfejlődése során is szakaszos válságokba kerül, majd ezekben vagy leragad, és magával cipeli a nehézségeit, vagy pedig meghaladja őket, és aztán egy következő szakaszba lép. Szóval bár ez illeszkedik a nagy elméletekhez, valójában korántsem biztos, hogy lezárulnak az egyes szakaszaink, hanem nagyon is bennünk maradnak, sosincs teljes lezáródás. Ahogy pusztán azért, mert a molekulákra más logikák hatnak, mint az atomokra, attól még az atomok bármikor „mondhatják azt”, hogy most a mi logikánk dominál, és kvantumjelenségek jönnek létre, vagy attól, hogy a társadalom saját problémákat és evolúciós kérdéseket vet fel, az ökoszisztéma még visszaüthet. Az alacsonyabb szint nem tűnik el. Az énjeinkkel is ez a helyzet: sosincs teljes meghaladás. Rétegek vannak, és a korábbiak funkciója is lehet fontos, ahogy Kahneman sem állítja,¹⁹⁶ hogy a gyors gondolkodásnál mindig jobb volna a lassú. Utóbbi a fejlettebb és a tudatosabb, de néha az előbbire van szükség.

A másik előbbiből következő kérdés pedig az, hogy ha a korábbi életszakasaink fejlődése nem egy lezárt és meghaladott dolog, ha mindig velünk van, akkor képes-e az is fejlődni, és szerintem igen. És itt már nem találok

¹⁹⁴ Korábban írtam már a három énről és azok konfliktusáról (ZSOLT 2013), ezt egészítem itt ki a csecsemő énnel.

¹⁹⁵ Ez a mondat utalás arra, hogy Hankiss Elemér az ezerrel próbálkozott (2015).

¹⁹⁶ HANKISS 2015.

természettudományos analógiát, mert attól még, hogy létrejött a molekula, az atom nem kezd újabb kalandba, marad atom, ezzel szemben az ember személyiségének korábbi szintjei tovább élnek az életüket.

Az egyedfejlődésünk során bennünk lévő énjeink tovább élnek, és amíg élnek, változnak is. A gyerek, a felnőtt és a szülő Eric Berne-féle¹⁹⁷ modellek, vagy az általam javasolt csecsemő, egyéni, társadalmi, spirituális-metafizikai ének persze mind csak konstrukciók. De elég valóságosnak tűnnek, ha egyes szerepviselkedéseket szeretnénk megmagyarázni, önmagunkat megérteni. Az Eric Berne-féle klasszikus ének (gyerek-szülő-felnőtt) is szerepekhez kötöttek, szituációkhoz, amelyeket aztán jól-rosszul hívunk elő, akarva vagy akaratlanul használjuk őket, illetve rossz esetben ők használnak minket.

Berne felhívja a figyelmet arra, hogy az általa kitalált éneket tudatosan kell használnunk. A fejlődés lényege ez, a tudatosodás. Például amikor a gyerek énünket (nálam egyéni) kéne használnunk, mert a szituáció feloldódást és játékoságot igényel, mi pedig a felnőtt énünket vesszük elő, akkor szétverjük a lehetőségét annak, amit az élet épp örömként nyújtani tudna. A fejlődés tehát nem azt jelenti, hogy egyre komolyabbá válunk, és egyre magasabb rendű gondolatokat cipelünk magunkkal, bárhol is vagyunk, hanem azt, hogy egyébként e nagyon fontos magasságokból vissza tudunk térni. Tehát a gyerek én mindig élő marad az egészséges személyiségben, ám ahogy a második hipotézisünkben felvetettük, ő (vagy az) sem olyan, mint amilyen tízéves korában volt. A felnőttben lévő gyerek én nem azonos a gyerekben lévő gyerek énnel. Időközben öregedett ő is.

Ha nem fejlődik bennünk a szülő – még ha nem is voltunk szülők –, vagy ha nem fejlődik és bontakozik ki a felnőtt világban tevékenykedni, alkotni, szervezni, dolgozni akaró felnőtt én (nálam társadalmi), és ha nem szelődül meg bennünk a csecsemő, akkor félelem, szorongás, agresszió és egyéb patológiák kínoznak majd minket. A patológiakockázatok sorrendje még jobban megragadhatóvá teszi, hogy milyen szakaszokon is küzdjük át

¹⁹⁷ BERNE 2021.

magunkat, vagy mik húznak vissza, ha nem sikerül nemcsak meghaladni, de kellő szintre fejleszteni az adott énrészünket.

A patológiák sorrendje a következő: az első szintre a súlyosabb pszichiátriai betegségek tartoznak, a másodikra a személyiségzavarok. A személyiségzavaroknál az első a narcisztikusság, a második a borderline, ezután jönnek a neurotikus problémák, például a depresszió, már ha ez utóbbit, tehát a depressziót a társadalom-egyén diszkomfortzavarok okozzák, mert lehetnek pszichiátriai kórképek is. A lényeg, hogy bizonyos dolgokon mindenki végigmegy. Nem lesz mindenki kényszeres kézmosó, vagy agorafóbiás, de mindenki volt/lesz narcisztikus, borderline szindrómás, neurotikus és depressziós. Ha ezeket a szakaszokat megéljük bizonyos korban és bizonyos helyzetben, az nem számít patológiásnak, olykor még az elnevezés is rossz. Ha meghal egy hozzátartozónk, és mi szomorúak vagyunk, az nem depresszió, hanem normális reakció. Az a gyanús, ha valakit nem ér utol a gyász, vagy csak jóval később csap le rá, mint az eset történt.

Ha azt a hipotézisemet elfogadja a tisztelt olvasó, hogy az ének később is bennünk élnek, akkor az is könnyen belátható, hogy a megfelelő szakaszok problémái is velünk maradnak. A narcisztikussággal nem számolunk le csak azért, mert jól átvészeltük a legkorábbi anya-csecsemő időszakunkat. A narcisztikusságunk végigkíséri az életünket, hiszen a csecsemő énünk is velünk marad. Egész életünkben felvetődik, hogy fontosak vagyunk a magunk számára, és jelentéktelenek a világ számára.¹⁹⁸ A borderline bizonytalanság, a kötődési vágyak és magánytól való félelem sem csak a kettő-négy éves gyermek egészséges fejlődési problémája, és akármilyen jól is oldódik ez meg, mert szerető és biztonságos környezetben cseperedünk, mindig ott lesz velünk, hogy kapcsolódunk-e a világhoz, vagy pedig nem.

A négyévesek gondja, hogy nem érvényesülhet az akaratuk mindig, mert nem ők a világ közepe, s ez elég drámai felismerés, ám ez később is

¹⁹⁸ Ezt a gondolatot lehet ábrázolni az objektív énsorrenddel (spirituális én – társadalmi én – egyéni én), amely szükségképp szembekerül a szubjektívvel (egyéni-társadalmi-spirituális) (ZSOLT 2013).

megjelenik, mert nehéz úgy élni, hogy nem mi vagyunk a világ közepe, és ha ezt tudjuk, akkor is nagyon gyakran úgy éljük az életünket, mintha mégis mi lennénk. S valahol kell is, hogy mi legyünk a középpontban, miközben kell az is, hogy ebből ki tudjunk lépni. Bizonyos patológiákban lévőknél intenzívebben élük át az egyes szakaszok konfliktusait, amelyek továbbra is az emberi lét fontos részei. A narcisztikusak a jelentőséget és jelentéktelenséget, a borderline szindrómások a kapcsolatot és a kapcsolatnélküliséget, a depressziósok és neurotikusok az értelmet és az értelmetlenséget.

A felnőtt én neurotikussága és a társadalom által okozott érzékenység sem lesz meghaladva pusztán attól, ha valaki nyugdíjba megy, és már nem kell magára vennie a világ baját. Az idős kor felszabadít, és más perspektívákat ad, de nem tesz le minden terhet, amelyet a korábbiakban az egyén cipelt. A korábbi énjünk fel-felbukkannak, bizonyos helyzetekben fel is kell bukkanniuk. De hagyjuk most az időskori szocializációt, és hagyjuk Freudot, Piaget-t, Kohlberget, Eriksont, Berne-t, és az olyan spirituális énnel foglalkozó szerzőket is, mint Wilber.¹⁹⁹ Bővebben szeretnék írni viszont a csecsemő énről, és aztán a fejezet végén megint visszatérek a társadalmi én fejlődési lehetőségeire.

Amikor valaki hősként tud helytállni, elképzelhető, hogy az energiáit a csecsemő énjéből meríti. Olykor emberek önmaguk feláldozásának képességét mutatják, és saját maguk sem értik, a reflexszerű cselekvéseikhez honnan merítették a bátorságot. Tudósok, művészek, feltalálók érzik olykor úgy, hogy a világ tetején állnak, és megoldottak valami olyat, amit rajtuk kívül más nem lett volna képes (a csecsemő én grandiózus én). A teljesítményhez vezető út mögött is állhat a csecsemő én. A módosult tudatállapotokban is szerepének kell lennie. Hipnózisba, meditációba könnyebben kerül az, aki ezt nem nyomja el, vagy nem tudja elnyomni. Nélküle nem valósulnának meg

¹⁹⁹ Minden tréner ismeri Maslow-t, de kevesen tudják, hogy Maslow sokat foglalkozott a háromszög csúcán a spirituális énnel. Könyvünk, mivel egyetemi oktatóknak készül, és a tudomány területén belül kell maradnia, kerüli a spirituális fejlődés témáját, ahol megkülönböztetik a felnövést (kognitív fejlődést) a felébredéstől, a spirituális fejlődéstől.

az egységélmények, amelyet bárki megtapasztalhat, tehát a csecsemőagyat ilyenkor jó értelemben tudjuk aktiválni, ám tartós, kiegyensúlyozott és szoros kapcsolatba kerülni vele valószínűleg csak magasabb személyiségfejllettségi szinten tudunk. (Az integrálpaszichológia,²⁰⁰ amely alapjaiban spirituális beállítódású, szintén azt vallja, hogy míg az én szétesése egy pszichózis, addig aki rendelkezik stabil éntudattal, az meg tudja élni a csecsemő kiterjedt érzékelési képességeit úgy is, hogy közben uralja azokat.)

Sajnos azonban az irreális gyűlölet és kegyetlenség mögött is lehet a csecsemő én. Ehhez metaforaként Salome esetét hoznánk. Salome a legenda szerint anyja kérésére, anyja sértődésével és gyűlöletével azonosulva Keresztelő Szent János fejét kérte tálcán Heródestől. Heródes pedig teljesítette Salome kívánságát, mert elbűvölő tánca után volt olyan meggondolatlan, hogy megígérte, bármit kívánhat a lány.



16. ábra: Id. Lucas Cranach: Salome Keresztelő Szent János fejével

Forrás: Szépművészeti Múzeum, Budapest

²⁰⁰ Integrál Akadémia [é. n.].

A festmény legborzasztóbb része nem is a levágott fej, hanem ahogy a festő láttatja ellenpontként Salome elégedett, gyermeki, ártatlan arckifejezését. Saloméban büntudatnak, rettenetnek nyoma sincs, és mi ezen borzadunk el.

Bizonyára sok olyan történetet lehetne még találni, ahol a másik elpusztítását kívánó érzelmi elborulásnak, a bosszúnak a teljesen elszabadult változatában a csecsemőagy munkál. Ilyenkor sem a racionalitás, sem az erkölcs nem működik, mivel a csecsemő én nem is ismeri ezeket.

Egy másik példa Sarolt Koppánnyal szembeni bosszúja. Legalábbis ahogy azt az *István, a király* című rockopera feldolgozza, ahogy az ma már a magyarok emlékezetében él, noha történelmi bizonyítékaink nincsenek rá. Ebben a mitológiában szintén egy feldühödött asszony van, aki fiát, Istvánt akarja trónra juttatni, és fel van háborodva azon, hogy Koppány az ősi juss alapján igényt tart a trónra és rá is. A „hogymérszeli”, a „velem így nem bánhat senki” önigazoló értelmezése után belobbantható a csecsemő én. Ez aztán átvéve a személyiség fölötti uralmat feljogosítja Saroltot a gyilkolásra.

Szappanoperák női főszereplőinél találkozhatunk még a kitervelt gonoszságokkal, és bár a csecsemő én önmagában nem képes a stratégiaalkotásra, nem manipulatív, impulzivitásában rendkívül őszinte, és az intellektust és az etikai érzéket teljesen elnyomja, nem lehetetlen, hogy aki iránytűként magáévá teszi a csecsemő énje elvárásait, az aztán cselekvéseit is ennek megfelelően alakítja ki. (A borderline szindrómások szenvedése épp onnan származik, hogy csecsemő énjük lecsillapodása után morálisan szembekerülnek önmagukkal. A pszichopáták viszont épp ellenkezőleg: vagy sosem volt erkölcsi érzékük és érzelmeik, vagy egy kognitívdiszszonancia-redukciós folyamatban leépítik maradék erkölcsi aggályaikat.)

Mára a '30-as évek szocializációs vitái, amelyek szerint mindenki tiszta lappal születik, és bármi írható erre a *tabula rasára* (behaviorizmus) és vele szemben a freudizmus elképzelése, hogy a szocializáció nem más, mint a születésünkkel bennünk lévő vadhajtásoktól való megszabadulás, eldőlni

látszik. Nem születünk tiszta lappal. A csecsemő én ugyanakkor nem pusztán vadhajítás, hanem az energia magva, ahogy Földünk mélyében is tűz ég, és az bizony néha vulkánként kitör a felszínre.

A csecsemő én az Érosz forrása, azaz az életvágtyé, az életösztöné. Ezért nagyon fontos, hogy megszüntetve-megőrizve a személyiség része maradjon. Nélküle filozófiailag belecsúszunk az egzisztencializmusba, irodalmilag a groteszkbe, pszichológiailag a depresszióba.

A csecsemő énre is vissza lehet hatni egy terápiában, lehet fejleszteni, de az mindig valahol mélyen bennünk van, ezzel szemben a társadalmi énünknek akkor kell bekapcsolnia, amikor több ember hat egymásra, légyen az kis csoport, mint egy munkahelyi szituáció, vagy olyan nagy csoport, mint egy nemzet. Ilyenkor *homo politicus*oknak kell lennünk. Ezen a szinten mindig van rivalizáció, versengés, alávetettség, esetleg visszaélés a hatalommal, de lehet együttműködés is.

A hét mesterlövész című filmben történetesen egy olyan szituációt láthatunk, ahol a banditák fosztogatják és abuzálják a falusiakat, akik mégis kimásznak valahogy ebből a lehetetlen helyzetből. Sok esetben ilyen szituáció alakul ki a főnök és az őt támogató slepp, valamint a beosztottak közt, egy erőszakos és a politikai hatalmával visszaélő kormány és a nép között. Néha a kisebbség terrorizálja a többséget, néha a többség előítéletei lehetetlenítik el a kisebbséget. Néha egy vállalat gázol át a lakosságon, néha a lakosság fojt meg vállalkozásokat. Néha férfi rendezők használnak ki színésznőket, néha nők hivatkoznak erőszakra és zsarolnak, miközben csábítottak. Ezeknek a viszonyoknak a mintázata igen jellemző: ragadozók és áldozatok ütköznek. A társadalmi én nemcsak találkozik ilyen helyzetekkel, de okosan kezd is vele valamit. Az abuzált nő mikor kiáll a nyilvánosság elé, ezt a társadalmi énje miatt teszi, azért, hogy mással ne történjék hasonló.

Az olyan esetekben, amikor ragadozóvá válik az interakció egyik résztvevője, a társadalmi én négy lépésben fejlődheti meg magát. Mivel erről szól a fentebb említett film, ezért ezt elnevezhetjük *A hét mesterlövész négy*

lövésének. A példaként hozott filmben végig is mennek a négy lépésen. *Az első lépés,* hogy a megalázott, alávetett helyzetben lévő felismeri az igazságtalan szituációt. Ez egyáltalán nem magától értetődő, sem diádikus kapcsolatokban, sem nagycsoport-szinten. Az abuzált belesodródik, vagy már eleve ilyen helyzetbe születik, és ezt elfogadja, esetleg attól tart, még rosszabb lesz, ha valamit tenni próbál. Sok beszámolóból kiderül, hogy csak később jött rá az illető, hogy őt korábban eszközszinten használták, bántották, emberi méltóságában sértették, manipulálták. A filmben mondjuk ez egyértelmű, hiszen a falusiakat banditák terrorizálják.

A második lépés, a helyzet felismerése után, hogy segítséget kell kérni. A társadalmi fejlődésben is nélkülözhetetlen, hogy ne egyedül akarjuk megoldani a dolgokat, a szociálpszichológia legalábbis arra tanít minket, hogy a társas kapcsolat a titka mindennek. A dackorszak állapotában lévő gyerek nem kér segítséget, ezen a szinten ő ragaszkodik az önálló, mindenki felett álló létehez, ezért is van dackorszakban. A segítségkérés nála egy komoly szocializációs fejlődési lépés (lásd a kislányom ölelésének történetét), de hasonlókat mondhatunk a szuverenitáshoz való ragaszkodás témája kapcsán is. Létezhet az úgynevezett szuverenitáscsapda, amelyben egy nép sokkal többet árt önmagának, mert önmagát zsákmányolja ki, mint ha együttműködne, és az együttműködés során fejlődne. *A hét mesterlövészben* a parasztok megteszik azt, hogy segítséget kérnek.

A harmadik lépés, hogy tudomásul kell venni: bár vannak már segítőink, de a jobb állapot nem fog az ölünkbe hullani, ha mi nem teszünk érte. Nekünk is áldozatot kell tudnunk vállalni. Az áldozat mibenléte lehet egészen kicsi, csak annyi, hogy felemeljük a hangunkat, hogy megvédünk valakit, és ezzel magunkra irányítjuk a reflektorokat, de lehet, hogy sokkal több kockázatot kíván tőlünk az élet, például mert háborús támadás áldozatai vagyunk, és ha elmegyünk harcolni, meghalhatunk. *A hét mesterlövészben* a parasztok felkészülnek a küzdelemre, megtanulnak löni, és elmennek harcolni.

A *negyedik lépés* pedig az autonómmá válás, azaz nem a megmentőnek kell lennie a csoportvezetőnek, az új figurának, akibe kapaszkodunk, vagy ahogy a filmben láthatjuk, nem a fejedáaszok lesznek a parasztok vezetői. A fejedáaszok nagyon helyesen ellovagolnak a sivatagba, a naplementébe, ám a korábban tehetetlenek és cselekvésképtelenek már nem tehetetlenek, továbbléptek. A társadalmak is így lépegetnek előre a demokrácia lépcsőin, az énünk is ezekben a társas kapcsolatokban erősödik, a társadalmi énnel rendelkező szülő adja át a tudását a következő generációnak. Persze lehet, hogy valaki olyan szerencsés, hogy sose találkozott még rajta uralkodni akaróval. Nos, ha te ilyen vagy, lehet, hogy te vagy az, aki másokat bánt és kihasznál, te vagy a ragadozó.

Befejezésül



A tréningek – eltekintve a csapatépítéstől – logoterápiák.²⁰¹ Kilépnek a mindennapokból, lelassítják azokat, gondolkodásra készítetnek. Nagyon jó szolgálatot tesznek a kiégés ellen. Számos tréning nem csupán készséget fejleszt, de elgondolkoztat a tevékenység hasznáról, értelemmel tölti meg a hétköznapiakat. Számomra trénerként mindig az volt a cél, hogy beinduljon a gondolkodás. A gondolkodás kerüléséről sincs előítéletem. Pszichológiailag nagyon is érthető, hogy ahol csak lehetőségünk van, kerüljük a gondolkodást, támaszkodunk a rutinra, mások irányítására, kidolgozott forgatókönyvekre. Azonban lemondani a gondolkodásról nemcsak emberi voltunkról való lemondás és ezért morálisan elfogadhatatlan, de célvesztést is okoz. Szükségünk van arra, hogy értelmes céljaink legyenek. Ha nincsenek ilyenek, a hétköznapiakat sem tudjuk elviselni, ha vannak, a legsanyarúbb helyzeteket is túléljük.

²⁰¹ FRANKL 2017: 74+8.

Melléklet – forgatókönyvek



I. Asszertivitás

Cél

Hatékonyagságnövelés, önértékesítés.

Alapinformációk

Alkalmazási terület:

szervezeti kommunikáció, vezetői kommunikáció, integritás, interetnikus konfliktusok

Résztvevők:

teljes csoport párokban

Időigény:

20 perc

Eszközök:

megfelelő tér, akár szabadter is

Forrás: Randy J. Paterson

Feladat

Általános leírás

Az asszertivitás olyan önvédelem és önérvényesítés, amelynek nem célja a másikat alárendelt pozícióba helyezni. Páncélt hordani azonban csak indokolt esetben kell.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A feladat lépései	Időigény
1.	Bontsuk párokká a csoportot véletlenszerűen vagy kis- és nagytelepülés alapján!	2 perc
2.	Álljanak fel a párok egymással szemben, egymástól nagyobb távolságra, és lassan induljanak el egymás felé! Figyeljék meg, melyikük áll meg előbb, és aki tovább lépne is álljon meg! Többször, egyre lassítva játsszassuk el a helyzetet, míg világossá nem válik, ki állt meg előbb. Őket nevezzük el A-nak, B-ket pedig kérjük meg, hogy lépjenek egy picit előrébb, ami B-nek konform, A-nak nem konform helyzetet okoz. Ne csináljanak mást, csak amit a tréneri instrukció kér, például ne mozduljanak meg, a felszólításokat hallva persze mosolyoghatnak.	5 perc
3.	Három vagy négy szintet csinálhatunk, először A-k erősítsék meg, hogy nekik a helyzet nem optimális, aztán fejtsék ki, hogy valóban nem viccelnek, így tényleg rosszul érzik magukat és miért. (Itt már valószínű, hogy A és B is kellemetlenül érzi magát.) A következő szinten szólítsák fel B-t, hogy már tényleg lépjen hátra, mert ez így nagyon elfogadhatatlan. Az utolsó szinten pedig találjanak ki valamilyen megvalósítható fenyegetést, például hogy bokán rúgják, ha nem lép hátra.	6 perc
4.	Megengedhetjük, hogy az utolsó szinten B-k, ha akarnak, hátralépjenek, de ha nem akarnak, A-knak be kell váltaniuk a fenyegetésüket.	2 perc

Sorszám	A feladat lépései	Időigény
5.	Végül kérjük meg, hogy béküljenek ki egymással, mert ha volt kellemetlenség a gyakorlat közben, annak nem B az oka, hanem a tréner instrukciói. Beszéljük át a gyakorlatban átélt érzéseket.	5 perc

Tréneri információk

Felvezethető a gyakorlat azzal a kérdéssel, hogy ugye ismerünk olyan embereket, akik túl közvetlenek, túl közel mennek másokhoz. Majd ennek az ellenkezőjét is megkérdézhetjük, erre is lesz bólogatás, ekkor megállapíthatjuk, hogy mindannyiunknak van valamilyen elképzelése arról, hogy milyen az optimális közvetlenség, amit most a távolsággal fogunk gyakorolni, mert mindannyian kicsit mást tartunk a másik embertől való optimális távolságnak. Ez függ kultúrától, személyes viszonyoktól, akár pillanatnyi hangulattól is. Nem feledkezhetünk meg a gyakorlatot záró békülés kéréséről sem, kézfogás, sőt ölelés szokta kísérni.

A megbeszélés szempontjai

Ha a csoport kettéválasztása során sikerül a vidék-város, kis-nagy település alapján párokat alkotni, megkérdézhetjük, hogy ennek mi lehetett a funkciója. A helyes válasz az, hogy a vidékiek általában nagyobb személyközi távolságot szeretnek tartani. Meg kell beszélni a „tiszteletlenül” viselkedők érzelmi állapotát. Szerencsés esetben elárulják, hogy nehéz volt az egyre kényelmetlenebb helyzet ellenére is állni a helyükön. A megbeszélés során emeljük ki a fokozatosság erejét, és azt, hogy igyekezzünk elkerülni a nyelést majd felrobbanást. Beszélhetünk az asszertivitás használatának jellemzőiről, fontosságáról, és arról is, hogy nem kell mindig asszertívnak lenni, intimitás nem is jöhet létre asszertivitással.

2. Mit keresel a másikkban?

Cél

A sztereotípiák működésének és következményeinek megértetése.

Alapinformációk

Alkalmazási terület:

ismerkedés és jégtörés, személyészlés, előítélet, szervezeti kommunikáció, vezetői kommunikáció, integritás, interetnikus konfliktusok

Résztvevők:

a teljes csoport párokat alkotva

Időigény:

10 perc

Eszközök:

toll, papír

Forrás: Zsolt Péter

Feladat

Általános leírás

Tőlünk is függ, hogy a másikkban a hasonlóságokat vagy a különbségeket keressük.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A feladat lépései	Időigény
1.	Szabadon sétálgassanak a teremben, és azzal üljenek le párban, akit maguktól a leginkább különbözőnek tartanak!	1 perc
2.	Ne beszélgessenek, csak írják le a papírjukra, hogy mik ezek a különbségek!	3 perc
3.	Hasonlítsák össze a listájukat, egészítsék ki, beszélgessenek, keressenek belső tulajdonságbeli különbségeket! Ismertessék a találatokat!	4 perc
4.	Fordítsuk meg a keresést, hirdessünk versenyt! Ha egy pár olyan közös tulajdonságot talál az élettörténetében, amilyen a teremben senki másnak nincs, akkor az a pár lesz a győztes. Több győztes is lehet.	2 perc

Tréneri információk

A gyakorlat használható ismerkedésre, az ismerkedéses gyakorlatok kiegészítésére, illetve felvezetheti az előítélet témáját, a személyészlést, sőt még a kognitív disszonancia redukcióját is.

A megbeszélés szempontjai

A környezet meghatározhatja, hogy a másikban mit keresek, de a személyes beállítódás is. A hasonlóságok keresése növeli a szimpátiát. Ennek is meg lehet a kára, például ha egy felvételiztető az övéhez hasonló hibákat talál a jelentkezőben, és emiatt kedvezőbben ítéli meg a másikat. A saját attitűdjeink tudatosítása tehát fontos az objektivitástörekvésben.

3. A kommunikáció első törvénye

Cél

Az első törvény ahaélményként való megtapasztalása

Alapinformációk

Alkalmazási terület:

szervezeti kommunikáció, vezetői kommunikáció, interetnikus konfliktusok

Résztvevők:

a teljes csoport

Időigény:

10 perc

Eszközök:

nincs eszközszükséglet

Forrás: ismeretlen

Feladat

Általános leírás

A kommunikáció első törvénye, hogy nem lehet nem kommunikálni.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A feladat lépései	Időigény
1.	Mindenki keressen egy párt, majd mindenkinek a párja menjen ki a teremből.	2 perc
2.	A teremben ülőktől azt kérjük, hogy ne kommunikáljanak, a kívül lévőknek pedig azt mondjuk, hogy a bentlévőknek talán mind ugyanazt az instrukciót kapták, de az is lehet, hogy egyikük mást. Próbálják meg kideríteni.	2 perc
3.	Körülbelül 3-5 perc időt adunk a próbálkozásra.	4 perc
4.	Megkérdezzük a bejövőket, hogy vajon mi lehetett az instrukció, aztán megkérjük a bennmaradókat, hogy árulják el.	2 perc

Tréneri információk

A gyakorlat kiegészíthető elméletekkel, például azzal, hogy Watzlawickot mi vezette a felismerésre, továbbmehetünk a második törvényre is, a metakommunikáció ismertetésére. Ha ügyfelezőkkel van dolgunk, kifejtethetjük, hogy milyen fontos tudatában lennünk annak, hogy valamit mindig üzenünk.

A megbeszélés szempontjai

A megbeszélés iránya és mélysége a résztvevőktől függ. Elméleti kiegészítésként gyakori hiba, hogy a metakommunikációt az oktatók a nonverbális kommunikációval azonosítják.

4. Lépj egyet előre

Cél

A sztereotípiák működésének és következményeinek megértetése.

Alapinformációk

Alkalmazási terület:

szervezeti kommunikáció, vezetői kommunikáció, integritás, interetnikus konfliktusok

Résztvevők:

5 résztvevő és a teljes csoport

Időigény:

10 perc

Eszközök:

szereplapok

Forrás: ismeretlen

Feladat

Általános leírás

Mindannyian gondolkodunk sztereotipikusan, ám ezeket a tapasztalataink képesek megváltoztatni, árnyalni, és az ilyen gondolkodás következményeit is megérthetjük.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A feladat lépései	Időigény
1.	5 szereplapot osztunk ki, és a résztvevőket egymás mellé állítjuk, mintha futóversenyen lennének. Azt kérjük tőlük, hogy csak akkor lépjenek egyet, ha úgy érzik, az állítás rájuk érvényes.	1 perc
2.	Felolvassuk a 10 állítást.	3 perc
3.	Megkérdezzük a megfigyelőket, milyen szereplapokat oszthattunk ki. Segíthetünk, hogy vannak köztük sok meg kevés gyerekesek, cigányok és nem cigány származásúak.	4 perc
4.	Értelmezzük a látottakat, és a szereplők is értelmezik a saját érzéseiket.	2 perc

Tréneri információk

A megfajtsátnál annyi segítséget adunk, amennyi szükséges, és érdemes a legelőre kerülő és a legjobban lemaradt származását megfajtetni először.

A megbeszélés szempontjai

A megbeszélés szempontjai közé tartozhat, hogy mit tartunk társadalmilag igazságosnak. Mennyire határozza meg valakinek az érvényesülését, hogy milyen státusban vannak a szülei? Hogy gyerekkorában milyen munkaköröket lát maga körül? Ha az előre törő versenyző nem érezte komfortosnak a helyzetét, az miért van? (Körülbelül 50% nem érzi annak, látva, hogy más meg lemarad.) Eloszlathatjuk azt a sztereotípiát is, hogy a nagycsaládos, alacsony státusú cigányok gyerekszeretete automatikusan azt jelenti, hogy sok időt és energiát is tudnak rájuk fordítani.

Szereplapok

1. Gazdag magyar családból származol (otthon úszómedence, nyaranként külföld, telenként sielés, maximum egy testvéred van).
2. Gazdag cigány családból származol (bármit kívánsz, azt megveszik neked, 2-3 testvéred van).
3. Középosztálybeli magyar családból származol (nyáron Balaton, maximum két testvéred van, vagy egyke vagy).
4. Szegény cigány családból származol (sok testvéred van).
5. Szegény magyar családból származol (egyke vagy, nyaralásra nem telik).

Felolvasható kérdések

6. Amikor ovis voltál, anyukád vagy apukád mindig megkérdezte, hogy megy a sorod? (Hogy érezted magad napközben, mi volt a kaja, mit csináltak, szereted-e az óvó nénit stb.)
7. Esténként meséltek neked lefekvéskor.
8. Amikor alsós általános iskolás voltál, és sírva jöttél haza, mert egy osztálytársad állandóan vegzált, a szüleid meg tudták beszélni a tanerővel, hogy miképp oldjátok meg.
9. Otthon sohasem vertek meg.
10. Felső korodban balhéba keveredtél, de apukádnak sikerült megoldania, hogy ne legyen belőle rendőrségi ügy.
11. Otthon van külön szobád.
12. Az iskolában általában sikerélményeid voltak.
13. Nem jelent problémát, hogy beiratkozz nyelvet tanulni.
14. Az elmúlt évben jártál színházban is.
15. Biztos, hogy könnyen fogsz munkát találni.

5. Ház, fa, kutya

Cél

Az empátia alapjának, a másakra figyelésnek és a kölcsönösségnek a felfedezése.

Alapinformációk

Alkalmazási terület:

szervezeti kommunikáció, vezetői kommunikáció, integritás

Résztvevők:

minden résztvevő, párosan

Időigény:

5–10 perc

Eszközök:

toll vagy ceruza, papírlap

Forrás: Rudas János

Feladat

Általános leírás

Közös rajzolás.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A feladat lépései	Időigény
1.	Ketten fognak meg egy tollat, és először házat, majd fát, végül kutyát kell rajzolniuk.	5 perc
2.	Megbeszélése annak, hogy miként oldották meg, és hogy az eredmény feltehetően mitől függött.	5 perc

Tréneri információk

Lehet hagyni és bátorítani a nevetgélést, viszont kérjük meg őket, hogy szóban ne egyeztessenek. Az sem baj, ha nem engedelmeskednek, és teszik.

A megbeszélés szempontjai

Milyen típusú feladat az, amelyben fontos az ilyen egymásra hangolódás, ahol nem vezethet egyszerre mindkettő, bár váltogatni lehet (tánc, szex stb.)?

6. Toll a kézbe

Cél

A vitakultúra alapjainak és nehézségeinek bemutatása.

Alapinformációk

Alkalmazási terület:

szervezeti kommunikáció, vezetői kommunikáció, kommunikáció

Résztvevők:

minden résztvevő, párosan

Időigény:

15 perc

Eszközök:

egy darab toll vagy valamilyen tárgy

Forrás: Kimberly Fujioka

Feladat

Általános leírás

A vitatkozás alapszabálya, hogy megértjük-e a másikat, vagy félreértjük. Olyasmire reflektálunk, amit valóban mondott, mondani akart, vagy olyasmire, amit a másik félbe vetítünk. Utóbbi esetben a vita veszekedésbe, személyeskedésbe csúszhat. A vitatkozás nem velünk született képesség, hanem civilizációs termék.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A feladat lépései	Időigény
1.	Keresünk és kiosztunk vitatkozásra alkalmas témákat a pároknak (például dohányzáshoz való viszony, kutya- versus macskapártiak, vagy állat nem való versus való a lakásba, abortusz versus annak tiltása, halálbüntetés stb.).	5 perc
2.	Ismertetjük a feladatot, először az egyikük mondja el az érveit, és közben magánál tartja a tollat. A másik ezt megpróbálja visszamondani, ha sikerül, megkaphatja a tollat, és ekkor megfordul a helyzet.	5 perc
3.	A tapasztalatok feldolgozása.	5 perc

Tréneri információk

A trénernek nem sok dolga akad, gyönyörködhet abban, hogy milyen erős egymásra figyelést tapasztal a pároknál.

A megbeszélés szempontjai

A vitatkozás során abban követjük el a hibát, hogy amikor eszünkbe jut valami, félünk, hogy elfelejtjük, és nem tudunk odafigyelni a másikra. Hogy lehetne ezen segíteni?

A vitatkozásban nemcsak a memóriaterhelés miatt nem figyelünk a másikra, van egy ennél lényegesebb szempont is, ha ugyanis meghalljuk és megértjük amit a másik mond, meglehet, hogy meg kell változtatni a véleményünket. Milyen viszonyban van ez az állítás a személyiség fejlettségével?

Mik a populista viták jellegzetességei?

7. Szakmák és észlelés

Cél

Sztereotípiák megértése, a személyészlelés sajátosságainak megismerése.

Alapinformációk

Alkalmazási terület:

szervezeti kommunikáció, vezetői kommunikáció, integritás, interetnikus konfliktusok, szociálpszichológia

Résztvevők:

teljes csoport, először egyénileg, majd kis csoportokban konszenzusra törekedve

Időigény:

15 perc

Eszközök:

toll, papír vagy laptop

Forrás: Zsolt Péter

Feladat

Általános leírás

Az észlelésünket meghatározza, hogy mit gondolunk a másik centrális tulajdonságának, vagy hogy az adott társadalmi szerepe alapján mit várunk el tőle.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A feladat lépései	Időigény
1.	A táblára felrajzolunk egy kört középre, és köré négy kisebbet. A középsőbe írják majd be egyénileg a kapott szakmához szerintük tartozó fontos tulajdonságokat, akár többet is. A periferiális körökbe pedig egyet-egyet, amelyek nem fontosak.	1 perc
2.	Diktáljuk le vagy osszuk ki a tulajdonságlistát, illetve osszuk el a 7 foglalkozási szerepet. Mindenki egyet kap, akik ugyanazt kapják, azok az elején nem ülhetnek egymás mellett. Egyéni munka.	3 perc
3.	Az azonos foglalkozást húzókat üljenek egymás mellé, és jussanak konszenzusra. A táblára ekkor már 7 nagy és körülötte 4 kis kört rajzoltunk, a konszenzusok eredményét, azok számait bediktálják a résztvevők.	6 perc
4.	A számok eltérő volta rávilágít arra, hogy a foglalkozások eltérő elvárásokat és így eltérő észleléseket is hordoznak.	5 perc

Tréneri információk

Előzetesen bemutatathatunk más személyészlelési modelleket is, kitérhetünk az észlelési tévedésekre, és e modell sajátosságait is kifejthetjük, nevezetesen a centrális és periferiális jelenségeket.

A megbeszélés szempontjai

Az elméleti összefoglalás során akár a manipulációig is elmehetünk, hiszen a fő- és mellékutas meggyőzés épp az észlelési felületességeinkre épít.

Foglalkozások és képességlista

A 7 szakma: tanár, tűzoltó, rendőr, NAV-os, politikus, tudós, pap.

A tulajdonságlista:

1. igazságszerető
2. fejszámoló
3. hűséges
4. piacpárti
5. jó munkabírásu
6. kitűnő humorérzékű
7. választékosan fogalmazó
8. elegáns
9. fiatalos
10. tekintélyes
11. csapatjátékos
12. akkor a legboldogabb, ha valamit egyedül talál ki (szerethetően gyermekesen)
13. konyhaművész
14. szexi
15. kitűnő memóriájú
16. ért az állatok nyelvén
17. versengő

8. Francia kártya

Cél

A gyakorlat célja annak megtapasztalása, hogy jó kommunikációval gyorsak és eredményesek tudunk lenni.

Alapinformációk

Alkalmazási terület:

szervezeti kommunikáció, vezetői kommunikáció, integritás

Résztvevők:

minden résztvevő, csoportosan

Időigény:

90 perc

Eszközök:

szereplapok

főnök asztala

középvezetők asztala jobbról és balról

beosztottak asztalai, kettő (iskolapadszerűen is elhelyezhetők)

10 × 12-es kis lapok, körülbelül 100 db

minden asztalon egy-egy üres „Iktatási lap” és egy „Közérzetrögzítő” lap

franciakártya-csomagból: 4 ász, 4 jumbo, 4 király, 4 dáma

Forrás: Bokodi Márta, Zsolt Péter kiegészítésével

Feladat

Általános leírás

A tréner szünetben berendezi a termet, és előkészíti a szereplapokat. Kiosztja a szerepeket, és a lapokon megfogalmazottak szerint levezeti a feladatot. A feladatban F (mint főnök), K (mint középvezető) és B (mint beosztott) szerepek vannak.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A feladat lépései	Időigény
1.	Kis csoportok alakítása – 4 kis csoport, és a vezetői pozíciójú asztalhoz érdemes két embert ültetni. Kell egy futár, akinek nincs asztala. Az asztalokra az üzenetek továbbításához 10 × 12-es kis lapokat, tollakat és kártyákat helyezünk, utóbbiakat keverve az asztalokon.	5 perc
2.	A tréner kiadja az utasítást, a résztvevők elolvassák a feladatleírást, és elkezdik a végrehajtást. A gyakorlatnak akkor van vége, ha minden asztalnál ugyanolyan figurájú kártyák vannak, vagy ha letelik a 45 perc.	40 perc
3.	A gyakorlat után közös megbeszélés zajlik a tanulságokról. Kérdések: Mi történt? Hogyan érezték magukat a résztvevők? Hogyan viselkedett a vezető? Hogyan viselkedtek a résztvevők, a futár? Mennyire hasonlít a gyakorlat a való életre? Átélték-e a társas lazsálást? A bürokrácia időgazdálkodása miért tud rosszá válni?	15 perc
4.	Ellenőrző gyakorlat. Megint osszuk ki összekeverve a főbb kártyákat, de most sort kell kirakni! Mindenkinek áruljuk el a feladatot, és ne kössük a kommunikációt hierarchiához! Mindenhogyan lehessen kommunikálni. Míg az előbb 45 percben telt, ha és egyáltalán sikerült a feladatot megoldani, most néhány perc alatt sikerül, ha a vezető(k) képes(ek) delegálni a feladatot. Ha nem sikerül, a tréner egy harmadik kört kezdeményezhet, és átveheti az instrualást.	10 perc
5.	Mik a tanulságok? Mit mond a gyakorlat az integritásról? Miért szokták titkolni a vezetők a feladatot? Miért gyorsítja meg a delegálás a feladatmegoldást? Mikor lehet probléma a delegálásból? Hogyan segítenek a jó kapcsolatok, a bizalom, a megfelelő információmegosztás a csoport teljesítményének növelésében?	20 perc

Tréneri információk

A feladat első része hosszú, nehézkes lehet, ami a körülményekből, az információáramlásra előírt merev szabályokból adódik. A csoport elfáradhat, idegessé válhat a sikertelenség miatt. Ezért fontos, hogy a második, úgynevezett „Ellenőrző” részét is eljuttassuk a gyakorlatnak, amikor megkapják a lehetőséget az informális megoldásra. Így eljárva a feladat pozitív érzéssel zárul, ami fontos élmény, hiszen ösztönzi az észszerű megoldások alkalmazását, kiváltképpen, ha azokat nem tiltja semmi! A valóságban sokkal több korlátot állítanak az emberek maguknak, mint amennyit a szabályok előírnak.

A megbeszélés szempontjai

Fontos tudatosítani a résztvevőkben, mitől hatékony a kommunikáció: akkor, ha senki sem ül az információkon. Ez az integritásalapú működés alapja. A merev hivatali szabálykövető információáramlás esetén nagyon nyögvenyelősen oldódik meg a feladat, ha egyáltalán. Az integritásból a feladatorientáció és a hivatalon belüli átláthatóság fontossága bontakozik ki.

Az asztalra rakható szereplapok

Kedves Főnök (F)! Minden asztalnál legyen egyforma lap. Kommunikálni írásban tud a postáson keresztül, bárkinek írhat instrukciót, de ha tartja magát a szokásokhoz, akkor a középvezetőkön (K asztal) keresztül üzen. A beosztottak (B) be fogják tartani a hivatali utat, és ha akarnak, a középvezetőkön (K) keresztül fognak üzenni.

Kedves B1 kolléga! Ön küldhet üzenetet K1 felettesének és B2-nek, akivel hasonló státusban van. Ha a főnöknek akar üzenni, azt csak a hivatali út betartásával, K1-en keresztül teheti. Kérjük továbbá, vezesse az iktatást, azaz dokumentálja a küldött és kapott üzeneteket időmegjelöléssel. Ezen tüntesse fel azt is, mennyire elégedett a helyzet alakulásával. 1 – elégedetlen; 10 – elégedett.

Kedves B2 kolléga! Ön küldhet üzenetet K₂-nek és B₁-nek, akivel hasonló státusban van. Ha a főnöknek akar üzeni, azt csak a hivatali úton, K₂-n keresztül teheti. Kérjük továbbá, vezesse az iktatást, azaz dokumentálja a küldött és kapott üzeneteket időmegjelöléssel. Ezen tüntesse fel azt is, mennyire elégedett a helyzet alakulásával. 1 – elégedetlen; 10 – elégedett.

Kedves K₁ kolléga! Ön B₁ beosztottjával és F főnökkel tud írásban kommunikálni. Kérjük továbbá, vezesse az iktatást, azaz dokumentálja a küldött és kapott üzeneteket időmegjelöléssel. Ezen tüntesse fel azt is, mennyire elégedett a helyzet alakulásával. 1 – elégedetlen; 10 – elégedett.

Kedves K₂ kolléga! Ön B₂ beosztottjával és F főnökkel tud írásban kommunikálni. Kérjük továbbá, vezesse az iktatást, azaz dokumentálja a küldött és kapott üzeneteket időmegjelöléssel. Ezen tüntesse fel azt is, mennyire elégedett a helyzet alakulásával. 1 – elégedetlen; 10 – elégedett.

Második kör:

Kedves Főnök (F)! Biztassa a beosztottjait, hogy mindenki mindenkivel kommunikáljon, ne önön keresztül! Hirdesse ki a feladatot: minden asztalnál legyen egy sor!

	<i>Közérzetregisztráló lap (1–10-ig tartó pontozás)</i>
'5	
'10	
'15	
'20	
'25	
'30	
'35	
'40	
'45	

9. Tao Ceti III.

Cél

A konszenzus kialakítása.

Alapinformációk

Alkalmazási terület:

szervezeti kommunikáció, vezetői kommunikáció, kommunikáció

Résztvevők:

minden résztvevő

Időigény:

60–120 perc

Eszközök:

átadandó helyzetleírás és a megvitatandó szabálylista

Forrás: Rudas János

Feladat

Általános leírás

A konszenzus kialakítása sok energiát és időt igényel. A konszenzuális döntéshozatal a döntéshozatal egyik formája, előnye és hátránya egyaránt van.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A feladat lépései	Időigény
1.	A helyzet leírása, háromfős csoportok kialakítása. Azok saját listaállítása.	15 perc
2.	A háromfős csoportból egy fő delegálása a belső körbe, egy fő mögötte tanácsadó szerepben és egy megfigyelői szerepben.	45 perc
3.	A tapasztalatok megbeszélése.	10 perc
4.	Előadói lehetőség a döntéshozatali típusok felsorolása (részvételi, szakértői, autoriter, demokratikus, konszenzusos, deliberatív közvélemény-kutatásos, illetve más új formák).	20 perc

Tréneri információk

Az instrukcióban ki kell emelni, hogy a döntés nem születhet meg szavazásos, többségi módon, a megoldásokkal mindenkinek egyet kell értenie. A résztvevők számától függően az itt megadott időkeretnél jóval hosszabb is lehet a gyakorlat. Az előadói prezentációban mindegyik előnyét és hátrányát érdemes kiemelni. A deliberatívhoz szakirodalomként Fishkin, az új formákhoz Laloux ajánlható.

A megbeszélés szempontjai

- Hogy érezték magukat a gyakorlat során?
- Hogyan érezte magát a küldött? Kellemetlen volt-e a számára, ha a csoportja érveit nem tudta kikényszeríteni? Alkalmazott-e az érveiben erőszakos eszközöket? Hogy viselte, ha nem figyeltek az érveire?
- Hogyan működött a csoportdinamika? Strukturálódott-e, lett-e szervező, vezető?
- Milyen más szerepek alakultak ki a csoportban?

(E kérdések elsősorban a megfigyelőkhöz szólnak.)

- Milyen állításokat sorolhatunk a konzeratív értékrendszerhez, és milyeneket a liberálishoz?
- A gyakorlatnak van egy trükkje, mégpedig az, hogy szélsőséges helyzetet mutat be, és ebből pozitív célként tünteti fel az emberi méltóságtól és szabadságtól megfosztó megoldásokat. Morális értelemben minden gonoszság morális köntösben jelenik meg. Észrevették-e a keretek csapdajellegét? – Ez a szociálpszichológiai megközelítés.
- A megfigyelők milyennek látták a megbízottak vitakészségét?
- Mennyire várták el a tanácsadók és a megfigyelők, hogy a tárgyaló korábbi konszenzusukat képviselje, avagy el tudtak engedni bizonyos dolgokat?

Helyzetleírás

A Nemzetközi Űrhajózási Társaság évekkel ezelőtt felfedezte, hogy a Cet csillagkép Tau jelű csillagának harmadik bolygóján ugyanolyan életkörülmények vannak, mint a Földön, azzal a különbséggel, hogy magasabb rendű emlősök nem fejlődtek ki, így az emberhez hasonló értelmes élőlény sem. Több tudományos expedíció után – amelyek igazolták azt a feltevést, hogy az emberi élet hosszabb időn át fenntartható és szaporítható – a Nemzetközi Űrhajózási Társaság úgy döntött, hogy önkéntesekből expedíciót szervez a Tau Ceti III-ra, azzal a céllal, hogy mintegy ezer telepes révén megkezdje a bolygó benépesítését földi emberekkel. A csoport valamennyi tagja jelentkezett telepesnek. A Nemzetközi Űrhajózási Társaság szeretné, ha előzetesen megegyezés jönne létre az utazók között a majdani együttélés szabályairól. Ezt a csoportot arra kérték fel, hogy a szexuális magatartással összefüggő szabályokról döntsön. (A szabályok az utazás alatt és a bolygón egyaránt érvényesek lesznek.)

Javasolt szabályok listája, a listát ki lehet bővíteni, el lehet hagyni belőle, meg lehet változtatni.

- Egy párnak csak akkor lehet gyereke, ha házasságot kötöttek, és megállapították, hogy bizonyos minimális fizikai és lelki követelményeknek megfelelnek.
- A szexuális tevékenység bármely formája megengedett a felnőttek között, ha valamennyien hozzájárulnak.
- A házasság nem kötelező, de bármely két vagy több felnőtt kijelentheti, hogy együtt akarnak élni.
- Az együtt élni vagy összeházasodni szándékozó személyek előzetesen kössenek szerződést vagyonukról és pénzügyeik intézéséről.
- Mind a férfiaknak, mind a nőknek hatékony születésszabályozási eljárásokat kell alkalmazniuk.
- Minden jóváhagyás nélküli terhességet meg kell szakítani.
- Minden 40 éven aluli nő terhességét meg kell tartani.
- Terhességmegszakításra csak a Tau Ceti III igazgatótanácsának engedélyével kerülhet sor.
- Ha egy újszülöttről kiderül, hogy képtelen lesz elérni a felnőttkori önellátás szintjét, akkor életének fájdalommentesen véget kell vetni.
- Nyilvánosság előtt ne történjék szexuális tevékenység, de privát körülmények között bármi megengedhető, amibe a résztvevők beleegyeznek.
- Senkit sem szabad hátrányos megkülönböztetésben részesíteni szexuális hajlamai és szokásai miatt.
- A homoszexuális kapcsolatokat büntetni kell.
- Mindenkinek részt kell vennie egyéni és csoportos oktatáson a szexuális gyakorlattal és ismeretekkel kapcsolatban.
- A népesedési szükségletek miatt kiválasztott pároknak különleges jutalmat kell felkínálni, ha gyermeket vállalnak.
- Minden telepese – szexuális magatartásától függetlenül – évente egyszer AIDS-szűrésen kell átesnie.
- A könyvtárban bárki rendelkezésére állnak szexuális témájú filmek, könyvek, folyóiratok.

10. Csoportdöntés

Cél

A csoportdöntés torzulási lehetőségének bemutatása és a rossz döntés elkerülése módszerének elsajátítása.

Alapinformációk

Alkalmazási terület:

szervezeti kommunikáció, vezetői kommunikáció, kommunikáció

Résztvevők:

minden résztvevő

Időigény:

40 perc

Eszközök:

papír, toll

Forrás: Zsolt Péter

Feladat

Általános leírás

A rossz csoportdöntés oka az elméletek szerint vagy az információfeldolgozás elcsúszása, vagy a főnökhöz való konform alkalmazkodás, spontaneitás. A két elmélet egymást meg is erősíti, mert a konformitás miatt lesz igaz az információelméletes torzulás. Utóbbi szerint ha az egyik álláspont mellett sok érv halmozódik fel, míg a másik mellett kevés, önmagában a számszerűség befolyásol minket. A rossz csoportdöntések két irányban térnek el az optimálistól, vagy nagyon kockázatvállalók, vagy túl óvatosak lesznek. Ha azonban megbecsüljük az ördög ügyvédje szereplőt, és betartjuk azt a kommunikációs sablont, hogy a döntés előtt megnézzük az alternatívákat, helyes döntéseket fogunk hozni.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A feladat lépései	Időigény
1.	Először ki kell választanunk a csoportból a legkockázatvállalóbb és legkockázatkerülőbb karaktereket, hogy ők legyenek a kis csoportok polgármesterei. Minimum 4 csoportra lesz szükségünk, 2 kockázatvállaló, 2 kockázatkerülő. A kiválasztás történhet játékoskérdőívvel. Ez esetben még nem kell elárulnunk, hogy miért ők lettek a vezetők. Hajlamos volnál-e két-három hónap ismeretség után házasságot kötni, ha nagyon szerelmes vagy? 1 – igen, 2 – talán, 3 – nem tudom, 4 – nem Átmennél-e egy rozoga függőhídon, ha a túloldalt az indiánok által elrejtett arany várna. Vagy legalábbis azt mondják. 1 – igen, 2 – talán, 3 – nem tudom, 4 – nem Van már két gyerek, és nehéz gazdasági helyzetben vagytok a párotkkal, de jön a harmadik. Megtartanátok-e? 1 – igen, 2 – talán, 3 – nem tudom, 4 – nem	5 perc
2.	Miután a csoportok kistelepülésként elnevezték magukat, felvázolhatjuk azt a szituációt, hogy játszóteret szeretnének építeni, mert a polgármester a megválasztása előtt ezt ígérte, de az EU-s pénz megszerzéséhez akkora önerőre volna szükség, amellyel nem rendelkeznek, és a kölcsönfelvétel is felborítaná a költségvetést. Felvázolunk három alternatívát, amelyekhez a csoportoknak nem kell tartaniuk magukat, továbbgondolhatják. A játék komolyanvehetőségét fokozhatjuk azzal, ha megkérjük a polgármestereket, hogy utólag csináljanak pénzelosztást a testület tagjai közt aszerint, hogy melyiküket mennyire tartották aktívnak az ötletelésben. Ennek számonkérésére nem lesz szükség, amúgy is vagy mindegyik csoport lemond erről a jutalomról a játszótér érdekében, vagy egyenlő arányban osztják el. Mondjanak le a játszótérépítésről, noha megígérték? Építsenek társadalmi munkával valami szerény kinézetűt? Vegyenek fel kölcsönt az önerős 30%-ra, aztán valahogy csak sikerül törleszteni?	5 perc

Sorszám	A feladat lépései	Időigény
3.	A munka megkezdése után pár perccel zavarjuk meg őket, és játszunk el a korrupt nagyvállalkozót mint negyedik alternatívát, aki felajánlja az önerőt, feltéve, ha „okosba” egész biztos ő kapja meg a beruházást. Érvelhet a helyi vállalkozók támogatása mellett, a jó baráti kapcsolat folytatása mellett, a magas bizalmi szint meglétével stb.	2 perc
4.	Csoportmunka és bemutatás.	10 perc
5.	Kiértékelés, elméletek prezentálása.	18 perc

Tréneri információk

A kísérlet várt eredménye, hogy ahol a vezető kockázatvállaló volt, a csoport is kockázatosabb megoldást választ, és fordítva.

A megbeszélés szempontjai

A beérkezett válaszok az alábbi variációkat fogják tartalmazni, hibrid és kreatív ötletekkel.

1. Lesz, ami lesz (nem építünk, noha a választáskor ezt ígértük). Ez magas kockázatvállalás, bár racionális.
2. Csak társadalmi munkát veszünk igénybe (közepes kockázat, valószínűleg eredménytelen, vagy rossz játszótér az eredménye).
3. Kis kölcsön, társadalmi munka, egyéb hibrid megoldás (kis politikai kockázat, valószínűleg eredménye is lesz).
4. Nagy kölcsön (közepes kockázat).
5. Simlis vállalkozóval megállapodás (nagy kockázat, de lesz eredmény, politikai is és játszótér is – a valóságban a leggyakoribb).

Ezeket helyezzük el egy parabolán, és a függőleges tengelyt nevezzük kockázat tengelynek. Nagy kockázatnak számít a nem megépítés és a simlis

vállalkozóval való együttműködés, ezt egymással szemben a parabola két csúcsára tehetjük, a többit valamivel lejjebb. A beérkezett megoldásokat elhelyezhetjük a parabolán.

Ha a kísérlet a várt eredményt hozza, megmagyarázhatjuk az okát, amely a vezető karakteréhez való igazodás. Ha esetleg nem így történik – igen ritkán fordul ez elő –, annak oka, hogy a vezető szerepét átveszi a csoportból valaki.

A tapasztalatnak annak kell lennie, hogy azt hisszük, objektíven álltunk a kérdéshez, de valójában csoportmechanizmusok változtatták meg a hozzáállásunkat, ha másik csoportban lettünk volna, valószínűleg más irányba hajlunk el.

Többféle rossz politikai döntés mechanizmusát is elmesélhetjük, amelyekhez forrás Cialdini (1999), Jannis (ZSOLT 2014), Griffin (2001).

II. Békahajtogatás

Cél

Bevezetés a szocializációba és a vezetői magatartás felelősségébe.

Alapinformációk

Alkalmazási terület:

szervezeti kommunikáció, vezetői kommunikáció, kommunikáció, szociálpszichológia

Résztvevők:

minden résztvevő

Időigény:

15 perc

Eszközök: papír

Forrás: Zsolt Péter

Feladat

Általános leírás

Lewin kísérletének megisméltése, amelynek során ahaélményeket adhatunk át arról, hogy a vezető, illetve a nevelő hatása hogyan alakítja át az embereket, felszabadítanak, kreatívvá tesznek, vagy akár meg is nyomorítanak.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A feladat lépései	Időigény
1.	Minimum három embert kinevezünk csoportvezetőnek, és amíg a többiek átrendezik a teret úgy, hogy körbeülhessék az asztalaikat, megtanítjuk a békahajtogatást. A résztvevők kezébe is adjuk a lépéseket mutató papírt.	5 perc
2.	A három csoportvezető húz egy instrukciós lapot is, az instrukciókat külön-külön is elmagyarázzuk nekik, de úgy, hogy a másik vezető ne hallja. A csoport figyelmét hangosan hívjuk fel arra, hogy a vezetőjük nem a saját egyéniségének megfelelő módszert fog alkalmazni, hanem olyat, amelyre megkértük őket. Verseny lesz, és az a csoport győz, amelyik a legszebb és legjobban ugró békát tudja elkészíteni.	5 perc
3.	Az elkészült békákra írják is fel a megfelelő betűt, L, D és A, majd a vezetők hozzák ki, és konszenzuálisan döntsük el, melyik a legjobb.	5 perc
4.	A hajtogatók találják ki, mi volt a vezető instrukciója, és mit jelenthetnek a betűk.	
5.	A YouTube-ról letölthető és megnézhető Mérei Ferenc Kurt Lewin-kísérletének megismétlése. A rendelkezésre álló időtől függően érdemes a trénernek bizonyos részleteknél megállítania a videót. Az egyik legdrámaibb rész, amikor az egyik kislány tudja, hogy Kati néni rossz, mégis olyan akar lenni, mint ő. Ha a felvételt időben megállítjuk, mindenki azt fogja mondani, hogy biztos nem olyan akar lenni. Ám a tanulság az, hogy a gyerekek nem tudnak másmilyenek lenni, ellenben a felnőtt középvezető rendelkezik azzal az autonómiával, amellyel az óvodás még nem, és tud puffert lenni. Lásd: www.youtube.com/watch?v=satfAW5Ksoc	

Instrukciók

A T csoport vezetőjének instrukciója:

Minden lépést te határozz meg, a csoport nem szólhat bele a döntéseidbe. Mindig csak a következő lépést áruld el.

Próbálj meg mindenkit foglalkoztatni, felosztani a feladatot, és külön irányítani az egyes embereket. (Nem szabad kiadnod a békalapot a kezedből.)

Kritizáld meg azt, aki ügyetlen vagy lassú.

A D csoport vezetőjének:

Először adj lehetőséget arra, hogy párok alakuljanak, és eldöntsék, ki kivel akar dolgozni.

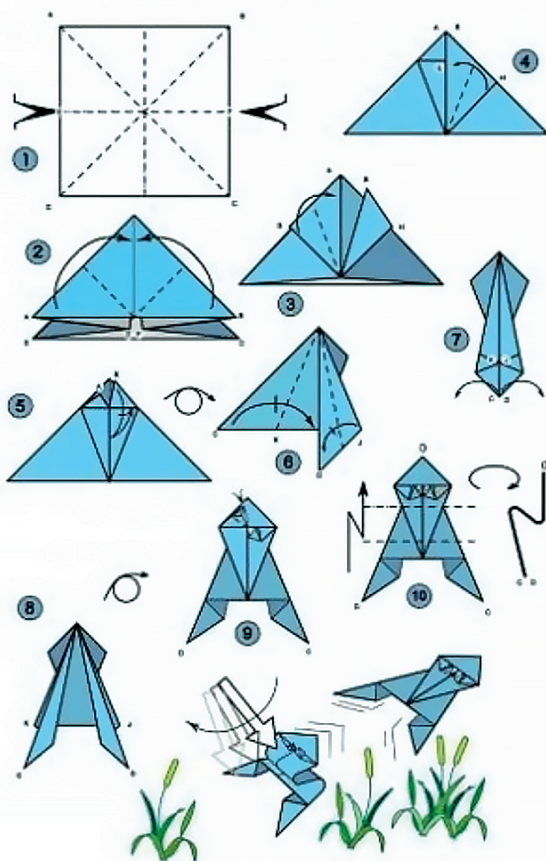
Mindenről közös vita után döntsetek, hogy miként csináljátok, te csak kezdeményezz! Ajánlj alternatívákat, ha szükséges, amelyek közül a csoport választ. Mielőtt dicsérsz vagy bíralsz – tedd meg –, kérd ki a csoport véleményét is.

Az L csoport vezetőjének:

Csak azt az instrukciót add, hogy a „mi csoportunkban nem illik irányítani”, ezután te se tedd.

Ne vegyél részt a munkában. Ha kérdeznek tőled valamit, hogy te hogy csinálnád, arra válaszolj, de magad ne hajtogass. A feladatleírást add át a többieknek.

BÉKA



Tréneri információk

Ha a tréner nem tudja a békahajtogatást, választhat más origamit is, de ennek a nehézsége felel meg a feladathoz. Pusztán azzal, hogy a kihívott vezetőkkel egyszer közösen megcsináltat egy békát, még nagyon nagyok lesznek az egyéni különbségek, ezért igazából csak nagy számok esetében hozná a békák szépsége és teljesítménye a kísérletben elvártakat. További eltérést okozhat, hogy például a *laissez faire* csoportban akadhat valaki, aki a lapról először látva ügyesen megoldja, vagy ismeri. A demokratikus csoportban is lehet, hogy átadódik a vezetés valakinek, aki ügyesebb. Ám ezek a variációk nem csökkentik a kiértékelést. A *laissez faire* csoport, ha jól teljesít, az teljesen rendben van, ahol szakértők és motiváció van, ott nem kell főnökösködni, a *laissez faire* vezető az ideális. A demokratikusban pedig, ha a vezető átadja a vezetést annak, aki kompetensebb, a lehető legjobb történik. Az autoriternél viszont egész biztos az történik, hogy teljes mértékben a vezetőtől függ a teljesítmény. Nem jelenik meg a csoportban lévő vidámság vagy kreativitás.

A megbeszélés szempontjai

A *laissez faire* helyzet a vezető közönye és a feladat strukturálatlansága miatt igen rossz eredményeket szült, a gyerekek csak a rendelkezésre álló idő 33%-ában dolgoztak, de rossz volt a végzett munka minősége, azt a feladat iránti érdektelenség jellemezte, sőt a résztvevők nem is érezték magukat jól, átbeszélgették az időt, játékos agresszióba sodródtak stb.

A demokratikus vezetésnél az idő 50%-át töltötték munkavégzéssel, erős munka iránti érdeklődés jellemezte őket, a vezetőnek nem kellett a helyiségben lennie, hogy a gyerekek dolgozzanak, az eredmények kreatívak voltak és színvonalasak, és a résztvevők jól is érezték magukat. Kevesebbszer használták az „én” kifejezést, törődtek a csoporttal, nagyobb volt a hajlandóság a csoporttulajdon kímélésére is.

Az autoriter csoportokban 74% volt a munkával töltött idő, de agresszív légkör uralkodott, szitkozódás, hencegés, bűnbakkeresés kísérte az aktív részvételt. Amikor a vezető kiment, a feladattal foglalkozás visszaesett 29%-ra. A csoportok eltérően reagáltak erre a vezetési stílusra, voltak behódoló és ellenszegülő csoportok.

A modell azt sugallja, hogy csak egy királyi út létezik, de a valóság ennél sokkal komplexebb, a vezetési stílusoknak is jóval több árnyalata létezik (gondoljunk például a feladatorientált versus kapcsolatorientált vezetési stílusra), továbbá a mikro- és makroszint összekapcsolása sem problémamentes. De még ha a modellt el is fogadjuk a maga sugallta értéktartalmaival együtt, akkor is meg kell állapítanunk, hogy mindegyik stílusnak van előnye és hátránya. Ezek közül az autoriter előnyeit-hátrányait emeljük ki, mert a másik kettőnél ezeket már implicit megfogalmaztuk.²⁰²

Autoriter

Előnye: világos feladatokkal jár, és megbízhatóságot kölcsönöz a vezetésnek, kielégíti a valahová tartozás szükségletét, biztonságérzetet ad.

Hátránya: alig nyújt lehetőséget az önmegvalósításra, a frusztráció érzése állandó a korlátozások miatt.

Eredmény: leépül a munkamotiváció. Csökken a beosztottak felelősség-érzete, nehezen alakul ki jó munkahelyi légkör, a feladatok felszívárognak, több munkát adva ezzel a vezetőknek. A jobbak elhagyják a csoportot, vállalatot, intézményt.

A videó megnézése nagyritkán felvet a nézőkben etikai kérdéseket. Való igaz, ezt a kísérletet ma már nem tartanánk etikusnak, hisz melyikünk szeretné, hogy a gyerekeit a kísérlet érdekében hosszú időre *laissez faire* vagy autoriter óvodai vezetésnek tegyék ki, és ezzel ártsanak a fejlődésének.

²⁰² CSEPELI 2006.

12. Na és aztán ki kérdezett?

Cél

Az előadói stílus fejlesztése.

Alapinformációk

Alkalmazási terület:

kommunikáció, vezetői kommunikáció

Résztvevők:

minden résztvevő, párosan

Időigény:

25 perc

Eszközök:

rendelkezésre álló tér, papír, toll

Forrás: Doni Tamblyn – Sharyn Weiss

Feladat

Általános leírás

Vitakérdésekben és előadóstílusunkban van, amikor passzívak vagyunk, és nem figyelünk a közönségre. Nem is leszünk így meggyőzőek. A gyakorlat a többséget ráveszi arra, hogy kilépjen a komfortzónából és tényleg meggyőző legyen. A helyzetben a hallgató fél modellezi a közönséget is.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A feladat lépései	Időigény
1.	Keressünk vitapontokat a pároknál. (Hasonlóan a <i>Toll a kézben</i> gyakorlathoz.)	5 perc
2.	Mindenkinek előadást kell majd tartania a vitában általa vélt álláspontról. Erre készülhetnek, vázlatot, beszédet írhatnak maguknak, összegyűjthetik az érveiket.	5 perc
3.	A párok álljanak fel, először az egyik adja elő az érveit, a másik feladata az, hogy 10-20 másodpercig hallgassa, majd azt mondja, „na és aztán kit érdekel”, majd pár lépést eltávolodhat. Az előadónak utána kell mennie és folytatni.	5 perc
4.	Csere.	5 perc
5.	A tapasztalatok feldolgozása.	5 perc

Tréneri információk

A teremben egyre hangosabbak lesznek a résztvevők. Akkor játszható, ha a szomszédban ezzel nem zavarunk más csoportot.

A megbeszélés szempontjai

Ha a résztvevők azt mondják, hogy bedühödtek, és elszakadtak a papírtól, akkor sikerült a gyakorlat. Valójában amikor a közönség elé kiállunk, gyakran nem érdekli őket a mondandónk. Ezt a falat áthatalni csak úgy lehet, ha el akarjuk juttatni a véleményünket és az információinkat hozzájuk, és kapcsolatot akarunk teremteni velük.

13. Piaget és Kohlberg

Cél

A gyakorlat során az erkölcsi szocializáció két alapelméletének játékos elsajátítása.

Alapinformációk

Alkalmazási terület:

szervezeti kommunikáció, vezetői kommunikáció, integritás, szociálpszichológia

Résztvevők:

minden résztvevő, egyéni és plenáris

Időigény:

60 + 30 perc

Eszközök:

okostelefon (Piaget feldolgozása), kinyomtatott lapok vagy kivetítés (Kohlberg szintjei)

Forrás: Kohlberg dilemmája

Feladat

Általános leírás

A Heinz- és esetleg a többi Kohlberg-dilemmának a plenáris megbeszélése során a csoport bevonódik az erkölcsi kérdések vitájába.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A feladat lépései	Időigény
1.	Egyéni munka, Piaget kognitív vagy erkölcsi fejlődésmodelljének megkeresése az interneten és kijegyzetelése, majd ugyanez Kohlberg esetében.	25 perc
2.	A tréner felolvassa vagy elmeséli az egyes Kohlberg által kitalált szituációkat, majd egyenként felolvassa a kérdéseket, és bátorítja a csoport tagjait, hogy mindenki hozzászóljon, véleményt mondjon.	35 perc
3.	Frontális előadás tartása a személyiségfejlődésről.	30 perc

Tréneri információk

Piaget erkölcsi fejlődés modellje

1. Premorális szint (körülbelül 6 éves korig). Itt még nem beszélhetünk erkölcsi gondolkodásról.
2. Heteronóm erkölcs – erkölcsi realizmus (6–10 év). A gyermek úgy gondolja, hogy a szabályok független, abszolút erővel rendelkeznek, megváltoztathatatlanok, és a tett értékét az okozott kár nagysága dönti el, nem a szándék. A gyermek hisz az immanens igazságosságban, abban, hogy a tett magában hordja a büntetését (szankciófüggés, vizeskancsó/-pohár történet).
3. Autonóm erkölcs – erkölcsi relativizmus (10–11 évtől). Ezen a szinten a gyermek tudja, hogy a szabályok közös megegyezéssel születnek, ezért változtathatók. A tett megítélésekor figyelembe veszi a szándékot. A büntetést úgy fogja fel, hogy az az okulásunkra szolgál.

Kohlberg erkölcsi fejlődés modellje

A) A prekonvencionális erkölcsiség szintje

1. szakasz: heteronóm erkölcs – a tekintélynek való engedelmesség és a büntetéstől való félelem motiválja.

2. szakasz: individualizmus és eszközrelativizmus – a saját érdekek érvényesítésének célja vezérli, miközben elismeri mások érdekeit is (mértányos cserék), fogat fogért elv, az emberi kapcsolatoknak piaci logikái alapjuk van, közös teherviselés.

B) A konvencionális erkölcsiség szintje

3. szakasz: kölcsönös elvárások és alkalmazkodás – jó akar lenni saját maga és mások szemében, konformitás, sztereotípiakövetés.

4. szakasz: a társadalmi rend és a lelkiismeret erkölcsje – a társadalmi rend fenntartásának célja vezérli (az egész rendszer szempontjából gondolkodik), tekintélyközpontú, rögzített szabálykövető, tekintélytisztelő.

(Átmeneti szint: személyes, szubjektív lelkiismereti alapon viselkedő.)

C) A posztkonvencionális erkölcsiség szintje

5. szakasz: az alapvető jogok és értékek erkölcsje – a társadalmi konszenzus értékeit támogatja, szemben a konkrét szabályokkal (a szabályok változtathatók), a szokásokat követi, mert a társadalmi szerződéseket akceptálja.

6. szakasz: egyetemes etikai elvek erkölcsje – olyan alapvető értékek vezérlik, mint az élet tisztelete, a személy méltóságának tisztelete, a jogok egyenlősége stb., és nem törődik a társadalmi elvárásokkal, szokásokkal. Például Gandhi, Kalkuttai Szent Teréz.

(Kohlberg úgy gondolta, hogy az erkölcsi ítéletalkotás alapján az erkölcsi motiváció és a cselekvés is jósolható. A további kutatások ezt nem igazolták.)

Kohlberg Heinz-dilemmája

Egy asszony halálos rákbeteg. Létezik egy orvosság, amely az orvosok szerint megmenthetné az életét: a rádium egyik formája, amelyet a város egyik gyógyszerésze nemrég fedezett fel. Az orvosság előállítására drága, ráadásul a gyógyszerész az előállítási ár tízszereséért árulja. 200 dollárt fizet a rádiumért, és kis mennyiségért 2000 dollárt kér. A beteg asszony férje, Heinz végigjárta minden ismerősét kölcsönért, de csak 1000 dollárt tudott összeszedni, és ez az orvosság árának csak a fele. Mondta a gyógyszerésznek, hogy a felesége haldoklik, és kérte, hogy adja olcsóbban a gyógyszert, vagy legalább engedje, hogy később fizessen. De a gyógyszerész ezt válaszolta: „Nem, az orvosságot én fedeztem fel, és meg akarok gazdagodni belőle.” Így Heinz kétségbeesésében azt fontolgatja, hogy betör a gyógyszertárba, és ellopja az orvosságot a feleségének.

A megbeszélés szempontjai

- Heinz ellophatja-e a gyógyszert? Miért?
- Helyes vagy helytelen dolog az, ha ellopja a gyógyszert? Miért?
- Kötelessége-e ellopnia a gyógyszert? Miért?
- Ha Heinz nem szereti a feleségét, akkor el kell-e lopnia számára a gyógyszert? Mást kell-e tennie, ha szereti a feleségét, mint ha nem szereti? Miért?
- Képzeli el, hogy a haldokló nem a felesége, hanem egy idegen. El kell-e lopnia a gyógyszert egy idegen számára? Miért?
- Képzeli el, hogy a kedvenc állata haldoklik. El kell-e lopnia a gyógyszert, hogy megmentse az állatot? Miért?
- Fontos-e, hogy az emberek megtegyenek minden tőlük telhetőt, hogy megmentsék mások életét? Miért?
- Heinz egy törvénytelen dolgot tesz, ha lop. Erkölcileg is rosszat tesz? Miért?

- Általában az embereknek minden tőlük telhetőt meg kell tenniük azért, hogy engedelmeskedjenek a törvénynek? Miért?
- Ha visszagondolunk a dilemmára, Heinz mikor cselekszik a leginkább felelős módon? Miért?

Kohlberg Joe-dilemmája

Joe egy 14 éves fiú, aki nagyon szeretne elmenni egy táborba. Apja megígérte neki, hogy elmehet, ha összegyűjti magának a pénzt. Joe keményen dolgozott, és összeszedte a 40 dollárt, amibe a táborozás került, és még egy kicsit félre is tudott tenni. De közvetlenül a tábor kezdete előtt az apja megváltoztatta a véleményét. Ugyanis néhány barátja elhatározta, hogy elmennek egy speciális horgászatra, és Joe apjának nem volt rá elég pénze. Ezért megkérte Joe-t, hogy adja oda neki a megtakarított pénzét. Joe nem akart lemondani a táborozásról, ezért arra gondolt, hogy nem adja oda az apjának a pénzt.

A megbeszélés szempontjai

- Megteheti-e Joe, hogy nem adja oda a pénzt az apjának? Miért?
- Az apjának van-e joga elkérni Joe-tól a pénzt? Miért?
- Lehet-e jó fiú az, aki nem adja oda a pénzt? Miért?
- Fontos szempont-e ebben a helyzetben, hogy Joe maga kereste a pénzt? Miért?
- Az apa megígérte Joe-nak, hogy elmehet a táborba, ha megkeresi rá a pénzt. Ebben a helyzetben az a legfontosabb szempont, hogy az apa ígéretet tett? Miért?
- Általában miért kell betartani az ígéretet?
- Be kell-e tartani az ígéretet egy olyan személynek, akit nem ismerünk jól, és akivel talán nem is találkozunk többet? Miért?
- Mit gondol, egy apának a fiával való kapcsolatában mire kell a legjobban figyelnie? Miért éppen ez a legfontosabb dolog?

- Általában milyen hatalommal rendelkezik egy apa a fia fölött? Miért?
- Mit gondol, egy fiúnak az apjával való kapcsolatában mire kell a legjobban figyelnie? Miért?
- Ha visszagondol a dilemmára, ön szerint Joe számára melyik lenne a legfelelősségteljesebb cselekedet ebben a helyzetben? Miért?

Kohlberg Karl és Bob-dilemmája

Két fiatalember, akik testvérek voltak, komoly bajba kerültek. Sietve és titokban el kellett hagyniuk a várost, és pénzre volt szükségük. Karl, az idősebbik, betört egy boltba, és ellopott ezer dollárt. Bob, a fiatalabbik elment egy nyugdíjas idős emberhez, akiről tudta, hogy segíteni szokott az embereknek a városban. Azt mondta az idős embernek, hogy nagyon beteg, és ezer dollárra lenne szüksége, hogy kifizethesse a műtétjét. Bob kölcsönkérte a pénzt, és megígérte, hogy visszafizeti, amikor meggyógyul. Valójában nem volt beteg, és nem is állt szándékában, hogy visszaadja a pénzt. Bár az idős ember nem ismerte jól Bobot, odaadta neki a kért összeget. Így Bob és Karl meglógtak a városból ezer-ezer dollárral a zsebükben.

A megbeszélés szempontjai

- Melyik a rosszabb: lopni, ahogy Karl tette, vagy csalni, ahogy Bob? Miért?
- Mit gondol, mi a legrosszabb az idős ember becsapásában? Miért?
- Általában miért kell betartani az ígéretet?
- Meg kell-e tartani az ígéretet egy olyan valakinek, akit nem ismerünk jól, és esetleg nem is látjuk többé? Miért?
- Miért nem szabad lopni egy áruházból?
- Mi a jelentősége a tulajdonjognak?
- Meg kell-e tenni mindent azért, hogy engedelmeskedjünk a törvénynek? Miért?
- Vajon az idős ember felelőtlen volt, amikor pénzt adott kölcsön Bobnak?

14. Populizmus

Cél

Önismeret-növelés, saját populizmusunk felmérése és összehasonlítása a csoport többi tagjával.

Alapinformációk

Alkalmazási terület:

bármelyik tréningen, ahol az önismeret, illetve a társadalomismeret releváns

Résztvevők:

minden résztvevő, csak egyénileg

Időigény:

25 perc

Eszközök:

kérdőív kivetítése, kiosztott kiértékelő táblázatok

Forrás: Zsolt Péter

Feladat

Általános leírás

A populizmus dimenzióinak megismerése.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A feladat lépései	Időigény
1.	Kérdőív kitöltése	10 perc
2.	Egyéni feldolgozás, majd egy cetlin mindenki bedobja a saját 5 rész- és 1 összpontszámát egy kalapba. Ezekből átlagot tudunk számolni, és ez alapján mindenki kap egy részleges viszonyulást, hogy ő a csoportátlaghoz képest kevésbé vagy inkább populistább.	5 perc
3.	A tréner ismerteti, hogy az egyes kérdések melyik populizmus-faktorba tartoznak.	10 perc

A kivetíthető kérdőív

Az alábbi kérdőív segítségével a mindannyiunkban meglévő populista önre jellemző szintjét tudja megmérni. A szakirodalom nevezi még a mostani folyamatokat „demokratikus illiberalizmusnak” is.

I. rész: Milyen mértékben igazak az alábbi megfontolások? Értékelje az egyes állításokat az alábbi skála mentén:

[5] = egyáltalán nem igaz, [4] = nagyon nem igaz, [3] = kissé igaz, [2] = valamennyire igaz, [1] = nagyon igaz, [0] = teljes mértékben igaz

1. Kevés a tanult ember, akikre rá lehetne bízni, hogy kitalálják, mi nekünk a jó.
2. Nincs semmi baj azzal, hogy olyan sok párt van.
3. Más, nálunk kiszolgáltatottabb közösségéért inkább kell felelősséget vállalnunk, mint a sajátunkért.
4. Az emberek nem a sorsuk kovácsai, és nem szabad hagynunk, hogy az életük rossz irányba forduljon.

5. Minden dolog racionálisan megmagyarázható, csak legfeljebb még nem értjük.
6. Az mindegy, hogy valaki mennyit törődik a tisztálkodással, nem ettől függ, hogy milyen ember.
7. Az eliteket kell helyzetbe hozni, nem a népért kell küzdeni.
8. A sokáig tartó egyeztetésekből mindig jó dolgok sülnek ki.
9. Lehet a barátunk az is, aki a rendkívül fontos közös célokat nem osztja.
10. Ha nagyon sok alternatívát végigelemeznek, abból mindig jó döntés születik.
11. Mindig mindennek érdemes kideríteni az ok-okozati összefüggéseit.
12. A politikusokban és az intézményekben meg lehet bízni.
13. Az a jó, ha egy konfliktusban álló szereplők egyformán erősek.
14. Az emberek nem lehet aszerint megítélni, hogy mely közösség tagjai.
15. Nem szabad szenvedéllyel teli életet élni, mert abból hosszú távon sok jó nem sül ki.
16. A legfontosabb dolgokra a tudomány tud választ adni.

II. rész: Mennyiben ért egyet az állításokkal? Egyetértése mértékét az alábbi skála alapján pontozza:

[0] = egyáltalán nem értek egyet, [1] = mérsékelten nem értek egyet, [2] = kicsit nem értek egyet, [3] = kicsit egyetértek, [4] = mérsékelten egyetértek, [5] = nagyon egyetértek

17. Minden dőljön el népszavazással, mert az gyors és igazságos.
18. Csak a jó emberek összefogására kell törekedni.
19. Barátainknak mindent, az ellenségeinknek törvényt.
20. Inkább menjenek a dolgok, mint hogy néhány ember érdeksérelme miatt leálljanak.
21. A hatalmi összefonódásokat nem a tudományos kutatások tárják fel.
22. Nagyon oda kell figyelni arra, mit eszik az ember.
23. A többségi akaratot ne korlátozza semmi.

24. A közjó nem más, mint a közakarat, amelyet képes megfogalmazni az arra alkalmas politikus.
25. Az ellenséggel nem kompromisszumot kell kötni, hanem le kell győzni.
26. A szolidaritás más csoportok iránt azért nem működik, mert az emberek saját érdekeiket követik.
27. Érdekelnek a megmagyarázhatatlan jelenségek.
28. A politikailag korrekt beszéd csak arra jó, hogy az elit a szőnyeg alá söpörje az igazságot.
29. A gazdasági folyamatokat és befolyásolóit sokkal erősebb kontroll alatt kéne tartani.
30. A kisebbségek jogainak állandó mérícskélése helyett érvényesüljön a többség akarata.
31. Akik nem próbálkoznak újra és újra, megérdemlik, hogy elbukjanak.
32. A távolból is meg tudjuk érezni, mi történik a szereteteinkkel.

Kiértékelés

A megfelelő sorszámú kérdés mellé írja be a válasza pontszámát, majd függőlegesen adja össze és írja be az eredményt a négyzetekbe.

Kérdés	Válaszod	Kérdés	Válaszod	Kérdés	Válaszod	Kérdés	Válaszod	Kérdés	Válaszod	Kérdés	Válaszod
1		2		3		4		5		6	
7		8		9		10		11			
12		13		14		15		16			
17		18		19		20		21		22	
23		24		25		26		27			
28		29		30		31		32			

Elitellenes/
Elitista

Monolit/
Pluralista

Csoportnyelv/
Egyén

Cselekvő/
Szolidáris

Metafizika/
Tudomány

Tréneri információk

I. Elitellenesség

1. Sok tanult ember van, ez igaz, de ők nem tudják, nekünk mi a jó, azt csak mi tudjuk.
7. A népért kell küzdeni, nem az elitért.
12. A politikusokban és az intézményeikben nem szabad megbízni.
17. Minden dőljön el népszavazással, mert az gyors és igazságos.
23. A többségi akaratot ne korlátozza semmi.
28. A politikailag korrekt beszéd csak arra jó, hogy az elit a szőnyeg alá söpörje az igazságot.

II. Pluralista formák ellenzése

2. Csak a baj van abból, hogy olyan sok a párt.
8. Semmi jó nem szokott kisülni a sokáig tartó egyeztetésekből.
13. A dinamikus cselekvés halála és ezért kevésbé szokott tetszeni nekem, ha azt látom, hogy a konfliktusban álló szereplők egyformán erősek.
18. Csak a jó emberek összefogására kell törekedni.
24. A közjó nem más, mint a közakarat, amelyet képes megfogalmazni az arra alkalmas politikus.
29. A gazdasági folyamatokat és befolyásolóit sokkal erősebb kontroll alatt kéne tartani.

III. Csoportszolidaritás

3. A saját közösségünkért kell felelősséget vállalnunk, nem másokért.
9. Ha van egy közös cél és valaki ágál ellene, az nekünk nem lehet a barátunk.
14. Az embereket aszerint lehet megítélni, hogy melyik közösség tagjai.
19. Barátainknak mindent, az ellenségeinknek törvényt.
25. Az ellenséggel nem kompromisszumot kell kötni, hanem le kell győzni.
30. Kisebbségek jogai helyett éljen a többség.

IV. Cselekvésvágy szolidaritás nélkül (gyors-lassú)

4. Mindenki a maga sorsának kovácsa, és ezért hagyni kell másokat, hogy a sorsuk beteljesüljön.
10. Sokszor azért születnek meg olyan lassan a döntések, mert túlzásba viszik az alternatívák elemezgetését.
15. Ha szenvedély nélkül teszünk valamit, abból hosszú távon sok jó nem sül ki.
20. Inkább menjenek a dolgok, mint hogy néhány ember érdekséreleme miatt leálljanak.
26. A szolidaritás más csoportok iránt azért nem működik, mert az emberek saját érdekeiket követik.
31. Akik nem próbálkoznak újra és újra, megérdemlik, hogy elbukjanak.

V. Metafizikai dolgok iránti vonzódás (racionális-irracionális)

5. Vannak megmagyarázhatatlan dolgok.
11. Nem érdemes mindennek kideríteni az ok-okozati összefüggéseit.
16. A tudomány tehetetlensége a fontos dolgok kiderítésében elég egyértelmű.
21. A hatalmi összefonódásokat nem a tudományos kutatások tárják fel.
27. Érdekelnek a megmagyarázhatatlan jelenségek.
32. A távolból is meg tudjuk érezni, mi történik a szeretteinkkel.

Az ön összpontszáma a (a maximális 150-ből):

Elitellenesség pontszáma (a maximális 30-ból):

A pluralista intézményeket és társadalmi mechanizmusokat ellenző pontszáma:

A csoportszolidaritás pontszáma, amely miatt az egyént nem veszi észre a csoport mögött:

A cselekvésvágytól fűtöttség (amely miatt elhamarkodottá válhat és kegyetlenkedésbe sodródhat) pontszáma:

Az ezoterikus vonzalmainak pontszáma, amely miatt a tudományos érvek lepereghetnek önről:

A kitöltők pontszámainak átlaga

A kitöltők összpontszámának átlaga:

Elitellenességük pontszáma:

A pluralista intézményeket és társadalmi mechanizmusokat ellenzés pontszámuk:

Az eddig kitöltők csoportszolidaritás (amely miatt az egyént nem veszik észre) pontszáma:

A cselekvésvágytól fűtöttség (ami miatt elhamarkodottá válhatnak, és kegyetlenkedésbe sodródhatnak) pontszáma:

Az ezoterikus vonzalmaik pontszáma, amely miatt a tudományos érvek lepereghetnek:

15. Baleseti helyszínelés

Cél

A gyakorlat során az erkölcsi szocializáció két alapelméletének játékos elsajátítása.

Alapinformációk

Alkalmazási terület:

szervezeti kommunikáció, vezetői kommunikáció, integritás, pszichológia, szociálpszichológia

Résztevők:

minden résztvevő, egyéni, csoportos és plenáris

Időigény:

30 perc

Eszközök:

kinyomtatott vagy kivetített lapok Kohlberg szintjeiről, kiosztott történeti részek

Forrás: VALCSICSÁK–KOHLEBERG²⁰³

Feladat

Általános leírás

Az előző gyakorlatra építkezés, amelyen a Kohlberg-dilemma plenáris megbeszélése már megtörtént. Ebben a gyakorlatban már megoldják a kiosztott történet besorolási feladatát.

²⁰³ Az esetleírás az alábbi forrás rövidített átdolgozása: VALCSICSÁK 1995; KOHLBERG 1968.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A feladat lépései	Időigény
1.	A tréner felolvassa a baleset történetét, majd kiosztja a feldarabolt történetet. Többen is kaphatják ugyanazt a részt. Egyéni munka. A feladat az, hogy beazonosítsák, a kapott történetrész melyik Kohlberg-féle fejlődési modellbe tartozik.	15 perc
2.	Az ugyanazt a részt kapottak összeülnek, és konszenzust keresnek a beazonosításban. Végül minden csoport ismerteti a megoldását. A tréner szükség szerint pontosít, vagy a jó megoldásokat megerősíti.	15 perc

Történet

I. Az egyik barna kabátos nő megfogta a mellette álló férfi kezét, és húzni kezdte:

– Gyere – mondta –, semmi keresnivalónk sincs itt, látom, megint bele akarsz keveredni valamibe, amihez nincs közöd.

– Mi az, hogy belekeveredni? – válaszolta a férfi. – Nem vagyunk már benne? Hiszen mi álltunk a balesethez a legközelebb, mi tudjuk a legpontosabb leírását adni a történeteknek.

– Még csak az hiányzik, hogy elkezdj mesélni a rendőröknek. Majd járhatsz hónapokig a rendőrségre meg a bíróságra tanúskodni. Húzzunk innen minél gyorsabban. Itt se voltunk.

– El kell mondanunk, mi történt, máskülönben az autóst fogják felelőségre vonni, pedig a gyalogos pirosban lépett le a járdáról – vetette ellen a férfi.

– Majd más elmondja – a nő keze idegesen szorította a férfit. – Miért kell neked mindenbe belekeveredned? Szerintem te még élvezed is, hogy főszerepet játszhatsz.

– Szerintem pedig te nem gondolsz arra, hogy te is kerülhetsz hasonló helyzetbe, és akkor te is elvárnád, hogy valaki elmondja, hogy véletlenül ütöttél el valakit – válaszolta a férfi. Erőt kellett vennie magán, hogy türelmes maradjon, és ne kezdje el minősíteni a feleségét, mert tudta, hogy csak fél.

– Pontosan arra gondolok, hogy ha ilyen helyzetbe kerülünk, simán félrenéznének mások is. Te nem ebben a világban élsz.

Feladat: A nő erkölcsi szintjének meghatározása

II. A rendőrök egyike beszédbe elegyedett a helyszínen félkörben álló emberek közül egy idősebb úrral. Az idős férfi készségesen válaszolt a feltett kérdésekre.

– Elmondom, amit láttam, tudom én, mi a dolgom, kérem szépen.

A rendőrnek arra a kérdésére, hogy jól látott-e mindent, azonban azt felelte:

– Egy kicsit távolabb álltam, a kirakatot néztem, ott – mutatta. – Meg ugye háttal is voltam, kérem szépen, de amikor a csattanást hallottam, azonnal igyekeztem segíteni, bár sokat már nem lehetett. Senki nem vethet semmit a szememre.

– Nincs is ilyesmiről szó – nyugtatta a rendőr.

Feladat: Az idős úr erkölcsi szintjének meghatározása

III. A rendőr egy testes hölgyhöz fordult, mert látta, hogy az idős úr nem tud helyzetleírással szolgálni a balesetről.

– Ön telefonált nekünk? – kérdezte.

– Igen, ráadásul az én mobilom épp lemerült, úgyhogy annak az idős úrnak a mobilját kértem kölcsön. Tudja, neki csak kártyás mobilja van. Meg tudja mondani biztos úr, hogy a hívás ingyenes volt-e? Mert odaadtam az idős úrnak egy százast, de ha ingyenes volt, akkor visszakérhetem.

– Persze, hogy ingyenes.

– Azt olvastam valahol – folytatta a nő –, hogy a rendőrség pénzjutalmat is felajánl azoknak, akik segítik a rendőrség munkáját. Persze anélkül is mindent elmondok, látja, a telefonálást is én intéztem.

– És mit látott? – kérdezte a rendőr.

– Szívesen elmondom, amit tudok, de mondja, őrmester úr, mivel jár a tanúskodás, és mi a kompenzációja? Hallottam, hogy ez igen időigényes tud lenni, és most több helyen is dolgozom, hogy tudjam törleszteni a közüzemi elmaradásaimat.

Feladat: A nő erkölcsi szintjének meghatározása

IV. Egy hajléktalannak tűnő férfi hallgatva, ahogy egy testes nő, aki telefonon értesítette a rendőrséget, alkudozik, hogy tegyen-e tanúvallomást vagy sem, a rendőrhöz fordult:

– Ne haragudjon már erre a kelekótya nőre – mondta. – Én tudom, hogy mindent pontosan el kell mondanunk a rendőrségnek. Ha nem tennénk, mivé válna ez a világ? Ha idézést kapunk, pontosan meg kell jelennünk. Igyekezünk kell azt mondani, amit láttunk, másképp nem tudják rekonstruálni a balesetet, és nem tudják felelősségre vonni a hibát elkövetőt.

Feladat: A hajléktalan külsejű férfi erkölcsi szintjének meghatározása

V. A rendőr minden körötte állóhoz szól:

– Nézzék, tudják, hogy a közlekedést akár a gyalogosokról, akár az autósokról van szó, pontos előírások szabályozzák. Ha elmondják, mi történt, nemcsak a mi munkánkat könnyítik meg, de azt teszik, ami mindenki érdeke. Önöknek ebből semmiféle hátránya nem származhat.

Feladat: A rendőr erkölcsi szintjének meghatározása

VI. Egy szakállas úr a rendőr mindenkit felszólító szavaira így válaszolt:

– Fontosak a törvények, de itt nemrég meghalt egy ember, és mindannyian szemtanúi voltunk, ahogy nem tudtak segíteni rajta a mentők, és ahogy elszállították szegényt. És a sofőrt is, aki elütötte, el kellett vinni, mert sokkos állapotban volt. Van, aki szerint a sofőr még elkaphatta volna a kormányt, van, aki szerint a gyalogos a felelős. Ezzel kapcsolatban mindent el tudok majd mondani, amit láttam.

Feladat: A szakállas úr erkölcsi szintjének meghatározása

Tréneri információk

Megoldás: I.–I., II.–3., III.–2., IV.–3., V.–5., VI.–6. (A római számok az esettanulmány felosztott számai, az arabok az előző gyakorlatban található Kohlberg fejlődési rangsorszámok.)

16. Furulyázik a gyerek

Cél

A vitakultúra alapjainak és nehézségeinek bemutatása, a mediáció fontosságának felismertetése, a vezetői szerepből fakadó „tőlünk várják a döntést” hibájának elkerülése.

Alapinformációk

Alkalmazási terület:

szervezeti kommunikáció, vezetői kommunikáció, kommunikáció, konfliktuskezelés

Résztvevők:

az akváriumgyakorlat szereplői, majd átbeszélés az egész csoporttal

Időigény:

30 perc

Eszközök:

szereplapok

Forrás: Zsolt Péter

Feladat

Általános leírás

Két szomszéd vész össze. A régi küzdelem kicsúcsosodik a furulyázás-konfliktusban. A Csendszerető családot zavarja a szomszéd család furulyázó gyereke, hogy a többi rendetlenkedőről már ne is beszéljünk. A Csendszerető családnak születik egy kisbabája, és mivel a csecsemő pihenését is zavarja a furulyázás, azt javasolják, a falakra tegyenek hangszigetelőt, de a Furulyás családnak erre nincs pénze.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A feladat lépései	Időigény
1.	Első jelenet Csendszerető feleség a férjnek: – Mindent megpróbáltunk már, de semmire sem hajlandók. El kéne menned az önkormányzathoz, mert ez már birtokháborítás. (Például kértük, hogy ők is, mi is rakjunk fel a falra szigetelőanyagot, de nem hajlandók rá.) A férj felhúzza magát, és megígéri, hogy elmegy a jegyzőhöz.	3 perc
2.	Második jelenet Csendszerető férj: előadja a kérelmét. Jegyző: megígéri, hogy kiküld egy szakembert, aki képes lesz zajsztintfelmérésre is, jegyzőkönyvezni fog, és terepszemlét tart.	3 perc
3.	Harmadik jelenet A hivatalnok. A jegyző embere kicsit elhanyagolt és alkoholos állapotban tart terepszemlét, ügyetlenkedik, a zajsztintfelmérést elfelejti, de megígéri, hogy beszél a Furulyás gyerek zeneiskolai tanárával, és hogy majd utólag elkészíti a jegyzőkönyvet, amelyet alá kéne írni. A Furulyás apuka vagy anyuka fogadja a hivatalnokot. Udvarias, védekező, és nem érti, miért van felhajtás.	3 perc
4.	Negyedik jelenet A jegyző meghallgatja a hivatalnok beszámolóját, és elfogadja a javaslatát, ezután kiállítja a jegyzői tiltó határozatot. A hivatalnok ezúttal már nem részegen, de a mulasztásokat jól leplezve (nem csinált zajsztintmérést, nem íratott alá jegyzőkönyvet) előadja a javaslatát: a Furulyás gyerek csak a nappaliban játszhatson zárt nyílászárók mellett, hétköznap 16–18 óra között, hétvégén 13–15 óra között.	2 perc

Sorszám	A feladat lépései	Időigény
5.	Ötödik jelenet A tréner ismerteti az elhamarkodott önkormányzati végzés – amelynek <i>Birtokháborítás megszüntetése</i> a címe – következményeit. A Furulyás család miután megkapta a végzést, a Közigazgatási Hivatal Bíróságánál feljelentést tesz. Arra hivatkoznak, hogy a helyi rendelet a zaj- és rezgésvédelem helyi szabályairól a 6. §-ában kimondja: „Ének és zene gyakorlása munkanapokon 08:00 és 14:00, illetve 16:00 és 20:00 óra, szombaton 08:00 és 14:00 óra, vasárnap és ünnepnapokon 10:00 és 14:00 óra között folytatható.” A nekik kiszabott időtartamot jogsértőnek találják, azt ők korábban sem hágták át. A pert minden bizonnyal meg is nyerik!	3 perc
6.	A történet végén tapsolja meg mindenki a színészeinket, ugyanakkor kérjük is meg őket, hogy játsszuk ezt el másképp. A részeg hivatalnok kiküldése helyett legyen valaki az önkormányzatban, aki mediálja a konfliktust, behívja a panaszost, és a panaszoltat, mielőtt bármilyen hatósági eljárásba belevágna.	1 perc
7.	Újratervezés Próbáljuk meg mediálni a konfliktust. Az érintettek készüljenek fel tárgyalási stratégiára. (Mivel az alkoholista hivatalnok negatív szerep volt, ajánlatos, hogy ugyanőt kérjük fel egy másik szerep eljátszására, amely pozitív, a mediálásra. Ezúttal ő nem hivatalnok, hanem felkért, külső mediátor-szakértő. A másik megoldás, hogy mind a részeg hivatalnok, mind a mediátor szerepét a tréner vállalja. A kombinációk a csoport tagjaitól függenek.) A tárgyalásra felkészüléshez behívhatók a közönségből más tagok, illetve az újratárgyaláshoz választhatunk teljesen más színészeket is.	5 perc
8.	Átbeszélés, értékelés.	10 perc

Melléklet az újratervezéshez

Emlékeztető a mediátor számára: ne hagyja az érzelmeket „szerepelni”, strukturálja a megszólalási sorrendet, foglalja össze az elmondottak lényegét, kérdezzen rá, hogy aki elmondta a maga panaszát, azt jól foglalta-e össze.

Emlékeztető a tárgyalóknak: beszéljék meg egymás közt, hogy mi a BATNA-juk, mivel indítják a tárgyalást, mi az, ami esetén kilépnek belőle.

Tréneri információk

A gyakorlat a tárgyalástechnikai ismeretek és a mediációs ismeretek ismétlése is. Amennyiben a témában tapasztalatlanok közt használjuk, nekünk kell ellátni a mediátor szerepét. Emlékeztetőként mind a mediációs alapokat, mind a tárgyalástechnikáról tanultakat kioszthatjuk.

A részeg hivatalnok szerepét eljátszani sajnos nem könnyű, és negatív szerep is. Lehetséges, hogy ezt a szerepet a trénernek kell magára vállalnia.

A megbeszélés szempontjai

Beszélje meg a csoport, hogy a szereplőknek mi volt az igazsága, és miben voltak esetleg arrogánsak, a másik igényeit semmibe vevők. Beszéljék át az első jelenetsorban a jegyző és a hivatalnok viselkedését. Jussanak el odáig, hogy egy olyan problémát húzott magára a hivatal, amely eredetileg nem az ő problémája volt. A végén ugye a hivatalnak már a bíróságon vagy a helyi nyilvánosság előtt kell védekeznie.

- Hogy érezték magukat a szerepben?
- Mi sodorta bele a szereplőket a konfliktus elmérgesedésébe?
- Miért általános vezetői hiba, hogy a vezetők azt hiszik, nekik kell a megoldást megtalálni, nem a résztvevőknek? Miért rossz ez a szerepfelfogás? Lehet-e ezen tudatosan változtatni, más vezetői attitűdöket beállítani?

- Miként készültek fel a tárgyalásra?
- Sikeres volt-e a mediáció? Ha igen, miért? Ha nem, miért nem?
- Elégedettek voltak-e az újratervezés-játékban szereplők, más érzelmeik voltak-e, mint az első színi gyakorlatban?
- Jellemzőnek tartják-e a gyakorlat során felvetődő élethelyzetet, és a hibás kommunikáció miatt a konfliktus elmérgesedését?
- Segített-e a vitában az aszertív magatartás, vagy inkább az empátia vitte előre a dolgokat?
- Disztributív vagy integratív megoldás született az első felvonásban, illetve az újratervezésben?

17. Kismamák akcióban

Cél

A vitakultúra alapjainak és nehézségeinek bemutatása, mediációval való ismerkedés.

*Alapinformációk**Alkalmazási terület:*

szervezeti kommunikáció, vezetői kommunikáció, kommunikáció, mediáció, konfliktus

Résztvevők:

az akváriumgyakorlatban mindenki kap valamilyen szerepet

Időigény:

30 perc

Eszközök:

szereplapok

Forrás: Zsolt Péter*Feladat*

Általános leírás

Kertvárosban, járdák helyét meghagyva, de azt nem kiépítve épülnek a házak, az út nem elég széles ahhoz, hogy ha mindkét oldalon megállnak az autók, a forgalom zavartalanul haladhasson, a babakocsiknak pedig – mivel a járdák helyét dísznövényekkel ültették be – sehol sem marad helyük, amikor a férfiak hazaérkeznek autóikkal, és a nők az esti enyhébb időben kisgyerekeikkel kirajzanak az útra.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A feladat lépései	Időigény
1.	Felrajzoljuk a táblára a szituációt, annak folyamatos elmergesedését, utalva arra, hogy a garázsok nem elegendőek, hogy két autó beférjen (márpedig a kertvárosban nincs tömegközlekedés, és a családoknak két autójuk van), sőt a garázsokat még az építkezéssel járó dolgok is elfoglalhatják, mert a terület fejlődik, de még nincs kész.	3 perc
2.	A szereplapok kiosztása után megkérjük a szereplőket, hogy a vázolt konfliktust először a felháborodott kismamák meséljék el újra.	4 perc
3.	A második jelenetben a kismamák küldöttje az önkormányzati helyi képviselőnél előadja a panaszát, és a képviselő megígéri, hogy a testületi ülésen kitalálnak majd valamit, addig türelmet kér.	2 perc
4.	A harmadik jelenetben testületi ülésen vagyunk, és a döntés az, hogy rakjanak ki megállni tilos táblát.	4 perc
5.	A negyedik jelenetben a rendőr a hazaérkező autós férfiakkal kerül szóváltásba.	2 perc
6.	Az ötödik jelenetben a férfiak gyűlnek össze, és felháborodott beszélgetésük során valamilyen akcióra szánják el magukat.	3 perc
7.	A hatodik jelenetben az önkormányzat mediációra hívja be a kismamákat és az autós férfiakat. Megoldáskeresés.	7 perc
8.	Megbeszélés.	5 perc

Tréneri információk

A szereplapok nem egyszerre, hanem a történet menete során adhatók a kézbe. A kismamák és a férfiak, valamint a testületi képviselők száma aszerint határozható meg, hogy hányan vannak a tréningen.

A gyakorlat több helyütt nyitott kimeneti lehetőségeket tartalmaz, miközben a trénernek meg kell próbálnia végigvinnie a sztorit. A szereplapok közül az egyiken ugyan ott van, hogy a képviselő javasolja a megállni tilos táblák kirakását, ám ezután talán biztatnunk kell a testületi ülés

résztvevőit a szavazásra. A többségi szavazás általában rossz irányba viszi el a dolgokat, és tényleg kirakják a táblát. Elhamarkodott döntés, és a többségi demokrácia problémája bontakozik itt ki. A másik nyitott vég a hatodik jelenet. Sokféle ötlet felmerülhet, és minden csoport eltérő megoldásokat talál. Időszakos megállási tilalom, járdaépítés közösen az önkormányzattal, távolabbi parkoló létesítése stb.

A megbeszélés szempontjai

- Ki hogyan érezte magát?
- Miért szoktunk azonosulni a szerepeinkkel? Milyen hibák csúszhatnak be ebből?
- A segítő szándék miért vezethet rossz megoldáshoz?
- A rendőr miért volt szigorú (vagy engedékeny)? Felszívta-e a szerep?
- Mi a mediáció előnye az azonnali döntéssel szemben?
- Nehéz volt-e a konfliktust mediálni?

Szereplapok

I. felvonás

1. kismama:

Borzalmas állapot, fél éve még lehetett tolni az úttesten a babakocsit, mert járda ugye nincs a kertvárosban, de most, hogy beköltöztek az új lakók, és mindenütt az út szélén állnak a kocsik, már nincs hely a gyalogosnak, ha hátulról és szemből is jön autó. Veszélyesnek tartja, de nem tudja, mitévő legyen. Elmondja egy barátnőjének, egy másik kismamának.

2. kismama:

Az önkormányzat jut eszébe, miután megismeri az 1-es problémáját, amellyel egyébként egyetért, mert azt ő is tapasztalta.

3. kismama:

A talpraesett szereplő, aki nemcsak panaszkodik, hanem lép is, levelet ír, fogadóórára megy.

Második jelenet – önkormányzati képviselő fogadóórája

Területi képviselő: meghallgatja a panaszt, ígér vagy nem ígér megoldást, de a testület elé viszi.

Harmadik jelenet – képviselő-testületi ülés

Az 1., területi képviselő elmondja a panaszos kismamák ügyét.

A 2. képviselőnek ötlete van: Tegyük ki az út szélére várakozni tilos táblát!

3., 4., 5. stb. képviselő.

Polgármester: meghallgatja az előterjesztést, ő is elmondja a véleményét, szavazásra bocsátja a 2. képviselő javaslatát.

Negyedik jelenet

Rendőr: megbünteti vagy elengedi a 4. autóst, aki megállt az út szélén, noha várakozni tilos tábla van kitéve.

Ötödik jelenet

1. autós: nem tudok parkolni a házam előtt, ahol eddig igen, mert kivettek egy megállni tilos táblát.

2. autós: nem tudok parkolni a házam előtt, ahol eddig igen, mert kivettek egy megállni tilos táblát.

3. autós: nem tudok parkolni a házam előtt, ahol eddig igen, mert kivettek egy megállni tilos táblát.

4. autós: beszámol arról, hogy megbüntette vagy elengedte a rendőr, mert megállt a háza mellett az út szélén, tegnap még meg lehetett, ma meg kivettek egy táblát, de nem vette észre.

II. felvonás

Mediáció

Az önkormányzati képviselő levelet ír az érintett kismamáknak és ott lakó autósoknak, hogy jöjjenek el egy megbeszélésre. Moderálja a vitát, az eredményeket pedig a testület elé terjeszti.

18. Korrump-e a polgármester?

Cél

A korrupció fogalmának jobb megértése, érzékenyítés. A közösen összerakott meghatározás megértésének tesztelése.

Alapinformációk

Alkalmazási terület:

integritás és etika, szervezeti kommunikáció, vezetői kommunikáció

Résztvevők:

minden résztvevő, csoportosan

Időigény:

35 perc

Eszközök:

flipchart, szereplapok

Forrás: Zsolt Péter

Feladat

Általános leírás

A korrupció fogalmáról való közös gondolkodás, akváriumgyakorlat, egy történet elmesélése és aztán kiértékelése.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A feladat lépései	Időigény
1.	Kis csoportokban alkossanak korrupciós definíciókat, a meghatározásokból kerüljön fel a flipchartra, hogy a korrupció jogtalan előnszerzés egy egyén vagy csoport számára. A csoport lehet üzleti, politikai, vallási stb.	10 perc
2.	A kezdeti szituáció felvázolása, a terem átrendezése, színpad és nézők.	3 perc
3.	Az első két szín eljátszása. A tréner az elsőben a polgármestert játssza, a másodikban csak megfigyelő.	7 perc
4.	A harmadik szín előtt annak elmesélése, hogy a polgármester, a főépítész és a vállalkozó már komoly munkát végzett, és megállapodtak, ám valami nehézség jött közbe, és a befejező színben ezért találkozik a polgármester a nagyvállalkozóval. A képviselők már megérkeztek a rendkívüli testületi ülésre, és várnak a másik teremben, a nagyvállalkozó és a polgármester még négy szemközt tanácskozik. Ez a jelenet következik.	8 perc
5.	A záró jelenet után a tréner polgármester szereplőként, vagy abból kilépve bejelenti, hogy az előterjesztést visszavonja, a testületi ülés elmarad.	1 perc
6.	Plenáris átbeszélés.	6 perc

Tréneri információk

A korrupció meghatározása után érdemes szünetet tartani. A szünetben lehet kiosztani a szerepeket, az addigra megismert résztvevők közül már ki tudjuk választani a „színészeinket”, és aki számára nem világos a szereplap, azzal tudunk beszélgetni.

Minden akváriumgyakorlatnál érdemes elmondani előtte és a záráskor is megerősíteni, hogy a „színészek” feladatot kaptak, és most felveszik a szerepet, ezek nem ők, amit nagyon köszönünk nekik, a végén pedig,

amikor a cetlijüket visszaadták, és megtapsoltuk őket, azt mondhatjuk, hogy most pedig visszaadták a szerepüket.

A hallgatók rávezethetők arra, hogy a polgármester nem a közcélt szolgálta, mert akkor pályázatot írt volna ki a fürdőépítésre. Fontosabb volt számára, hogy lekötelezettségi hálót építsen, hiszen ha nem az ellenzék által hozott vállalkozó készíti el a beruházást, számíthat majd viszontszolgáltatásra. Nem kell pénznek áramolnia a vállalkozótól a polgármesterhez. Egyéb viszontszolgáltatások is léteznek, például támogatás a következő kampányban. A közösség érdeke az lett volna, hogy megvalósuljon a legjobb ajánlatú beruházás. A korrupció miatt nem valósult ez meg. Hatalommal a köz kárára visszaélni viszontszolgáltatásokért és hatalommegtartásért cserébe épp oly korrupció, mint amikor pénz mozog két ember között.

A megbeszélés szempontjai

- Tudott-e azonosulni a szereppel?
- Sodorták az események, vagy úgy érezte, hogy irányít?
- Ha néző volt, melyik figura volt számára szimpatikus?
- Zavarta-e, hogy még a „jó szereplőt” is politikai önzés hajtotta?
- Miért vonta vissza az előterjesztést a polgármester?
- Miért nem vették komolyan a másik pályázót?
- Miért nem licitált az új helyzetben a helyi vállalkozó?
- Miért nem írtak ki pályázatot a terület hasznosítására függetlenül a két rivális politikustól és a mögöttük lévő vállalkozóktól?
- A problémába sodródást miként akadályozná meg egy értékalapú vezetés?
- Korrump volt-e a polgármester?

Szereplapok

A történet bemutatásához négy szereplő kell. Polgármester, nagyvállalkozó, helyi kisvállalkozó és ellenzéki képviselő. A nagyvállalkozó kétszer is szerepel. Először csak az első szereplapot adjuk neki oda, és míg a „második fejezet” megy, nézheti át a harmadik fejezet szereplapját. A polgármestert mi, trénerek alakítjuk.

I. fejezet: találkozik a polgármester a vállalkozóval

Polgármester szereplapja:

Itt van a termálvizünk, az állampolgárok folyamatosan számonkérlik rajtam, hogy miért nem kezdünk vele valamit. Fűtésre már használjuk, de fürdőt? Akárhány önkormányzatot láttam, amelyik fürdőt épített, egyiknél sincs igazi haszon, sőt inkább ráfizetéses. Ezért ha valaha lesz is nálunk ilyen fejlesztés, azt úgy kell megvalósítani, hogy a kockázat a vállalkozóé legyen, ha meg nyereséggel üzemel, akkor abból az én települesem is nyerjen valamit. Egy helyben lakó, országosan ismert nagyvállalkozó akar megkeresni az ajánlatával. A fürdőépítésben kevésbé hiszek, de már ideje vele megismerkedni, tehát örömmel fogadom.

Nagyvállalkozó szereplapja:

Őn kezdi a beszédet. Bekopogtat a polgármesterhez, és elmondja ajánlatát. Vállalkozásai csődközeli állapotban vannak (az országos lapok is megírták, hogy épp csődvédelmet kért), de hírneve még a régi. Országos szintről kénytelen a helyi lehetőségek felé fordulni. Meg tudna valósítani egy teljes fejlesztést termálvízügyben, és tudja, hogy erről régóta sokat beszélnek már.

Visz magával egy EU-s pályázati felhívást is, amely egy igazán nagy volumenű megvalósításra adna módot. Bevállalja a pályázatírás összes „maceráját” az önkormányzat nevében, csak a polgármester aláírását kéri, és persze a területet, ahol aztán a tervet megvalósíthatja. Cserébe

tulajdonjogot kér. Ha a polgármester nagyon ellenáll, a maximum ajánlata, hogy húsz évre kéri csak a tulajdonjogot. Ön egy profi tárgyaló, nem teregeti ki előre a lapjait, csak arról beszél, hogy miért éri meg a kerületnek/városnak/falunak, ha vele összefog.

II. fejezet: találkozik egy féltékeny helyi vállalkozó egy ellenzéki képviselővel

Féltékeny őslakos kisvállalkozó szereplapja:

Elképesztő arcátlanságnak tartja, hogy egy „gyüttment” idegen beko-pogtat a polgármesterhez, és ingyen megkap egy területet. Csak akkor épít, ha a pályázata nyer. Ebben semmi kockázat sincs. Ön nem tudna se megcsinálni egy ilyen pályázatot, se kivitelezni, bár önnek is van egy helyi építőipari vállalkozása. Inkább csak azért jelentkezik be egy ellenzéki képviselő fogadóórájára, hogy a felháborodását elmondja. Végül megkér-dezi tőle, hogy nem lehetne-e ezt valamiképp megakadályozni. Ön kezd beszélni... Az ellenzéki képviselő javaslata végül is tetszeni fog önnek.

Ellenzéki politikai párt képviselőjének szereplapja:

Először csak hallgat. Egyetért az őslakos felháborodásával. Ráadásul a nagyvállalkozó a rivális párthoz közelebb, s ez még egy ok, hogy a politikai kapcsolatrendszerét is mozgósítsa. Ugyan csak néhány nap áll rendelkezésére a rendkívüli testületi ülésig, de támad egy ötlete.

Fel kellene hajtani egy másik nagyvállalkozót, aki ugyanezekkel a paraméterekkel, de a területért még pénzt is ajánlva nyújtaná be az ötletét. Egy ilyen üzleti ajánlat rámutatna a polgármester mutyijára. Ötletét megosztja a felháborodott őslakossal.

III. fejezet: testületi ülés előtt

Polgármester szereplapja:

Összebarátkozott a nagyvállalkozóval, sőt már a helyi építésszel hármasban terveket is közösen készítettek. Most azonban baj van. Az ön által összehívott rendkívül testületi ülés előtt vagyunk, a képviselők már várják

a kezdést, de ön a helyi nagyvállalkozóval beszél. Kezében tart egy másik pályázatot is, amelyről hivatali beosztottai mondták, hogy az ellenzéki képviselő saját kezűleg hozta. A probléma az vele, hogy jobb, mint a helyi nagyvállalkozó ajánlata. Teljesen azonos a szöveg, csak a fürdő területére pénzt is ajánl: negyvenmillió forintot.

Igyekszik rábeszélni, hogy emelje a tétet a helyi nagyvállalkozó, mert ha a testület elé viszi mindkét pályázatot, akkor biztos az ellenzéki képviselő által hozott ismeretlen vállalkozó nyer. Első napirendi pontját vissza kell vonnia, a rendkívüli testületit fel kell oszlatnia, ha nem sikerül most zárt ajtók mögött megegyezni.

Nagyvállalkozó szereplapja:

Ha a polgármester alkudni akar, és még pluszpénzt kér, abba nem hajlandó belemenni, hisz épp az a fő problémája, hogy pénzhiánnyal küzd. Nincs pénze, épp azért állt elő ezzel az ötlettel, hogy meglévő vállalatai megmentése számára is garantálja a túlélést, valamiképp oda is átmentsen új bevételeiből. Az ötlete eredetileg is zseniális volt, mindenki jól járna vele, nem hajlandó engedni.

19. Ütközések

Cél

A konfliktusok elemzési készségének megtanítása, a Thomas–Kilmann-modell begyakoroltatása.

Alapinformációk

Alkalmazási terület:

szervezeti kommunikáció, vezetői kommunikáció, konfliktuskezelés, tárgyalástechnika

Résztvevők:

minden résztvevő, csoportosan

Időigény:

60 perc

Eszközök:

videó, projektor, jegyzeteléshez papír, toll

Forrás: Molnár Katalin. A film eredeti címe: *Crash*, rendezte: Paul Haggis, Oscar-díj: 2006

Feladat

Általános leírás

Filmrészletek megnézése, majd a Thomas–Kilmann-modell alapján történő prezentációja.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A feladat lépései	Időigény
1.	A Thomas–Kilman-modell ismertetése, prezentáció.	15 perc
2.	Levetítjük mind az öt filmrészletet, majd véletlenszerűen kisorsoljuk, hogy kinek melyiket kell elemeznie. Többen is kaphatják ugyanazt a részletet, és össze is dolgozhatnak. (Lásd alább az 5 jelenetet.)	15 perc
3.	A résztvevők megkapják a kérdéseket.	
4.	Minden csoport felidézi a neki kisorsolt jelenetet, és elemzi a benne található konfliktust. A meglátásaikhoz a többiek hozzáfűzik észrevételeiket.	30 perc

Általános tréneri információ

Nagyon fontos a résztvevők számára nyomatékosítani, hogy soha nincs önmagában jó vagy rossz konfliktuskezelési technika. Azt, hogy alkalmas-e bármelyik is a megoldásra, mindig az adott helyzet, a szóban forgó konfliktus oka/i, előzményei, lehetséges következményei, természete, jelentősége, a felek egymáshoz való viszonya és a konfliktuskezelési képességeik döntik el. Ezért tanácsos minél többet tudni a fent felsorolt körülményekről, jól ismerni önmagunkat, illetve megérteni, megtanulni, birtokolni és alkalmazni is tudni valamennyi konfliktuskezelési technikát, hogy közülük éppen azt tudjuk használni, amelyik ott és akkor hatékony lehet. Sőt akár többet is kipróbálni, míg megtaláljuk a leginkább odaillőt, amellyel eljuthatunk a megoldásig.

A megbeszélés szempontjai

Van-e a jelenetben konfliktus, és ha igen, annak mi a lényege?

- Ki/k okozza/okozzák a konfliktust, vagy mi/k a konfliktus oka/i?
- Ki/k kezeli/k a konfliktust?
- Milyen konfliktuskezelési módszer/eke/t alkalmaz/nak?
- Sikeres-e a konfliktuskezelés, van-e megoldása a helyzetnek?

1. jelenet: Az ügyész és a lakatos

Az első filmrészletben egy magas társadalmi státuszú és jómódú házaspár a lakásuk zárjának cseréjéhez egy lakatost hív. A feleség összevitatkozik a férjével, hogy miért egy latin-amerikai, tetovált férfit, egy szerinte kétes alakot hívott. Attól tart, hogy majd be fognak törni a lakásba a lakatos haverjai. A férj csendesíti a nőt, nem fogadja el az aggodalmakat, a nő egyre ingerültebb, a jelenet hangos kiabálásba, veszekedésbe torkollik. A lakatos óhatatlanul is tanúja a párbeszédnek, de nem szól semmit, befejezi a munkát, leteszi a kulcsokat a konyhapultra, jelentősegteljesen a szemébe néz a nőnek, és csöndben távozik.

Tréneri információ

Akik ezt a részletet kapják, sokszor felismerik a házaspár rossz viszonyát, azt is, hogy miképp kellene kezelnie a férjnek a felesége szorongását, látják is a próbálkozásait, hogy megnyugtassa őt az adott helyzetben, de szinte kódolva van, hogy ez nem fog menni: a feleség hajthatatlan marad, sőt, egyre idegesebb. Rossz lelki állapotban van (közvetlen előzményként el lehet mondani, hogy pár órával ezelőtt az utcán fegyvert fogtak rájuk, és ellopták a kocsijukat, közvetett előzmény pedig, hogy már igencsak elhidegültek egymástól). Mások inkább agresszívnek tartják a nőt, és elég egyértelmű, hogy versengés zajlik a vitatkozó felek között, amelyben egyikük sem

győzhet. Végül is a lakatos előzi meg a közte és a házaspár között várható konfliktust: belátván, hogy itt nincs helye és értelme bármit tennie vagy szólnia, elkerülő technikával egyszerűen kilép a szituációból.

2. jelenet: A perzsa és a lakatos

A második jelenetben az előzőekben megismert lakatost egy másik szituációban látjuk. Egy vegyesbolt perzsa tulajdonosa hívja őt, hogy szerelje meg a zárat. A lakatos észleli, hogy nem a zár rossz, hanem az ajtó, és nem is javítja meg a zárat, hanem korrektül felhívja a boltos figyelmét, hogy az ajtót kell megjavíttatnia, mert azzal van a baj. A perzsa különböző okokból (talán a nyelvi nehézségek miatt vagy előítéletességből, gyanakvásból) nem hisz a lakatosnak, és egyre csak erőlteti, hogy javítsa meg a zárat. Összevitatkoznak, kiabálnak, a lakatos végül dolgavégezetlenül, összegyűrve és a kukába dobva a kiszállás számláját, távozik.

Tréneri információ

A konfliktuskezelési technikák közül többfélét is láthatunk. Először a problémamegoldóval kezdi a lakatos. Az nem működik, mert a boltos nem érti a problémát, értetlen, bizalmatlan, és egyáltalán nem együttműködő. Ekkor a lakatos átvált versengőre, élénkebben győzködi a másik felet, de ezzel csak olajat önt a tűzre. A vita kiabálássá fajul. Amikor a lakatos belátja, hogy ezzel sem ér célt, alkalmazkodóvá válik, s a komolyabb konfrontáció megelőzése érdekében elkerülő lesz: kilép a szituációból. Karakterén nagyon szépen látszik, ahogyan fokozatosan tudatosul benne, hogy mit lehet tenni, és mi az, ami biztosan nem működik. Próbálkozik, majd belátja a helyzet és a másik fél korlátait, s visszavonul, pontosan felmérve a kockázatokat. Mérlegel, s bár látszólag rajta veszt, hiszen „benyeli” a kiszállási díjat, hosszabb távon mégis egyértelműen nyertesén jön ki a helyzetből.

3. jelenet: Tündér

A már szintén ismert lakatosnak most az öt-hat év körüli kislányát kell megnyugtattania, mert az éjjel felriadt és megijedt egy lövés zajától, pedig most költöztek jobb környékre, ahol nincs annyi lövöldözés... Amerika... Az apa nagyon leleményesen, a szeretet és a részvét segítségével közelít a kislányhoz, és egy mesét talál ki a számára, amellyel megnyugtatta az ijedt gyermeket.

Tréneri információ

A feldolgozás során külön érdekes, ha valaki úgy ítéli meg, hogy nincs konfliktus. Apa és lánya közt valóban nincs. A kislány bebújt az ágy alá, nem akar az ágyba feküdni, amiből konfliktus akkor lenne, ha az apa szigorúan ágyba parancsolná. Vagyis itt tulajdonképpen megelőzésről beszélhetünk: az apa a kommunikációjával eléri, hogy ne is kerüljön sor vitára vagy konfliktusra. Másfelől viszont situációs konfliktus mégiscsak van, sőt, probléma is, nem is kicsi, hiszen a gyerek fél. Ezt a helyzetet nem is csak ott és akkor, hanem a későbbiekre nézve is meg kell oldani. Vagyis problémamegoldás nagyon is van, és azt az együttműködés technikájával egyértelműen az apa viszi véghez. Ha nem hangzik el, érdemes felhívni a figyelmet a gyermek korához és a situációhoz adekvát kommunikáció, a partnerség és a játék, a fantázia szerepére a megoldásban. És arra, hogy ilyesmire csak olyanok között kerülhet sor, akik egymással megalapozottan jó, szeretettel, bizalmi kapcsolatban voltak korábban is. Ebben a jelenetben a történetek dinamikája és a szereplők eltérő viselkedése miatt szintén több konfliktuskezelési típus is beazonosítható. Maguk a szereplők váltogatják ezeket. Próbálkozik az apa az egyszerű meggyőzéssel, pár pillanatig megjelenik a versengés is, majd az alkalmazkodás, a látszólagos feladás, sőt, a kompromisszumra törekvés is, de egyikkel sem ér célt, így problémamegoldó-együttműködőre vált, ami végül elhozza a megnyugtató és szép megoldást.

4. jelenet: Igazoltatás

Egy utcán vagyunk, ahol egy körözöttnek hitt terepjárót két rendőr megállít, és igazoltatja az utasait. Hamar kiderül, hogy nem a körözött gépjárműről van szó, de a megállításra van jogalap: a nő vezetés közben fellációt végzett az autó vezetőjén, akiről kiderül, hogy a férje. Az intézkedést irányító, egyébként tapasztalt és kiváló kommunikációs készségekkel rendelkező rendőr megalázó módon viselkedik a házaspárral, különösen a nővel. Egyértelműen visszaélve hatalmával, ruházátvizsgálás ürügyén kifejezetten zaklatja a nőt. Kiszolgáltatott helyzetüket egyértelműen jelzi nekik, s végül, miután ők – helyzetükből adódóan nemigen lévén más választásuk – „behódoltak”, és megaláztatva elnézést kérnek, „nagy kegyesen” elengedi őket. A rendőr fiatal, kezdő járőrtársa pedig csak döbbenten nézi, mi zajlik, de felháborodásának nem ad hangot.

Tréneri információ

Az intézkedő rendőr kommunikációja bicskanyitogató. Egyértelműen a versengő típust képviseli, s kétség nem fér ahhoz, hogy „győzedelmeskedik” is. Az idézőjel annak szól, hogy bár határozott, ellentmondást nem tűrő, erőszakos és egyben manipulatív kommunikációjának és viselkedésének köszönhetően szükségszerűen az történik, amit ő akar, a helyzetből senki sem kerül ki győztesen. Itt mindenki nyilvánvalóan veszít, még az is, aki úgy véli, győzött. Sőt, az adott helyzeten messze túlmutató következményei lesznek a történeteknek. (A jelenetet megelőző közvetlen előzmények között feltétlenül el kell mondani az intézkedő rendőr rendkívül rossz lelkiállapotát, amelybe egy színes bőrű ügyintézővel való telefonos veszekedés miatt került. Illetve látni kell a hosszabb ideje tartó tehetetlenségből fakadó frusztrációját, mert idős beteg apjának nem tud segíteni. Ezekkel a negatív érzelmekkel telítve lép be a jelenetben látott szituációba, ahol nem tud érzelm- és főleg előítélet-mentesen cselekedni.)

5. jelenet: Tűzből mentés

Ugyanazt a rendőrt látjuk intézkedni ebben a jelenetben, akit a 4. jelenetben zaklatóként láttunk, és igencsak ellenszenvenné vált. Ráadásul az előző esti igazoltatásos jelenetben szereplő színes bőrű nőt kell véletlenül éppen neki kimentenie a balesetet szenvedő felborult és pillanatok múlva felrobbanó, majd a tűz martalékává váló autójából. A nő a baleset hatására eleve sokkos állapotba kerül, de amikor felismeri az előző esti agresszív, zaklató rendőrt, még jobban befeszül, és teljesen ellenáll a segítségnek is. A rendőrnek ebből a többszörösen kudarcra ítélt helyzetből kell kijönnie és kihoznia a nőt is. Hihetetlen kommunikációs bravúrokkal, amire ez az ízig-vérig profi rendőr képes, végül is sikerül a szinte lehetetlen: kimenti a nőt, s az utolsó pillanatban mindketten kijutnak a már lángolni kezdő autóból. A hatás nemcsak kettejük számára döbbenetes, de a nézők számára is többretekű tanulsága van.

Tréneri információ

A rendőr helyzetfelismerő és problémakezelési képessége vitán felül állóan rendkívül magas színvonalú, tudatos, és mindezek hatására sikeres. Indul a problémamegoldó-együttműködőből, de amikor a nő felismeri benne zaklatóját, és nyilvánvalóan ellenáll, a rendőr ezt észlelve, hirtelen átmegy versengőbe, mert azt hiszi, a státuszából adódóan ez célra vezethet (van helyzet, amikor ez egyértelműen hatékonyan működik, de nem ilyen személyes előzmények után). Miután ezt hamar belátja, s azt is felméri, hogy itt nincs idő sem vitatkozni, sem tétovázni, beveti az asszertivitás teljes, empátiával dúsított arzenálját, s a kompromisszumkeresőn át eljut (vagy tulajdonképpen visszajut) a problémamegoldó technikához, ami végül is működik. A feladat lehetetlennek tűnik: az előző napon általa eljátszott bizalmat kell pár pillanat alatt újraépítenie, és hogy ez sikerül, az azt bizonyítja, hogy rendőrünk tudja a dolgát és teszi is, mert hihetetlenül profi.

Fel kell készülni arra, hogy a dekódolás jelentős különbségével is találkozhatunk. Rendőrnek készülő hallgatók, különösképp a férfiak, hajlamosak lehetnek a nő abuzálásának jelenetét értelmezve áldozathibáztatóként fellépni, azt kérdezve: „Miért provokált a nő?” Ebben a szakmai szocializációnak is lehet szerepe, de itt már nemcsak a konfliktuskezelésről, hanem az azt lehetővé tevő vagy gátló személyiségjegyek összetettségéről is beszélni kell.

20. Resztoratív munkahely

Cél

A résztoratív mediáció kipróbálása, akváriumgyakorlatos megismertetése.
A cél a módszertan begyakoroltatása.

Alapinformációk

Alkalmazási terület:

szervezeti kommunikáció, vezetői kommunikáció, konfliktuskezelés

Résztvevők:

minden résztvevő, egyénileg és csoportosan

Időigény:

35–40 perc

Eszközök:

szereplapok, beszélő bot (lehet plüsslabda is), tábla vagy vetítő

Forrás: Dura Mirjam

Feladat

Általános leírás

Egy ifjúsági pályázatokat kezelő intézmény információs szolgálatának egyik tagja hétvégi bulit tervez a Velencei-tónál. Az utóbbi időben nagy volt a hajtás, és több segítséget kaptak más osztályok egyes embereitől, akiknek hálával tartozik az infocsoport. Akiket meg szeretnének hívni, azokról mind kiderül, hogy fenn vannak a Facebookon, így a buli szervezéséhez létrehoznak egy zárt Facebook-csoportot. Itt sikerül abban megállapodni,

hogy péntek délután a munkaidő végeztével, két órakor indulnak majd el, hogy még a csúcsforgalom előtt kiérjenek a városból. A terv az, hogy bográcsolnak és fürödnek is.

A kora délutáni indulást azonban keresztülhúzza Ildikó, az infocsoport irodavezetője, aki csütörtökön, a munkaidő végén közli, hogy beosztottjainak részt kell venniük a pályázati beszámolókat kezelő részleg által legjobbnak választott projektek gáláján. Így a társaság csak nyolc körül tudna elindulni a pénteki csúcsforgalomban, ezért lefűjják a programot. Miközben új időpontot terveznek, a közösségi felületen megjelenik néhány kritikai megjegyzés Ildikóról. Azokra a felvetésekre, hogy vajon legközelebb is keresztülhúzza-e a számításukat, megjelennek olyan válaszok is, amelyek a friss vezetőként kinevezett Ildikó jellemére, vezetési képességeire, megváltozott magatartására vonatkoznak. Durvábbnál durvább élcélődések követik egymást.

Váratlanul megjelenik Ildikó is a Facebook-csoportban, próbál védekezni, meg válaszolni is, barátnője is védi őt, a társaságban többen elhallgatnak, mások finomabb hangvétellel érvelnek korábbi állításuk mellett. Újratervezik az eseményt, de közben közlik Ildikóval, hogy ugye megérti, ha sem őt, sem pedig a barátnőjét nem hívják meg, mert ez eredetileg is egy magánjellegű baráti találkozó lett volna. Ildikó ekkor készül ki végképp, bár eddig is nagyon nehezen tartotta magát, az elmúlt napokban sokat sírt. Beadja felmondását, ám a főosztályvezető azt egyelőre nem fogadja el, s egy kötelező resztoratív mediációt rendel el, amelyen minden érintettnek jelen kell lennie. Egyedül Ildikó számára hagy választási lehetőséget, de ő önként is szeretne részt venni a mediációban.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A feladat lépései	Időigény
1.	Felolvassuk vagy elmondjuk a szituációt, a konfliktus kialakulásának okát, majd a nyolc szereplapot véletlenszerűen kiosztjuk. Kivetítjük, illetve segítünk a belső kör leültetésében. A trénerrel (mediátortól) jobbra az elkövetők, balra Ildikó (sértett) barátnőjével és a szervezeti főnökével megtámogatva, a szervezeti főnök mellett a főigazgató, a trénerrel szemben pedig Misi, az új kolléga.	3 perc
2.	Akinek nem jutott szerep, az a külső körbe ül, nekik háromféle feladatot adunk, egy embernek egyfelét. Menet közben jegyzeteljenek. 1. figyeljék a nonverbális viselkedést; 2. figyeljék, hogy hol fordul meg a történet dramaturgiája; 3. figyeljék az agresszív, illetve a szégyenről tanúskodó mondatokat.	2 perc
3.	Az akváriumgyakorlat eljátszása. A Misi nevű szereplőt csak a legeslegvégén szólaltatjuk meg.	20 perc
4.	Kiértékelés, átbeszélés.	10 perc

Tréneri információk

Elméleti ismeretekkel elő kell készíteni a resztoratív mediáció jelentőségét. Miben különbözik más mediációtól, mit jelent a resztorativitás? Mit jelent az önkéntesség? (Bár itt a munkatársaknak kötelező a részvétel, és a gyakorlat előtt csak a sértettet kérdezzük meg, hogy hajlandó-e részt venni.) Mit jelent a biztonságos környezet mindenki számára? Miért nem a vezető a mediátor, miért kell külső embert hívni? Miért fontos a „konferencián” a pontos ülésrend? Hol helyezhető el más konfliktuskezelésekhez képest?²⁰⁴

²⁰⁴ Lásd DURA 2017.

Tájékoztatni kell a szereplőket a beszélő bot funkciójáról. Hogy kihez kerüljön, azt irányíthatja és kérdésekkel segítheti a tréner, de a résztvevők szabadon is átadhatják egymásnak.

Resztoratív kérdéstípusok: Mi történt? Kit érintett? Hogyan érintette? Mit kell tenni, hogy a dolgok helyrejöjjenek? Hogyan lesz a továbbiakban?

A facilitátor a konfliktus feltárásától haladjon a jövő felé.

A megbeszélés szempontjai

Egyenként beszámolhat mindenki arról, hogy milyennek találta a saját szerepét. Mit gondolnak a megoldásról? Fognak-e az egyének és a csoport egésze változni?

Szereplapok

Dr. Bánki főosztályvezető (a sértett támogatója). Teljesen megdöbbentett az eset. Fontosnak tartod, hogy az alattad dolgozó szervezeti egységek munkatársai között jó legyen az együttműködés, képesek legyenek a csapatmunkára. Eddig abban a hiszemben voltál, hogy nálatok nincs gond az együttműködéssel. Meg akarod tartani irodavezetőnek Ildikót, mert az összes információszolgálatos munkatárs közül ő a legrátermettebb, a legelkötelezettebb. Nem tudnál jobb irodavezetőt találni. Elgondolkozol azon is, hogy a beosztottjaid vajon miért nem közölték nyíltan elégedetlenségüket, miért ilyen aljas módon álltak bosszút a pénteki gálán történő kötelező részvétel miatt, amelyet Ildikó csak a te kérésedre közvetített. Magadat demokratikus vezetőnek tartod, olyanak, akinek a beosztottjai meg merik mondani a véleményüket. Ildikó támogatója vagy, de úgy gondolod, hibázott, amikor nem szólt Neked arról, hogy az iroda nagy része hosszú hétvégét tervez Agárdra, és munkaidő után egyből indulni akarnak. Elengedett volna őket.

Petra (Ildikó támogatója). Mielőtt kinevezték volna Ildikót irodavezetőnek, szobatársak voltak. Szabadidőjükben sok közös programot szerveztetek (mozi, vásárlás). Most Te vagy Ildikó szövetségese az irodában. Tőled szokta megkérdezni, hogy mit gondolsz, hogyan reagálnak a kollégák a kiadott utasításaira. Téged hívtak Agádra, és tagja voltál a Facebook-csoportnak, de amikor elkezdtek ott a háta mögött kibeszélni Ildikót, úgy érezted, be kell számolnod erről a barátnődnek. Ildikó elkezdte követelni tőled, hogy vedd föl őt is a csoportba, mert pontosan látni akarta, mit írnak róla. Azt mondta, hogy meg tudja védeni magát. Nem akartál se a csoport árulója lenni, sem pedig Ildikó barátságát elveszíteni. Végül engedtl Ildikó kérésének, amit máig nem bántál meg. Inkább te is felmondasz vele együtt, ha úgy alakul, de nem fogod hagyni, hogy a barátnőd háta mögött élcelődjének. Azt gondolod, hogy mindenki vállalja a felelősséget azért, amit a Facebookon leírt. Nézzenek Ildikó szemébe, ha tényleg úgy gondolják.

Szerinted a csoport haragjának, amiért a kirándulást halasztani kellett, nincs alapja. Ildikó nem volt abban a helyzetben, hogy szólhatott volna a kollégák érdekében a főosztályvezetőnek, mert ő is későn kapta meg az utasítást. Ezt hiába írtad meg a Facebookon, a többiek nem akarták meghallani. Ekkor döntöttél úgy, hogy engedsz Ildikó kérésének, és felveszed őt is a csoportba. A főosztályvezetőről pedig az a véleményed, hogy tekintélyelvű, bár hogy belement egy ilyen közös megbeszélésbe, azt tudod méltányolni.

Ildikó (sértett). Két hónappal ezelőtt neveztek ki irodavezetőnek, előtte Te is az információs szolgálat egyik beosztottja voltál. Új pozíciód nem várt kihívásokat tartogatott számodra. Néha úgy érzed, hogy korábbi munkatársaid nem szívesen hajtják végre az utasításaidat, ezért ha kiadsz egyet, utána általában megkérdezed Petrát – akivel korábban egy irodában dolgoztatok, s aki a barátnőd –, hogy szerinted nem voltál-e túlságosan kemény, és szerinted jól vették-e az utasítást a beosztottjaid. Petra mindig megerősít abban a hitedben, hogy jó vezető vagy.

Kedden szereztél tudomást arról, hogy az agárdi buli elmaradása miatt rólad milyen kibeszélés indult a Facebookon, ráadásul olyan osztályok tagjainak jelenlétében, akik alig ismernek téged, így az egész hivatalban rossz híredet keltik. Hétfőn már szólt arról Petra, hogy téged okolnak, kedden kezdted el követelni tőle, hogy mondjon konkrétumokat. Kinyomtatott egy-két oldalt, mire megkérted, hogy vegyen fel a csoportba, mert meg akarsz harcolni az igazadért. Petra eleinte nem engedett, már-már összevesztetek, de aztán meggyőzted őt. Azt hitted, elegendő lesz tisztáznod a buli elmaradásának okát, de aztán olyan megnyilvánulásokat olvastál a korábbi észrevételekben, ami kikészített. Ráadásul a fellépésed csak egy pillanatra okozott meglepetést, majd a kollégák finomabb hangnemben, de kitartottak állításaik mellett.

Mindezt szerinted nem érdemelted meg, hiszen te csak a főosztályvezető utasítását közvetítetted feléjük. A korábbi cinikus és poénkodó bejegyzéseket olvasva teljesen összeomlottál. Mikor kicsit sikerült összeszedned magad, bementél a főosztályvezető irodájába, és írásban elé raktad a felmondásod. A főosztályvezető nem értette, nem látta át, mi mehetett végbe benned, és nem is akartad neki részletezni. Arra kért, hogy várj még a felmondással, amíg le nem zajlik a resztoratív konferencia. Két napja nem eszel és nem alszol, nyugtatókat szedsz. Mégis beleegyeztél, hogy a felmondással megvárod, mit hoz a resztoratív konferencia, mert akárhogy is, de a szemébe akartál nézni a kollégáidnak, és reméled, hogy bocsánatot kérnek tőled. Petrában pedig bízol, hogy ki fog tartani melletted.

Elkövető 1. Nagyon kiakadtál azon, hogy Ildikó nem engedett el titeket pénteken. A te telken tartottátok volna a bulit, a te ötleted volt, hogy köszönjétek meg a többi hivatalban lévő munkatársnak is az elmúlt hónapokat, és ezt mindenki jó ötletnek tartotta. Felelősnek érezted magad, hogy minden a legnagyobb rendben legyen, a terveknek megfelelően történjen. Te voltál aztán az egyik leghangosabb a Facebookon méltatlankodók közül. Most felelősnek érzed magad azért, hogy nem fogtad vissza a többieket, amikor cikizni kezdték Ildikót, és már az emberi méltóságába is belegázoltak. Azt

persze nem tudhattad, hogy Petra – mert ki más tehetette ezt – fel fogja venni Ildikót a csoportba. Ugyanakkor úgy érzed, Ildikó megérdemelte, amit kapott.

Elkövető 2. Már azelőtt megbántad, amiket beírtál a Facebookra, mielőtt Ildikó megjelent volna a csoportban. Úgy érzed, túl erősek, nagyon bántóak voltak a rágalmak Ildikó számára, sértették emberi méltóságában. Ennek ellenére kicsit neked is tele van a hócipőd Ildikóval. Úgy véled viszont, hogy más módon kellett volna felszínre kerülnie az Ildikóval szembeni gondoknak. Mióta kinevezték irodavezetőnek, fennhordja az orrát, olyan dolgokat is utasításba ad, amiket magadtól, parancs nélkül is elvégeznél. Mindenbe beleszól. Szívesen részt veszel a konferencián, hátha módodban áll jóvátenni, ami történt.

Elkövető 3. Péntek este, miután a buli elmaradt és hazamentél, nagyon beittál. Igazából nem voltál teljesen beszámítható állapotban, amikor az Ildikóval kapcsolatos poénjaidat és kritikáidat beírtad a Facebook-csoportba. Most bánt, hogy belesodródtál az össznépi rágalmazásba. Ha iszol, elveszted az önkontrollt. A házigazda (Elkövető 1.) mellett te vitted a prímet az ízléstelen poénkodásban. Szeretnéd, ha mielőbb el lehetne felejteni, ami történt.

Misi, az új kolléga. Hétfőn léptél csak be az információs szolgálatba. Most úgy érzed, hogy kígyófészekbe kerültél. A resztoratív konferencia kimenetelétől teszed függővé, hogy maradsz-e az irodában, vagy kihasználad a próbaidő nyújtotta lehetőségeket, és azonnal lelépsz. Téged nem érint ez az egész, a facebookos csoportban sem voltál benne.

Elkövető 4. A másik osztály munkatársa vagy. Hát, ha valaki, akkor te tényleg pórul jártál. Lementél a helyszínre, de nem találtál ott pénteken senkit. Ekkor megnézted a csoportbejegyzéseket, és láttad, hogy délelőtt fűjták le a találkozót. Mondjuk megnézhetted volna korábban is, de eszedbe nem jutott, hogy ilyen helyzet előállhat. Aztán a Facebookon este és másnap te is egyetértettél azokkal, akik Ildikó alkalmatlanságát vetették fel. Most kicsit szégyelled magad, mert a saját bosszúságod nem volt elegendő indok arra, hogy annyit lájkoltad az Ildikót pocskondiázó bejegyzéseket.

21. Pakold be a hátizsákot!

Cél

A hatékony kérdezőtechnika elsajátítása, többféle cél kitűzhető, például erőszakmentes kommunikáció kérdezőtechnikájának vagy a nyílt kérdésnek az elsajátítása.

Alapinformációk

Alkalmazási terület:

szervezeti kommunikáció, vezetői kommunikáció

Résztevők:

minden résztvevő, csoportosan

Időigény:

25 perc

Eszközök:

lista a hátizsákba rakható tárgyakkól

Forrás: Zsolt Péter, logisztorik: <https://szjenoko.web.elte.hu/Jatek/logisztori/logisz.html>

Feladat

Általános leírás

Ha logisztorikat hozunk, azok inkább játékosan fejlesztik a kérdezni tudást, és a nyomozó jellegű kérdéseket gyakoroltatják a konvencionálisokkal szemben. Ha a nyitott kérdések erejére akarjuk rávezetni a résztvevőket, akkor az alábbi gyakorlattal dolgozhatunk.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A feladat lépései	Időigény
1.	A kérdéstípusok elméleti ismertetése. Figyelemfelhívás arra, hogy nyitott kérdéseket használjanak.	5 perc
2.	Csoportokra bontás (4-5 fő) és a játékszabályok ismertetése. Minden csoport versenyben van a másikkal, és az a csoport győz, amelyik a legjobban válogatja ki a listából, hogy mit vigyünk magunkkal.	2 perc
3.	A tréner kivonul a tereméből, minden csoport 5 kérdést tehet fel, de a küldöttjük egyszerre csak egyet, aztán visszamehet a csoportjához, átgondolhatják, és újra kijöhetnek. A másik csoport nem hallhatja, mit kérdezett az előző.	15 perc
4.	A végén minden csoport felolvassa, mit tett a hátizsákba, valamint a tréner is felolvassa a sztorit.	3 perc

Tréneri információk

A tréner csak a feltett kérdésre válaszolhat. A sztori tetszés szerint átírandó a csoport élethelyzetéhez igazodva, ha például irodában dolgoznak, akkor lehet ez.

A társaság kirándulást szervezett a Balatonra, Almádiba. A javaslat az volt, hogy vonattal menjenek, így már ott lazulhatnak. Az időjárás ragyogónak ígérkezik, sőt talán túl melegnek is. Július van. Két napra mennek, és panzióban fognak aludni. Az első napra vitorlázást terveznek, és kibérelnek egyet kapitányostul, ezért aki érzékeny a tűző napra, mindenképp hozzon magával bőrvédő krémet, sőt talán hosszú ujjú könnyű inget is. Ebéd még nem lesz, tehát egy szendvicset is érdemes csomagolni, de nem kell túl sok ennivalót vinni, mert estére tábortűz mellett főzőversenyt rendeznek, és a panzió minden alapanyagot biztosít, másnap pedig reggelit is kapnak.

A megbeszélés szempontjai

- Melyik csapat találta el a legjobban, mit kellett a hátizsákba rakni?
- Ők milyen kérdéseket tettek fel?
- Miért jobbak a nyitott kérdések, mint a zártak?
- Milyen körülmények közt lehetnek jók a zárt kérdések is?

Pakold be a hátizsákot!

- autó és a hozzá szükséges felszerelések (például egészségügyi doboz, ami jól jöhet)
- kulacs
- tornacipő, amely sáros is lehet
- tornacipő, amelynek tisztának kell lennie
- bakancs
- hosszú ujjú, könnyű fehér ing
- hosszú nadrág
- hálózsák
- labda
- szendvicsek
- zsebkés
- evőeszközök
- kenyérvágó kés
- bicska
- elemlámpa
- esőkabát
- esernyő
- fésű
- naptej
- hegymászókötél
- óvszer

- konzervek
- konzervnyitó
- könyv
- útlevel
- GPS-es okostelefon
- sok pénz
- szalmakalap
- piros paprika
- gyufa
- iránytű
- térkép
- sátor
- szúnyogriasztó
- napszemüveg
- vécépapír

22. Mozaikosztály

Cél

A mozaikosztályos módszer megtanítása. Járulékos következmény, hogy másfél óra alatt egészen gyorsan megtanítják egymást a hallgatók a német náci rendszer kialakulásának történelmi és kultúrtörténeti okaira és filozófiai recepciójára.

Alapinformációk

Alkalmazási terület:

szervezeti kommunikáció, vezetői kommunikáció, pedagógia

Résztvevők:

minden résztvevő, csoportosan

Időigény:

90 perc

Eszközök:

szereplapok, mindenkinél elérhető okostelefon (internet), papír, toll

Forrás: Zsolt Péter

Feladat

Általános leírás

A kihúzott témakörből való felkészülés és a tréner irányításának segítségével a mozaikosztályos módszer kipróbálása.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A feladat lépései	Időigény
1.	A tréner előadást tart Elliot Aronson mozaikosztályos módszerének kialakulási körülményeiről. (Minél fejlettebb lesz a hazai pedagógia, annál több diák fogja megemlíteni, hogy már találkozott a módszerrel.)	10 perc
2.	Mindenki húz egy témakört, a lapján lesz egy szín és egy szimbólum. Az azonos témakört jelölő szimbólumokat kapók először üljenek közös asztalhoz, és közösen készüljenek fel az internet segítségével a témájukból. Jelezzük nekik, hogy a téma szakértőivé kell válniuk, mert hamarosan a többieket fogják tanítani, akik nem ismerik az ő lapjuk témáját.	20 perc
3.	Ha az egyes lapokon az azonos színek a tananyag egészét fedik le, megkérhetjük a résztvevőket, hogy most azok üljenek egy asztalhoz, akik lapján ugyanaz a szín található, és rakják össze a különböző ismereteket. Minden asztalnak az a feladata, hogy rakják sorrendbe a történetet, és indokolják a sorrendet.	50 perc
4.	A gyakorlat átbeszélése.	10 perc

Tréneri információk

Az első kör felkészülését segítse a tréner, beszéljék át, mire jutottak a csoportok. A legnagyobb szükség erre Hannah Arendt esetében van, itt a megoldás, hogy Arendt radikálisra és banálisra osztotta a gonoszságot. A banálisra az engedelmeskedő buzgó átlagember, hivatalnok beállítódást tette. Ám ebből fakad a legnagyobb bűn is, a gondolkodásról való lemondás. Ha lehetőség van rá, érdemes levetíteni a Hannah Arendt-film utolsó jeleneteit, amelyben a filozófus előadást tart. Elképzelhető, hogy az eugenikánál is ki kell emelni, hogy szemben a nácizmussal, az eugenika a jó genetikai képességeket akarta gyarapítani, míg a náciizmus a nácik szerint károsat akarta pusztítani. Eichmann magyarországi szerepe néha elsikkad, ezt is érdemes kiemelni, valamint képességeit, a családban betöltött

hátrányos szerepét (hiszen ebből lesz az igyekvő „banális”). Eichmann egy nemrég talált megállapítása pedig: „ha jó főnökeim lettek volna, én is jó ember lettem volna”.

A megbeszélés szempontjai

- Mennyire tartják hatékonynak a tanulást így?
- Mi az előnye és a hátránya a mozaikosztályos módszernek?
- A náciizmussal kapcsolatos kérdések is tisztázhatók még.
- Az eugenika visszatéréről is lehet beszélni, hiszen a génsébeszet megannyi morális dilemmát vet fel.

Kihúzható témakörök

1. Mi az az eugenika, és mi köze van a náciizmushoz?
2. Miképp jutott hatalomra Hitler (sörpuccs, hosszú kések éjszakája)?
3. Miért kért bocsánatot a Német Pszichiátriai Társaság 2010-ben?
4. Ki volt Eichmann, és hogy került Jeruzsálembe? Miket állított itt magáról?
5. Mit jelent a gonosz banalitása Hannah Arendtnél?

23. Építészeti tévedések

Cél

Edward T. Hall proxemikai megfigyeléseinek, a térszerkezet tervezésének viselkedésre gyakorolt hatása vizsgálata.

Alapinformációk

Alkalmazási terület:

kommunikáció, szociálpszichológia

Résztvevők:

minden résztvevő, kis csoportosan

Időigény:

25 perc

Eszközök:

nagy rajzlap, különböző színű filctollak

Forrás: Zsolt Péter

Feladat

Általános leírás

A gyakorlat beilleszthető az agressziócsökkentő óra rajzos feladatainak sorába.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A feladat lépései	Időigény
1.	Egymástól elkülönült szigetekként létrehozott asztalok, amelyek köré 3-5 ember ülhet.	2 perc
2.	A háttérismeretek elolvasatása vagy prezentációval kísért megbeszélése.	8 perc
3.	A rajzolásra biztosított idő.	10 perc
4.	Prezentálás.	5 perc

Tréneri információk

Az asztaltársaságoknál érdemes keverni a nemeket. Egymást nagyon jól ismerő fiúknál előfordul, hogy három perc alatt végeznek a rajzolással, és aztán unatkoznak. Javasolhatjuk, hogy rajzoljanak képregényt, írjanak buborékokat a fejekhez, meséljenek el történetet, adjanak a rajznak címet. A prezentációk elméletekhez való visszacsatolását trénerként kiegészíthetjük.

A megbeszélés szempontjai

- Melyek voltak a funkionalista építészet céljai?
- Hogyan kerültek el a funkionalista építészet hibáit?
- Miért csökkentik az agressziót a jól kialakított terek?
- Mi a betört ablak hipotézis?²⁰⁵

²⁰⁵ Ezzel kapcsolatos írásom elérhető az interneten: <https://elniveresen.hu/2017/03/04/zsolt-peter-elemez-betort-ablak-hipotezis/>

Kiegészítő szöveg (részlet)²⁰⁶

A modern építészet egyik leglátványosabb törekvése a gravitáció legyőzése lett, ennek kísérlete, vagy legalábbis ennek az érzetnek a keltése. Alátámasztások nélküli fantasztikus ívek, lenyűgöző méretek, és főként a magasságok. A toronyház építésében a „ki tud nagyobb” verseny kezdődött – s ez még ma is tart, csak épp áttevődött Japánba és Kínába. A verseny igazi üzenete az individuális, bárki által elérhető hatalom reprezentálása. Ez az üzenet szimbolikus erővé sűrűsödött a World Trade Center ikertornya esetén, hiszen ez egyúttal fogyasztói civilizációnk közepe is volt. Nem véletlen tehát, hogy épp ezt érte támadás, s hogy akkora megrendülést keltett a lerombolása.

Az amerikai modernista törekvések egy történeti véletlen folytán, s így tulajdonképpen némileg igazságtalanul is, egy építész nevéhez kötve két alkalommal is látványos kudarcba fulladtak. Minoru Yamasaki (1912–1986) amerikai építész egy szociálisbérlet-program elismerő díjátvétele után húsz évvel kénytelen volt tudomásul venni a telep lakhatatlanná válását, s hogy emiatt a hatóságoknak le kell rombolniuk a „művét”. Pedig a házakat Le Corbusier urbanisztikai elvei szerint a napfény-tágasság-növényzet, azaz az úgynevezett *elválasztott rendszerben*, a purizmus ideológiájával építették. (Le Corbusier maga is támogatta a radikális lépéseket, Párizs belső nyomornegyedeit is szerette volna lerombolni.)

A betelepített amerikaiak ugyanakkor teljesen lepusztították az új épületeket, olyannyira, hogy azokat már nem lehetett rendbehozni.²⁰⁷ Pedig ekkorra más tudományok, mint például az antropológia már kutatta a kultúra és a térhasználat kapcsolatát, és érzékelték, hogy nem minden közösségnek lehet úgy jól tenni, hogy leromboljuk „nyomorházaikat”,

²⁰⁶ ZSOLT 2006, 156–159.

²⁰⁷ Charles Jenks ezt a pillanatot (1972. július 15.) nevezte el könyvében a posztmodern születésének. Ch. Jenks: *The Language of Post-Modern Architecture*, Academy Editions London, 1991.

és beköltöztetjük valami újba, amit azért nem éreznek a sajátjuknak, mert nem felelnek meg addigi térhasználati szokásaiknak.

A World Trade Centert is Yamasaki irodája építette 1966-tól 1973-ig, ezt pedig terroristák robbolták le az ismert időpontban, 2001. szeptember 11-én. Mindkét eset ugyan különböző szempontból, de értelmezhető a modernizmus kudarcaként. Rengeteg lehetőség van ugyanis, amiről az építészek vitatkozhatnak, ahogy kifejezhetik egy kor életérzését, s teszik is ezt. Például a közös terekről és az elkülönülés fontosságáról, ennek arányairól, a kíváncsok anyagok használatáról, a megfelelő méretekről, az épület befelé forduló védő, vagy kifelé forduló nyitott koncepciójáról stb. Az építész nagyobb hatalommal rendelkezik, mint bármilyen más művész, hiszen amikor látunk egy várost vagy egy épületet, akkor ez vizuális kényszert gyakorol, amikor megélünk egy térben, akkor nap mint nap szembesülünk egy hangulattal. (Nem a mögötte folyó ideológiai küzdelmekkel, hanem azzal, amit az épület áraszt.)

Rövidebb távon a divat diktál, hiszen elbűvölheti az embereket az újdonság varázsa, és vágnak rá, hogy kicsit birtokoljanak valamit az újból. Hosszabb távon viszont az épületek, vagy akár a városrészek egy evolúciós törvénynek engedelmeskednek. Megmaradnak vagy nem, elhagyják őket vagy ápolják, s ezek a szempontok némileg támpontul szolgálhatnak annak eldöntésében, hogy csak egy építészeti divatörülettel vagy valami mással volt dolgunk.

Az építészetnek csak két nagy, minden korban jelen lévő kísértését emeltük ki, a hatalomét (lásd még Hitler berlini terveit vagy a pártkancellária makettjét) és a „praktikusét”, de nyilván számtalan más játékos divatörületnek állandóan ki van téve, s tulajdonképpen nem is az építész az, aki egyedül felelős, hiszen leggyakrabban csak igyekszik kielégíteni a megrendelői igényeket, s a megrendelő még inkább divatkövető, mint maga a mérnök. Egy kor rányomja bélyegét az épületeire, s ha a barokkot és a modernt ebből a hatalom szempontból hasonlítjuk össze, azt találjuk, hogy míg a barokk a legfelső osztály hatalmának, vagy a túlvilági csábításnak a szimbóluma, addig a modern az individuális szabadságé, az individualitás hatalmáé.

24. Közjószág játék

Cél

Annak megismertetése, hogy a rendszer alaposan megváltoztatja a hozzáállásunkat, szétverheti a közösség altruista tagjainak viselkedését, de az ki is alakítható, ha megváltoztatjuk a rendszert.

Alapinformációk

Alkalmazási terület:

szervezeti kommunikáció, vezetői kommunikáció, társadalmi kommunikáció

Résztvevők:

minden résztvevő, egyénileg

Időigény:

30 perc

Eszközök:

tábla vagy flipchart, toll, a hallgatóknál jegyzetpapír (amelyre a pénzügyi állásukat felírhatják), számológép

Forrás: FEHR–GÄCHTER 2002

Feladat

Általános leírás

A méltányosság játék két keretben zajlik, az elsőben önzőkké válnak a szereplők, a másodikban altruistává.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A feladat lépései	Időigény
1.	A tréner mindenkinek „ad” tízezer forintot, és kéri, hogy ebből adjanak a közösbe, amennyit akarnak, azt viszont vonják le a tízezer forintból. A beérkezett pénzt a tréner megkétszerezi, és egyenlő arányban kiosztja. A táblára egymás alá fel kell írni a felajánlásokat, és meg kell kérni valakit, hogy adja azokat össze, szorozza meg kettővel, és azt ossza el a jelenlévők számával. Az így kapott összeget mindenki hozzáírhatja a korábbi állásához.	5 perc
2.	A harmadik körnél meg kell állni, és meg kell kérdezni, ki mit lát, mi a játék lényege, meg lehet kérdezni a legtöbb és a legkevesebbrel pénzzel rendelkezőt, hogy mi a stratégiája. A sok pénzt gyűjtők önző stratégiát képviselnek, s ez kiváltja azt, hogy a következő körökben egyre több lesz az önző, így csökken a megkétszerezhető összeg.	5 perc
3.	Megmutathatjuk egy grafikonnal, hogy a beadott és szétosztható összegek hogyan csökkentek, s ekkor a tréner azt mondja, hogy mint bank stratégiát vált. Szeretné megbüntetni a legkevesebb pénzt beadót, de csak akkor tudja, ha valaki bead büntetéspénzt, és azt hajlandó a saját számlájáról levonni. Az így beadott pénzeket a bank összegzi, megszorozza kettővel és a következő körben ezt az összeget fogja levonni a legkevesebbet felajánlótól.	5 perc
4.	A következő körben a „büntipénz” funkciója mindenkinek érthető lesz, és ez alapján ajánlanak is fel. Mivel senki sem akar legutolsó lenni, a közösbe felajánlott pénzek összege elkezd nőni.	5 perc
5.	Átbeszélés.	10

Tréneri információk

A gyakorlat nagyon hosszú, és unalmassá is válhat, az eredeti kísérletben hat kör után újabb hat kör következik, de elegendő négy kör, majd a büntetés lehetősége, majd még két kör. A gyakorlat lényegét akár nagyelőadáson is át lehet adni pár percben, pénzosztással, egy-két körrel modellezve.

A megbeszélés szempontjai

Az egyének egész eltérő stratégiákat, összefogadásokat követtek, de a nagy átlag mégis folyamatos pénzcsökkenés, majd a váltás után gyors közösségi és egyéni gyarapodás. A „bank” nem más, mint a hatalom birtokosa, aki a játékszabályokat alkotja. Ez lehet egy politikus, a kormány, lehet egy önkormányzati rendelet vagy bármilyen helyzetben egy főnök. Aki a rendszert irányítja, befolyást gyakorol az egyének viselkedésére. Ez felelősséggel jár.

- Ki hogyan viszonyult a bank viselkedéséhez?
- Ki mi miatt volt frusztrált, ha frusztrált volt?
- Miért adott büntipénzt, aki adott? (Ez tulajdonképpen modellezi az energiabefektetést és a haragot, esetleg a társadalmi igazságérzetet, de előfordul, hogy az addig legönzőbb stratégiát űző és leggazdagabb ad büntipénzt, ami paradox, de érdekes.)

25. Taxisblokád

Cél

A társadalmi mozgalmak sokféle szerep megjelenésével járnak, ezek konfliktusa és magának a szerepnek az ereje laboratóriumi körülmények között is átélhetővé tehető.

Alapinformációk

Alkalmazási terület:

szervezeti kommunikáció, vezetői kommunikáció, integritás

Résztvevők:

minden résztvevő, csoportosan

Időigény:

90 perc

Eszközök:

szereplapok

Forrás: Zsolt Péter

Feladat

Általános leírás

A taxisblokád újrajátszása.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A feladat lépései	Időigény
1.	A történet kiindulópontjának, a konfliktus kirobbanásának oka és a politikai háttér rövid elmondása, majd a szereplők kiosztása	5 perc
2.	A feladat végigvitele. Minden csoport különböző helyzetleírást kap. Minden szereplő egy-egy szerepleírást kap.	50 perc
3.	Az egyéni élmények feldolgozása.	10 perc
4.	Összevetés a valódi eseményekkel, a valódi történet szociológiai keretbe foglalása.	25 perc

Tréneri információk

Mivel a szereplők adnak némi szabadságot a résztvevőknek, a történetet hagyhatjuk más irányba is kanyarodni, mint ahogy az a valóságban volt, de menet közben rendezőként kiszólhatunk, hogy a valóságban ez másként történt. Ahol azonban a folytatás nem nélkülözi a konfliktusok létrejöttét, ott kénytelenek vagyunk „rendezői” instrukciókat adni.

A megbeszélés szempontjai

A tömegélmény abból származik, hogy a konfliktusba könnyen belávoznak magukat a szereplők, és aztán már szerepkényszerek és önigazolások útján kezdenek haladni. Kis döntésekből dominóeffektusok lesznek, vagy pszichológiailag megragadva, egyes elmozdulások kognitívdiszonzancia-redukción keresztül eszkalálódhatnak. Valószínűleg pont olyan sarkalatos helyzetek alakulnak ki, mint a valóságban. Az is lehet, hogy radikálisabbak, például a rendőr a szerepjáték során mindenáron rendet akar csinálni.

- Milyen megoldási kísérletek születtek a válságra?
- Egyetértett-e ezekkel a megoldási javaslatokkal?

- Érzett-e szerepén belül szerepkonfliktust? Túlterhelte-e a szituáció?
- Kialakultak-e a vita során személyes rivalizálások?
- Erkölcsi kérdésként élte meg a helyzetet, vagy racionális megoldásokat keresett?
- Kikért érzett felelősséget? Kiket hibáztatott?
- Hogyan hatott hatalmi helyzete vélekedésének kialakulására?

Körülmények

Három csoportra lesz szükségünk a blokádnak három fázisa konfliktusának megfelelően. Mivel ezek időben egymást követik, csak azok a csoportok játszanak, ahol a történet éppen tart, a többiek addig megfigyelők. Ha többen vannak, mint ahány szerepet kiosztunk, az csak jó, mert így megjeleníthető a „nép” is, akik személyes véleményük alapján a taxisok mellett vagy azokkal szemben foglalhatnak állást, és időnként elmondhatják érveiket, hogy miért vannak ott, ahol vannak, és menet közben át is mehetnek a másik oldalra. (A nép érvei alapján a végén összefoglalhatók a „polgár” két alkotórészének jellemzői, a *bourgeois* és a *citoyen* értékrendszer.)²⁰⁸

Helyzetleírás – I. csoport:

A kormány ugyan tegnap azt ígérte, hogy nem emeli a benzin árát, ezt az éjszaka mégis megtette. Hajnalban már a taxisok keresztben álltak az utakon, és a reggeli órákban több helyen bedugult a közlekedés. Az emberek nagy része még ha kerülőúton is, de eljutott a munkahelyére. A vita során azt kell a taxisoknak eldönteniük, hogy folytassák-e az akciót, vagy pedig fejezzék be. Lehetőleg minél hamarabb közös állásfoglalásra kell jutniuk. Egyikük sem vonhatja ki magát, s nem bocsáthatják szavazásra a kérdést.

²⁰⁸ Bővebben lásd KISS 1991.

Szerepleírás – első számú taxis:

Őn az első számú taxis, Hógolyónak hívják, szinte az egész szakmában ismerik a becenevét, mert beszédes természetű, és sokat dolgozik, komoly népszerűségnek is örvend. Legutóbb az ön tanácsára tartottak fekete szalagos taxisfelvonulást egy meggyilkolt társuk emlékére.

A helyzetről igen határozott véleménye van. Ön szerint a kormány hazudott, hiszen tegnap még ígéretet tett a benzin árának fixen tartására, az éjjel pedig, hogy ne lehessen előre tankolni, váratlanul megemelte. Ön ezt alattomos húzásnak tartja, s elege van abból, hogy a politikusok azt hiszik, bármit megtehetnek. Úgy véli, ezt nem kéne annyiban hagynia, és a CB-rádióon hangot is ad indulatainak.

Szerepleírás – második számú taxis:

Fuvaros Gézának hívják, régi motoros már, de csak akkor beszél, ha úgy érzi, fontos dologról van szó. Tudja, hogy csak azok ismerik a nevét, akikkel személyesen is jóban van, de azok hallgatnak önre. Ezúttal ön is bekapcsolódik a CB-rádióon elinduló vitába. Hajnalodik, és ilyenkor még nem kell az erőszakos fiatalokat túlharsogni, nincsenek sokan, és látható, hogy komoly dolgok forognak kockán. Az a véleménye, hogy bár a kormány váratlanul emelt árat, nem szabad elkapkodni a választ, petíciót kellene benyújtani, vagy az újságírókat megkeresni. Elmondhatnák nekik, hogy a taxisokat ezzel még több munkára kényszerítik, hiszen kevesebb lesz az utasuk, ha a tarifát emelniük kell. Ön tart attól, hogy ha keresztbe állnának az utakon, abból rendőrségi ügy lenne.

Szerepleírás – harmadik számú taxis:

Sportos Jánosnak hívják, nem régóta taxizik, hiszen a legfiatalabb korosztályhoz tartozik. Szereti viszont az önállóságot, azt, hogy szórakoztató munkával sok pénzt is kereshet, és a benzináremelés elsősorban anyagi okok miatt bosszantja. Nem érdekli a politika és a politikusok, mindegyikről megvan a véleménye. Ön szerint hogyha összefognak, akkor a kormány úgyis kénytelen lesz csökkenteni a benzin árát, hiszen világos, hogy ha csak néhány taxis bénítja meg a forgalmat, abból óriási probléma lesz.

Szerepleírás – negyedik számú taxis:

Bagoly Gábornak hívják, azok közé a taxisok közé tartozik, akik diplomával is rendelkeznek, s otthagytva eredeti szakmájukat mentek el taxizni. A benzináremelésnek olyan jellegű következményeit is látja, hogy az a gazdaságban is inflációnövelő hatású, ezért az áremelésben nem csupán az önöket érintő erkölcsi problémát lát, de középosztályt sújtó és szegénységnövelő általános következményt is. Az a véleménye, hogy a blokádnak csak akkor van értelme, ha minden taxis – lehetőleg még a tehertaxisok is – részt vesz benne. Minél többen vannak, annál kevésbé tekinthetik akciójukat bűncselekménynek, annál inkább tekinthető polgári engedetlenségnek. Ön szerint csak akkor szabad folytatni az útelzárást, ha a többiek is csatlakoznak, másképp ez öngyilkosság. Ami pedig a politikai beállítottságát illeti, valamikor szimpatizált a kormánypártokkal, de mostanra elege lett belőlük, az ellenzék híve.

Helyzetleírás – II. csoport:

A történetnek ebben a szakaszában már megbénult a közlekedés. A taxisok tíz órája elállták a legforgalmasabb közúti csomópontokat, és úgy tűnik, teherautók és kamionok is keresztben állnak az ország fontosabb útjain. Csupán a mentőket engedik át. Nem közlekednek a villamosok, az autóbuszok, a személyautók. Az emberek gyalog járnak, nincs pánikhelyzet. Az a feladata, hogy eddigi ismeretei alapján megfogalmazzon egy helyzetértékelést, amely majd a nyilvánosság elé fog kerülni. (Ehhez néhány percet adhatunk, hogy a szereplők leírhassák, majd felolvashassák értékelésüket.)

Szerepleírás – belügyminiszter:

Ön felelős az ország működéséért, és most azt kell tapasztalnia, hogy a külföldi turisták nagy bajra számítanak, otthagyják a szállodákat, és próbálnak eljutni a repülőterekre. Ez így nyilvánvalóan nem mehet tovább. Mielőtt mozgósítaná a rendőrséget vagy a katonaságot, egy felszólítást

akar közzétenni. Még abban sem biztos, hogy mozgósítani akar, de el kell döntenie, hogy ezzel fenyegetőzzék-e.

Szerepleírás – köztársasági elnök:

Ön felelősnek érzi magát az ország egészének jövőjéért. Funkciójánál fogva is a nép és a kormány között áll. Olyan memorandumot kíván megfogalmazni, amely békés mederbe tereli az eseményeket. Az alkotmány barátjának érzi magát, és nem az állam barátjának.

Szerepleírás – ellenzéki párt szóvivője:

Ön az egyik ellenzéki párt szóvivője. A sajtóban önöktől várják, hogy értékeljék a kialakult helyzetet. Pártja ezt az értékelést el is készítette, és Ön most fogja felolvasni.

Szerepleírás – rendőrfőnök:

Ön az ország rendőrfőnöke. Ismeri az országban kialakult helyzetet, tudja, hogy a pártok is eltérően értékelik, s hogy a köztársasági elnök is elítélné a taxisokkal szembeni erőszakot. Tudja azt is, hogy hamarosan megjelennek majd a taxisokkal szembeni tüntetések, mert az erről szóló felhívásokból már látott egy példányt. Azzal is tisztában van, amivel a többi civil miniszter nincs, nevezetesen, hogy se vízágyúkkal, se más eszközzel nem lehet normalizálni a helyzetet. Ha ugyanis el is viszik a sofőröket, az autók és a teherautók még ott maradnak. Meg kell fogalmaznia egy sajtónak szánt és egy belső használatra, az utcai rendőröknek szánt szöveget.

Szerepleírás – újságíró:

Ön egy vérbeli hírvadász újságíró. Ezúttal nagy élvezettel megy ki a terepre, és a taxisok is szívesen nyilatkoznak, mondják el, mit éltek át hajnal óta, mire számítanak, mit szeretnének. Megszólaltatja az utca emberét is, aztán néhány sorban megpróbálja összefoglalni benyomásait.

(Ebben a szakaszban a legérdekesebb a „nép” viselkedése, amelyre ha elég nagy számú a létszám, külön vita szervezhető azután, hogy a szereplők felolvasták szövegeiket. A kérdés, ki hogyan nyilatkozna a tévében, ki menne tüntetni, ki melyik oldalra állna és miért.)

Helyzetleírás – III. csoport:

Már két napja tart a blokád, és semmi jele a megállapodásnak. A helyzet tarthatatlan. Leállt a külkereskedelem és a belkereskedelem. A repülő utasok nélkül szállnak le, senki sem jön az országba. A közlekedés megbénulása a lakosságból felvásárlási pánikot váltott ki, az emberek felkészültek a tartós helyzetre, ennek kapcsán mindenből hiány van, főleg az alapélelmiszerekből. Olykor még a telefonvonalak is használhatatlanok, mert túl sokat kommunikálnak az emberek a telefonon keresztül, és nem bírják a terhelést a vonalak. Egy érdekegyeztető tárgyalást tartanak, s azon megoldásnak kell születnie.

Szerepleírás – a taxisok képviselője:

Őn a legnagyobb taxitársaság igazgatója, és igyekszik képviselni a taxisokat. Magánvéleménye viszont az, hogy a taxisok jelentős része meggondolatlan és felelőtlen emberekből áll, más társaságokkal is sok konfliktusuk volt már. Abban sem biztos, hogy emiatt a viszony miatt az önnel kötött tárgyalási eredményeket a többiek elfogadnák, hiszen nem a főnökük. Ilyen jellegű kételyeit nem is rejtí véka alá. Másrészt az ön emberei is kint vannak a kereszteződésekben, s ami magát illeti, a legfontosabbnak azt tartja, hogy úgy jöhessenek el onnan, hogy a hatóságok később békén hagyják önöket. Azt is látja, hogy túllőttek a célon, és bár a lakosság nem fordult szembe a taxisokkal, de mielőbb le kellene állni, mert túl nagyot durrant a blokád, és ezt a helyzetet nem helyesli.

Szerepleírás – a kormány képviselője:

A blokádot meg kell szüntetni, ez már kezdettől fogva világos a kormány számára. Az is, hogy itt egy illegális akcióról van szó. Az is, hogy az erőszakszervezeteket most már semmi szín alatt sem akarják bevetni, mert a társadalom túlságosan sok szegmense mozdult meg ahhoz, hogy egy ilyen akciónak beláthatatlan következményei legyenek. Szeretné, hogy a büntetőjogi felelősség ne sikkadjon el, de azzal is tisztában van, hogy a taxisok nemes polgári engedetlenségnek vélik a blokádot, és mindenképp „amnesztiát” kell ígérni nekik ahhoz, hogy visszavonuljanak. A benzináremelés mikéntjét egyébként mondvacsínált problémának tartja, és nagyon fárasztja, hogy a vita két napja e körül zajlik.

Szerepleírás – szakszervezeti képviselő:

Országos szakszervezet képviselőjeként van jelen a tárgyaláson, bár a taxisok életét egyáltalán nem ismeri. Azt viszont látja, hogy a taxisok sem fogadják el legitim vezetőjüként a taxisok képviselőjét. Önnek kell megpróbálnia az érdekeket, és ezúttal már nem csupán a taxisok, hanem az egész társadalom érdekeit képviselni a kormánnyal szemben (hiszen a benzináremelés mindenkit érint). Jó alkalom ez arra is, hogy mind a kormányban, mind az érdekeiket képviselni akarókban tudatosuljon, hogy önök nélkül nem megy. Gyakorlata is van a viták vezetésében, és arra törekszik, hogy olyan kompromisszumos megoldás szülessék, amelyben mindenki jól jár. Itt az ön véleménye szerint a kormány „jól járása” maximum annyi lehet, hogy tekintélye nem sérül, mert hát az tagadhatatlan, hogy becsapta az embereket. Ön azonban nem az a fajta, aki a magánvéleményét összekeveri a feladatával, amelyet itt világosan lát. A benzin áráról és a kormány tekintélyéről van szó.

(Az érdekegyeztető tárgyalás vitája közben megint megszólaltathatók az „utca emberei”, lehetőség van a nézőpontok megváltoztatására, a másik táborba való átülésre.)

26. Chrysler-krízis

Cél

A kríziskommunikáció forgatókönyvével és etikai gondolataival való megismerkedés.

Alapinformációk

Alkalmazási terület:

szervezeti kommunikáció, vezetői kommunikáció, integritás

Résztevők:

minden résztvevő, egyénileg

Időigény:

30 perc

Eszközök:

toll, papír vagy laptop, okostelefon (a Google használható, de a ChatGPT nem)

Forrás: Zsolt Péter, P. F. Anthonissen

Feladat

Általános leírás

Esettanulmány kapcsán egy kríziskommunikációnak megfelelő szöveg írása.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A feladat lépései	Időigény
1.	Ismertetjük a háttérrel, például a Chrysler Voyager 2001–2003 közt gyártott hibás szériájának problémáját, valamint azt, hogy a cég nem vállalta fel a hibát.	5 perc
2.	Ismertetjük Anthonissen kríziskommunikációs szempontjait. Például ha tudjuk, hogy a hibát mi követtük el, ne takargassuk, ismerjük el. 1. Bizonytalan információkat ne terjesszünk. 2. Legyen világos, hogy a problémát kivizsgáljuk, és a megoldás élére mi állunk. 3. Kommunikáljunk a folyamat részleteiről. 4. Ne a gazdasági szempontok legyenek a fontosak, hanem a kártérítés és a meglévő ügyfélkapcsolatok megerősítése. 5. Fejtsük ki, hogyan igyekszik a cég a hasonló hibákat legközelebb megelőzni. 6. Külön beszéljünk a károsultakkal, az ügyfelekkel és a nagy nyilvánossággal.	5 perc
3.	Megkérjük a résztvevőket, hogy írjanak egy egyoldalas anyagot a sajtónak, az autótulajdonosoknak vagy a károsultaknak Anthonissen szempontjai alapján.	10 perc
4.	Olvassunk föl néhányat, és beszéljük át ezeket.	10 perc

Tréneri információk

Anthonissen *Kríziskommunikáció* című (HVG Kiadó, 2009) könyvének ismertetése frontálisan akár jóval hosszabb is lehet, tekintve, hogy a könyv kiter a sajtókapcsolatokra, az önjavítás mechanizmusára, számos jó gyakorlatra, a jogi és a kommunikációs munkatársak közti attitűdkülönbségekre stb.

A Chrysler története is érdekes, mert Lee Iacocca a tojásautóval (Voyager márkával) mentette meg a vállalatot a csődtől. A láncos hajtás időszakában (1996–2000) a Mercedesszel épp integrálták a vállalatot, aztán a Daimler is igyekezett továbbadni rajta. A Chrysler nem adott ki

információt a szervizkönyvben arról, hogy a vezérműláncot hány kilométerenként kell cserélni, öröknek tartotta. Néhány év után az újabb típusoknál kijavította a hajtásláncot (2001 szíj, 2008 direkt), de e tárgyban visszahívást és kártérítést a korábbi láncosoknál nem csinált.

A megbeszélés szempontjai

Kiemeljük a felolvasott megoldásokban a legjobb részeket, csiszoljuk a hibákat.

A ChatGPT arra a felszólításra, hogy Anthonissen szempontjai alapján milyen nyilatkozatot tett volna a Chrysler nevében, az alábbit írta, ezt akár fel is olvashatjuk.

„Kedves újságírók és médiaképviselők!

Ma szeretnénk egy fontos ügyről beszélni Önökkel, amely a Chrysler Társaságot érinti. Az elmúlt időszakban számos hír jelent meg a Voyager típusú járműveink biztonsági láncainak meghibásodásáról, amely rendkívül aggodalmat keltett az autós közösségben. Az ügyet mi sem vesszük félvállról, és nyíltan szeretnénk beszélni róla. Azon járművek, amelyek érintettek a problémában, nem felelnek meg a biztonsági szabványoknak, és ezért azonnal intézkednünk kellett annak érdekében, hogy megoldjuk a problémát és biztosítsuk a vásárlóink biztonságát.

Az érintett járművek tulajdonosait már értesítettük, és azonnal megkezdtuk a javítási folyamatot, amelyet a Chrysler garanciájában biztosítunk. Az érintett járművek javítása teljesen ingyenes, és a vásárlóinknak semmilyen költséggel nem kell számolniuk. Azonban az ügyet nem akarjuk eltussolni, és őszintén elismerjük, hogy hibát követtünk el, amit sajnálunk. Ezért szeretnénk biztosítani Önöket arról, hogy az ügyet nagyon komolyan vesszük, és szükséges intézkedéseket hoztunk annak érdekében, hogy a jövőben ilyen probléma ne fordulhasson elő.

Köszönjük a figyelmet, és állunk rendelkezésre bármilyen további kérdés esetén.

Üdvözlettel,
A Chrysler Társaság”

27. Széchenyi fürdő

Cél

A disztributív tárgyalási helyzet kipróbálása.

Alapinformációk

Alkalmazási terület:

szervezeti kommunikáció, vezetői kommunikáció, tárgyalás

Résztvevők:

minden résztvevő, párosan vagy hármasban

Időigény:

20 perc

Eszközök:

papír, toll

Forrás: Zsolt Péter

Feladat

Általános leírás

Tíz alkalomra szóló bérlete van, amelyet ötvenezer forintért vásárolt. Ám csak két alkalmat tudott belőle elhasználni, mert külföldre kell hosszabb időre utaznia. A vízben találkozik egy férfival (nővel), aki arra panaszkodik önnek, hogy milyen drága az egyszeri jegy (nyolcezer forint), pedig a víz nagyon jól tesz a reumájának, és rendszeresen is járna. Még nyolc alkalmat biztosító bérletét megpróbálja eladni a reumás férfinak (nőnek).

A gyakorlat lépései

Sorszám	A feladat lépései	Időigény
1.	Legyenek A és B szereplők, A legyen az eladó, B a vevő. A feladat ismertetése során a résztvevők jegyzeteljék le a számokat, és gondolkodjanak a rezisztenciáról, a kezdőpontjukról, valamint a BATNA-ról.	5 perc
2.	Tárgyalási helyzet. Amennyiben harmadik megfigyelő ember is van, neki előzetesen mondjuk meg, mire figyeljen (lásd a megbeszélés szempontjait).	10 perc
3.	1–10 pontig terjedő skálán írják föl, hogy elégedettek voltak-e a végeredménnyel, a tárgyalás hangulatával. Mit gondolnak, a partnerük elégedett volt-e a végeredménnyel, a tárgyalás hangulatával?	2 perc
4.	Megbeszélés.	8 perc

Tréneri információk

A tárgyalási zóna nulla és ötvenezer forint között van, hiszen ötvenezer forintért már a másik vendég is vehetne tíz alkalomra szóló bérletet. A nyolcalkalmas bérlet ára negyvenezer forint lenne, ha lehetne olyat kapni, de voltaképp az elutazónak bármilyen ár, amelyet kap érte, már több, mint a nulla.

Az induló álláspontja az eladónak lehet akár nyolcvanezer-tizenhat-ezer forint is, azaz hatvannégyezer forint vagy az alatt egy kicsivel, mivel nézheti a másikat hülyének, gondolhatja, hogy az mindig alkalmi jegyet venne. Egy ilyen agresszív stratégia esetén a vevő válaszolhat nagyon agresszívan, és ajánlhat nagyon keveset, mondván a másiknak nulla felett is minden megérné.

A vevő rezisztenciapontja valójában az ötvenezer forint, efölötti árat nem adhat, de joggal várhatja el, hogy negyvenért ajánlja neki az eladó, hiszen két alkalmat már elhasznált a bérletből.

A vevő ugyanakkor tudja, hogy a nulla fölött már minden nyereség az eladónak – pontosabban veszteségminimalizálás –, ezért méltányosnak gondolhatja a húszezer forintos vételárat is. Ez lehet a vevő BATNA-ja, hisz e mellett lehet még jól érvelni.

A megbeszélés szempontjai

Sikerült-e megegyezni? (Akiknek nem, azokat is megdicsérhetjük.)

Ki kezdte a tárgyalást?

Ki mennyire volt következetes, hajlítható?

Kiderítették-e egymás rezisztenciapontjait?

A BATNA-k valójában mik voltak?

Mennyire voltak elégedettek az eredményekkel?

28. Patikaügyelet

Cél

Valódi élethelyzet modellezése, amelyben a disztributív tárgyalás kiegészülhet integratív elemekkel.

Alapinformációk

Alkalmazási terület:

tárgyalás, szervezeti kommunikáció, vezetői kommunikáció

Résztvevők:

minden résztvevő, csoportosan

Időigény:

50 perc

Eszközök:

szereplapok, olyan helyiségek, ahol szét lehet választani két csoportot

Forrás: Gyorgyevics Miklós

Feladat

Általános leírás

Újvár városa korábban vállalta a tizenhárom éves lányok HPV-oltásának tetemes költségeit, amely éves szinten tizenkétmillió forintjába került. Az idei évtől azonban a HPV-oltás bekerült az állami feladatvállalások körébe, tehát ez a forrás felszabadult az önkormányzat számára.

Korábban a településen volt állandó patikaügyelet, amelyet úgy oldottak meg, hogy a hatóság rotációs jelleggel, de kötelező érvénnyel jelölt ki patikákat. A jogszabályi változás miatt azonban ez a feladatellátási kényszer megszűnt. Egy idős, egyedülálló patikus ettől függetlenül magától is

tartott éjszakai ügyeletet, szívesen aludt benn a patikában. Sajnos három évvel ezelőtt elhunyt, és ezzel hétvégeken megszűnt Újváron az éjszakai nyitvatartás.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A feladat lépései	Időigény
1.	Tárgyalástechnikai elmélet ismertetése, amennyiben azt még nem ismerik, de ajánlott, hogy egy tisztán disztributív gyakorlat esetében ezt már tudják a résztvevők. Így csak emlékeztetni kell őket arra, hogy használják a tanultakat, ügyeljenek arra, hogy pozícióikat előzetesen ne fedjék fel a másik előtt, illetve másrésztől igyekezzenek kipuhatolni a másik BATNA-ját, rezisztenciapontját.	5 perc
2.	Párokat alakítunk ki, a párok egyik része Újvár város polgármesteri hivatalának képviselője, a másik szereplő patikus. Ismertetjük a hátteret, majd a párok egyik tagját megkérjük, hogy menjenek ki a teremből.	2 perc
3.	Bizalmas információk átadása, szóbeli instruálások külön a két csoport számára, felkészülés.	10 perc
4.	Tárgyalás végigvitele.	13 perc
5.	Feldolgozás, átbeszélés. Az időkeret a résztvevők számától függ.	20 perc

Bizalmas információk a hivatali képviselő számára: Az önkormányzat a felszabadult tizenkétfélmillió forint elköltését úgy képzei el, hogy nagyjából a felét hajlandó elkölteni a patikaügyelet biztosítására, viszont évente két alkalommal egészségnapot is szeretne rendezni. Ennek költsége az előzetes becslések szerint két és fél millió forint alkalmanként. Hárommillióból nagyobb szabású, impozánsabb rendezvény tartható, de még kétfélmillióért is érdemes megrendezni az eseményt.

A felhatalmazás a tisztségviselő számára úgy szól, hogy lehetőleg hatmillió forintból oldja meg a patikaügyeletet Újváron, és akkor marad

forrás két színvonalas egészségnap megrendezésére. A végső ár, ameddig elmehet, kilencmillió forint.

Nemcsak pénzről tárgyalhat, ha szükséges, az adott patika a városi újság és honlap bannerén reklámfelületet is kap, az önkormányzattal való jó együttműködés során egyéb előnyöket is ajánlhat. Másfelől ha nem sikerül megegyezni, a pénznek van helye másutt is, például a későbbre tervezett rendelőfelújításra, a gyermekfogászaton a székek cseréjére stb.

Bizalmas információk a patikatulajdonos számára: ön az Újváron működő három patika egyikének tulajdonosa. Megkereste önt az önkormányzat egyik tisztségviselője, hogy tárgyaljanak egy folyamatos gyógyszerértékesítési ügylet megvalósításának feltételeiről.

Tudomása szerint a városban lévő másik két patika tulajdonosa mereven elzárkózik attól, hogy az ügyletben bármilyen formában részt vegyen. Ön úgy kalkulál, ha egyedül elvállalná, az havonta ötszázezer forintos ráfizetést jelentene, ugyanis a gyógyszer értékesítéséből származó haszon és a lehetséges költségek (éjszakai és hétvégi jutalékok bérköltsége, járulékai, energiaköltség) különbsége ennyi volna. Ha tehát az önkormányzat olyan ajánlatot tesz, amely tisztességes nyereséget biztosít, meg tudja oldani a hétvégi éjszakai nyitvatartást.

Havi félmillió, tehát évi hatmillió forint támogatás esetén még egy forint haszna sem lenne, miközben rengeteg problémát venne a nyakába. Havi 100-200 ezer forintos nyereségnél is még úgy érezné, hogy a befektetett munka és az előkészületi költségek (új gyógyszerértékesítési ablak bevétele az ajtóba, csengő beszerelése, éjszakai ügyeletes számára ágy vásárlása) nem állnak arányban a csekély nyereséggel. Ez éves szinten 9,6 millió forint támogatást kívánna.

Ugyanakkor tisztában van azzal is, hogy az önkormányzattal egy sikeres együttműködésnek lehetnek más hasznai is, például gyorsabb és problémamentesebb ügyintézkedést jelentene, ha engedélyeket akar szerezni a patika bővítésére.

Tréneri információk

A tárgyalástechnikai alapokra való figyelemfelhívás akkor is ajánlott, ha egymás után hozzuk a gyakorlatokat, hiszen a cél az, hogy ráérezzenek a tárgyalás előkészületeinek és átgondolásának fontosságára.

Ha sok a résztvevő, létrehozhatunk hármass csoportokat is, ahol az egyik fél megfigyelő szerepben van, és utóbb beszámol a tárgyalásról a plenárison. Megtehetjük azt is, hogy négyes csoportot hozunk létre, ebben az esetben jobban át tudják gondolni a felkészülést, támogatni tudják egymást az egyik oldalon állók. A tárgyalást több lépcsőben is végeztethetjük, hogy legyen újragondolási lehetőség, így a gyakorlat ideje is meghosszabbodik.

A megbeszélés szempontjai

Amikor a párok ismertetik saját tárgyalástörténetüket, megkérdezhető, hogy mit gondolnak, a másik elégedett volt-e a hangulattal, illetve a végeredménnyel. Az is jó kimenetelnek számít, ha nem történik megegyezés. Bár a gyakorlat úgy van előkészítve, hogy végig a racionális döntésmélet alapján áll, de ha megtudakoljuk, vajon a település miért akar éjszakai ügyeletet, abban nemcsak a politikai siker játszhat szerepet, és hasonlóképp felmerülhet a patikusban is a szolgáltatói attitűd, amelynek vannak integritásbeli asszociációi. Megkérdezhetjük, hogy ilyen jellegű erkölcsi nyomással próbálkozott-e az önkormányzat képviselője, illetve ha tette volna, az milyen érzelmeket váltott volna ki a patikus oldalból.

29. Szigetek

Cél

A vitakultúra alapjainak és nehézségeinek bemutatása, tárgyalástechnikai ismeretek elmélyítése, nemzetközi konfliktussal való ismerkedés.

Alapinformációk

Alkalmazási terület:

tárgyalástechnika, vezetői kommunikáció, kommunikáció, konfliktuskezelés

Résztvevők:

minden résztvevő, aztán egyéni és csoportos akvárium munka

Időigény:

30 perc

Eszközök:

kiosztott szereplapok, a felkészüléshez toll és papír

Forrás: Zsolt Péter

Feladat

Általános leírás

A kínaiak és a japánok belesodródtak egy szigetcsoporttal kapcsolatos vitába. Az eredetileg senki érdeklődését fel nem keltő, magántulajdonban lévő szigetcस्कék hovatarozása máig megoldatlan konfliktussá terebélyesedett.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A feladat lépései	Időigény
1.	A gyakorlat elvégzése előtt akár házi feladatként is feladható, hogy olvassanak utána. Angolul elég információ áll rendelkezésre, de magyarul is akad: www.origo.hu/nagyvilag/20120917-kina-es-japan-eles-vitaja-szenkapu-tia-ujuszigetek-miatt.html http://index.hu/kulfold/2012/09/19/a_teruleti_vita_csak_egyik_eleme_a_kinai-japan_viszalyak/	5 perc
2.	Kínai és japán oldalra osztjuk a jelenlévőket, ettől kezdve ez az identitásuk lesz a meghatározó, és kérjük meg őket, hogy a sorszámnak megfelelően olvassák fel a szereplapokon találhatóakat.	5 perc
3.	A kínai és japán csoportból a kormánytagi szereplapokat kapókat külön-külön megkérjük, hogy készüljenek fel egy tárgyalásra. Azok, akik nem részei a tárgyalódelegációnak megfigyelőként kövessék saját „kormányuk” tárgyalásra való felkészülését.	3 perc
4.	A tárgyalásra behívhatunk más nemzetből mediátort, de mediátor nélkül is leültethetjük egymással szemben a feleket. (Amerikai közvetítőt Kína nyilván nem fogadna el!) Javasolt két tárgyalási akciót lebonyolítani, az első körben mediátor nélkül, a másodikban már mediátorral.	10 perc
5.	A gyakorlat kiértékelése, ha volt konszenzuális megoldás, annak megbeszélése, hogy az mennyire volna reális. Tény azonban, hogy Kínát a szigethez identitásbeli, a japánokat gazdasági érdek köti, így ezt felismerve ki lehet lépni az értékkonfliktusból, és át lehet váltani érdekek egyeztetésére.	7 perc

Tréneri információk

Egy negyvenfős csoportból a házi feladatot összesen egy ember végezte el, amikor feladtam, hogy olvassanak utána a háttérnek. Igazából a gyakorlat nem igényli az előzetes felkészülést. A csoportnak keresztül kellett

már mennie egyszerűbb tárgyalástechnikai ismeretekre, és ha volt részük mediálásban, még magasabb szinten futtatható végig. A szereplapok csak felolvasást igényelnek a résztvevőktől, így nem szükséges a trénernek ismernie a történet eszkalálódását. A gyakorlat ideje nyúlhat jóval hosszabbra.

A megbeszélés szempontjai

- Hogy éreztétek magatokat a szerepben?
- Azonosultatok-e vele?
- A megfigyelők szerint a tárgyaló delegáció miként alakította ki a stratégiáját?
- Az identitás milyen csapdákat rejt? Miért következik be az ellenségeskedés?
- Mi a disztributív és az integratív helyzet, át lehet-e formálni a disztributívat integratívvá?
- Milyen tárgyalási technikák léteznek? Miként tudtátok hasznosítani a tárgyalástechnikai ismereteiteket?
- Mi a mediátor feladata?

Szenkaku vagy Diaoju? – A 2012-ben kirobbant konfliktus szereplapjai

I. Üzlet

1. A Kurihara család (japánok, halászzattal foglalkoznak) eladja a szigeteit a japán államnak. Jó pénzért, kicsit alkudnak.
2. A japán miniszter mivel gáz- és olajmezőket sejtene a kihasználatlan szigetek alatt, megkeresi a tulajdonost, és megveszi tőle. Harmincmillió dollárig hajlandó elmenni az alkuban.

II. Kínai reakciók

3. A sziget Tajvanhoz tartozott, Tajvan is vissza fog térni Kínához, tehát a szigeteknek is kínaiaknak kell lenniük. Mit keres ott a japán állam?
4. Felháborító pofátlanság, amit a japánok megengednek maguknak, jó, hogy nem rohannak kaszabolnak le minket megint, ahogy a második világháborúban tették. Ezt nem hagyhatjuk szó nélkül.
5. Egyáltalán hogy kerülhettek a szigetek a kezükbe? Hát úgy, hogy udvariasak voltunk, és nagyvonalúan nem törődtünk a kérdéssel, miközben persze Amerika meg úgy tett, mintha a háború után ezt Japánhoz sorolhatná. Az amerikaiak most is Japán pártját fogják, mert a bázisuknak érzik, és Kína ellenségei.
6. Kínai aktivista vagyok, pár haverommal kieveztünk a szigetekhez, és kitűztünk egy kínai zászlót. Készítettünk fényképeket, minden lapban benne vagyunk, imádnak minket a honfitársaink.
7. Én kínaiként utálok a japánokat, úgy demonstrálok, hogy tüntetek.
8. Én kínaiként utálok a japánokat, úgy demonstrálok, hogy betörök egy japán kirakatot.
9. Én kínaiként utálok a japánokat, úgy demonstrálok, hogy felgyűjtom a saját autómát, ami sajnós japán.

III. Japán reakciók

10. Kínában céget működtetünk, átmenetileg bezárjuk, és elhagyjuk az országot. (Bár kínaiak dolgoztak benne, tehát csak megértik, hogy ha balhéznak egy hülye szigetcské miatt, akkor elveszítik az állásaikat.)
11. Japán turista vagyok, még nem indultam útnak, és még jó. Akik odaát vannak is mind menekülnek haza.
12. Japán miniszter vagyok. A dolog nem úgy áll, ahogy a kínaiak gondolják. 1951-ben aláírták a San Franciscó-i egyezményt. A szigetek azóta Japánhoz tartoznak, de előtte se lakott rajta soha kínai. 1971-ig az USA felügyelete alatt volt, majd ők eladták egy japán családnak.

IV. Kínai kormányülés

13. Az rendben van, hogy hazafias tüntetések vannak, de a rendbontás már nekünk sem érdekünk.
14. Érdekünk nekünk, hogy gazdasági konfliktussá fajuljon a helyzet? Egy sereg japán befektető van itt, meg elmaradnak majd a turisták.
15. Szerintem a japánok is pénzelik a tüntetések eszkalálódását és a rendbontást, mert már olyan hangokat is hallani, hogy nem kormányzunk jól, le a kínai kormány korrupciójával. Ezt nagyon keményen kézben kéne tartanunk.

V. Japán kormányülés

16. Hamarosan választások lesznek, nem hagyhatjuk a dolgot annyiban.
17. Birtokon belül vagyunk, a kínai aktivistákat szépen lekapcsoljuk, és udvariasan hazatoloncoljuk, ahogy eddig is tettük.
18. Nem azért államosítottuk a szigeteket, hogy ne induljon el a japán magán olajkitermelés, ami esetleg feszültséget okozna? Épp így tudjuk kézben tartani a dolgokat, a kínaiak pedig ahelyett, hogy észrevennék a jóindulatunkat, „berágtak”.

30. Az utilitarizmuson túl

Cél

A vitakultúra alapjainak és nehézségeinek bemutatása.

Alapinformációk

Alkalmazási terület:

integritás, etika, szervezeti kommunikáció, vezetői kommunikáció

Résztvevők:

minden résztvevő, párosan

Időigény:

30 perc

Eszközök:

videó, vetítések, két szék, rajtuk igen és nem cetli

Forrás: Michael J. Sandel, Philip Zimbardo, Zsolt Péter

Feladat

Általános leírás

A dilemmákba való bevonás az emberek egymástól való különbözőségére is rávilágít, ugyanakkor az afganisztáni dilemma rámutat a szervezetek átalakulásának, integritásának fejlődési képességeire is.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A feladat lépései	Időigény
1.	A villamos probléma. Ha átállíthatnád a váltót, és ezzel megmentenéd a rossz helyen táborozó családot, de veszélybe sodornád a pályamunkást, megtenné-e?	3 perc
2.	Villamos probléma 2. Ha most a hídról a kövér embert kéne belöknöd, hogy megmentsd a családot, megtenné-e? Miért más ez – ha más valakinek –, mint az előző?	3 perc
3.	Az áldott tudatlanság paradoxona. Egy torony szélén kapaszkodsz, és segítségért kiabálsz, jönnek is a barátaid, de nem mernek utánad nyúlni, nehogy őket is magukkal ránts. Lezuhansz, de van ejtőernyő, az kinyílik, és megmenekülsz. Jó-e, hogy tudod, a barátaidra nem számíthatsz? Másfelől kell-e tudnunk például, hogy milyen genetikai betegség vár ránk idős korunkban?	3 perc
4.	Az afganisztáni dilemma: Küldetésre indul az amerikai kommandó, feladatuk egy tálib vezér likvidálása, de útközben beléjük botlik egy kecskepásztor a fiával. Azon tanakodnak, lelőjék-e, vagy elengedjék. Te vagy a csoportvezető, és még a csapod véleménye is megoszlik fele-fele arányban, neked kell dönteni. Hogyan döntenél? Szerinted az amerikai csapatvezető (Luttrell) hogyan döntött? Szerinted általában a katonák hogyan döntenek?	5 perc
5.	A valódi történet elmesélése. Az Abu Ghraib-i esetre való kitérés, amely magyarázza a változást az amerikai hadseregben. (Az értékek egy intézményben átalakíthatják a cselekvést!)	10 perc
6.	Megbeszélés.	6 perc

Tréneri információk

A gyakorlat kezdhető kétszékes argumentációval, azaz ki kell jönnie a hallgatónak, és érvelnie kell, miért húzná vagy nem húzná meg a kart. A többség az első körben meghúzná, a másodikban pedig megváltoznak

az arányok. Ebből bontható ki, hogy van, amikor utilitarista módon döntünk, van, amikor nem. Bonyolultabbak vagyunk, mint egy gép lenne. A második körben gyakran nem vetődik fel az, hogy a kövér embert azért nem löknék be, mert ő nem a történet része. Sandelnél ez a lényeg, nem az, hogy irtózunk a tettelegességtől. Az afganisztáni dilemmánál a kecskepásztorok szintén nem a történet részei, ezért nem kéne meghalniuk.

Utalhatunk a filmre, amely pozitív módon mutatja be Luttrell döntését, és aztán amikor ő az egyetlen túlélő, és a falufőnök meg őt menekíti a házába, a falufőnök döntésének helyességét. A két döntés motivációja nem ugyanaz. Szerintem Luttrellt átformálta az amerikai hadsereg Abu Ghraib-i tapasztalata, és így követi az új irányelvet, civileket nem ölünk, inkább lefűjjük a küldetést. Az arab falufőnök motivációja viszont az, hogy akit a házamba fogadok, azért már felelősséggel tartozom. Ez egy kulturális szabály. Mindketten komoly árat fizetnek a döntésükért, és Sandel morális megközelítésével, valamint a film üzenetével szemben tudjuk Luttrellről, hogy ő hibásnak gondolja a döntését, és bajtársai elvesztése helyett ma már inkább a kecskepásztorokat ölné meg.

A megbeszélés szempontjai

A gyakorlat során végig lehetőség van az egyéni döntéseket kutatni, a sztereotípiákkal szembesíteni a hallgatóságot (milyenek a katonák, mert hát nem a küldetés a legfontosabb, hanem az élet, nem engedelmeskedő gépek, hanem autonómiák), ki lehet térni a központi katonai irányítás felelősségére mind az akció kapcsán, mind pedig a másik történetben, az Abu Ghraib-iben, amelyet Zimbardo is alaposan feldolgoz *A Lucifer-hatás* című könyvében. Végezetül a gyakorlat során megtanulható az, amit Sandel akar megtanítani az erkölcsi érzékelésbeli különbségeinkről.

Felhasznált irodalom



- Agglomerációs Zöldháló [é. n.]: *Főoldal*. Online: <https://zoldhalo.ikmedia.hu/>
- ALLPORT, Gordon Willard (1971): A modern szociálpszichológia történeti háttere.
In PATAKI Ferenc (szerk.): *Szociálpszichológia*. Budapest: Tankönyvkiadó, 7–87.
- ALLPORT, Gordon Willard (1999): *Előítélet*. Budapest: Osiris Kiadó.
- ARONSON, Elliot – ARONSON, Joshua (2023): *A társas lény*. Budapest: HVG Könyvek.
- Asszertív Akadémia [é. n.]: *Mit jelent az empátia? Carl Rogers videója arról, hogy mit jelent a valódi empátia*. Online: <https://asszertivakademia.hu/mit-jelent-az-empatia-carl-rogers/>
- ATV Magyarország [@ATVMagyarorszag] (2020): Még mindig mérgez a soroksári horror ház! *You Tube*, 2020. január 22. Online: <https://www.youtube.com/watch?v=NzgLyaviBkU>
- BALLAI Vince (2012): Kincset érő vakondtúrasok fölött huzakodik Kína és Japán. *Origo*, 2012. szeptember 18. Online: https://www.origo.hu/nagyvilag/2012/09/kina-es-japan-es-vitaja-szenkaku-tiaojuszigetek-miatt#google_vignette
- BALOGH István – KARÁCSONY András (2000): *Német társadalomelméletek*. Budapest: Balassi Kiadó.
- BERNE, Eric (2021): *Emberi játszámák*. Budapest: Háttér Kiadó.
- BERTA Judit (2016): *EQ és leadership ppt-k, ÁROP 2.2.13*. Budapest: NKE Közigazgatási Vezetői Akadémia.

- BIBÓ István (2005): *Zsidókérdés Magyarországon 1944 után*. Kolozsvár: Kriterion Kiadó.
- Bite-sized Philosophy [@BitesizedPhilosophy] (2017): Jordan Peterson – Borderline Personality Disorder (BPD). *YouTube*, 2017. július 27. Online: <https://www.youtube.com/watch?v=TNQQIRKLPHs>
- BODROGHELYI Csaba et al. (2012): *Tanulmány a lengyel környezetvédő szervezetek helyzetéről, a lengyel környezetvédelmi közigazgatási rendszer és a zöld szervezetek kapcsolatáról, valamint a palagáz kitermelés lengyelországi fogadtatásáról*. KÖVET-MPK.
- BOKODI Márta (2020): *Vezetés és szervezés*. Budapest: NKE Közigazgatási Továbbképzési Intézet.
- BREGMAN, Rutger (2020): *Emberiség – Mégis jobbakk lennénk, mint hittük?* Budapest: HVG Könyvek.
- BUDA Béla (2012): *Empátia, a beleélés lélektana*. Budapest: L'Harmattan Kiadó.
- CHABRIS, Christopher – SIMONS, Daniel (2011): *A láthatatlan gorilla*. Budapest: Magnólia Kiadó.
- CIALDINI, Robert B. (1999): *A befolyásolás lélektana*. Zsámbék: Corvinus Kiadó.
- COSTELLO, Bob – WACHTEL, Joshua – WACHTEL, Ted (2009): *The Restorative Practices Handbook*. Bethlehem, Pennsylvania: International Institute for Restorative Practices.
- CSEPELI György (2006): *Szociálpszichológia*. Budapest: Osiris Kiadó.
- DARLEY, John M. – BATSON, C. Daniel (1973): "From Jerusalem to Jericho": A Study of Situational and Dispositional Variables in Helping Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 27(1), 100–108.
- DAWSON, Roger (2000): *Nyerő tárgyalási technikák*. Budapest: Bagolyvár Kiadó.
- DURA Mirjam (2017): *Resztoratív mediáció*. Online: <https://szakszervezetek.hu/vkf/8-kiemelt-hirek/10788-dura-mirjam-resztorativ-mediacio-a-szakszervezet-mint-szervezet-belulrol-torteno-erositesenek-uj-lehetosege-2>
- Élni Veresegyházon [é. n.]: *A alábbi szöveg alapján értékelje a szerző személyiségének jellemzőit a lentebb felsorolt szempontok szerint*. Online: <https://ertekeles.ikmedia.hu/szoveg>
- ELTE SEK Könyvtára (2011): *Piaget kísérletek – 1986*. Online: <https://sek.videotorium.hu/hu/recordings/2710/piaget-kiserletek-1986>
- ERDŐS István – VALCSICSÁK Imre (1995): *Etika szövegyűjtemény (Etika a rendvédelemben)*. Budapest: Rejtjel Kiadó, 37–42. Ford. Valcsicsák Zoltán.
- FEHR, Ernst – GÄCHTER, Simon (2002): Altruistic Punishment in Humans. *Nature*, 415(6868), 137–140. Online: <https://doi.org/10.1038/415137a>

- Fejlesztő közösségek* (2015). Budapest: Nemzeti Közszerológati Egyetem. Online: http://real.mtak.hu/62198/1/HKA_kiadvany_final.pdf
- FEKETE Rita [@feketerita] (2024): DK plakátok: ízléstelen és gyalázatos? – Zsolt Péter, Varsányi Áron. *YouTUBE*, 2024. március 9. Online: https://www.youtube.com/watch?v=YJBBDaQ_D7Q
- FIEDLER, Fred (1969): A hatékony vezetés személyiségtényezői és helyzeti meghatározói. In PATAKI Ferenc (szerk.): *Csoportlélektan*. Budapest: Gondolat Könyvkiadó, 603–644.
- FISHKIN, James – FARRAR, Cynthia (2005): Deliberative Polling: From Experiment to Community Resource. In GASTIL, John – LEVINE, Peter (szerk.): *The Deliberative Democracy Handbook*. Jossey–Bass, 68–79.
- FISKE, Susan T. – CUDDY, Amy J. C. – GLICK, Peter – XU, Jun (2002): A Model of (Often Mixed) Stereotype Content: Competence and Warmth Respectively Follow from Perceived Status and Competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 878–902. Online: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.878>
- FLACHNER Balázs (2023): A behaviorizmus atyja a legismertebb kísérletében pár hónap alatt csörömpöléssel csinált idegromcsot egy csecsemőből. *Telex*, 2023. március 6. Online: <https://telex.hu/eszkombajn/2023/03/06/john-watson-pszichologia-kiserlet-little-albert>
- Foresee Kutatócsoport [é. n.]: *Van dolgunk egymással – közösségi konfliktuskezelés az iskolában*. Online: <https://klima.foresee.hu/>
- FRANKL, Viktor E. (2017): *Mégis mondj igent az életre! – Logoterápia dióhéjban*. Budapest: Európa Könyvkiadó.
- FÜRJES Balázs (2017): *Tárgyalások tervezése, tárgyalástechnika*. Budapest: Nemzeti Közszerológati Egyetem. Online: <https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/handle/20.500.12944/100197>
- GÁSPÁR Máttyás (2017): *Helyi Közszerológai Akadémia (HKA) online felület módszertana és az online felület szerkezeti és tartalmi elemei (2. pillér)*. Budapest: Nemzeti Közszerológati Egyetem. Online: <https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/handle/20.500.12944/100496>
- GLADWELL, Malcolm (2007): *Fordulópont*. Budapest: HVG Könyvek.
- GLADWELL, Malcolm (2020): *Dávid és Góliát*. Budapest: HVG Könyvek.
- GOFFMAN, Erving (1981): *A hétköznapi élet szociálpszichológiája*. Budapest: Gondolat Kiadó.
- Greenpeace [é. n.]: *Mérgezett örökségünk. Lakóépületek alatti szennyezés Soroksáron*. Online: <https://sites.greenpeace.hu/mergezett-oroksegunk/soroksar/>
- GRIFFIN, Em (2001): *Bevezetés a kommunikációelméletbe*. Budapest: Harmat Kiadó.

- HABERMAS, Jürgen (1996): *Between Facts and Norms: Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy*. Cambridge, MA: MIT Press.
- HALL, Edward T. (1996): *Rejtett dimenziók*. Budapest: Háttér Kiadó.
- HANKISS Elemér – GOMBÁR Csaba – LENGYEL László (1998): *Írások a korrupcióról*. Budapest: Helikon Kiadó.
- HANKISS Elemér (2015): *Az ezerarcú én*. Budapest: Helikon Kiadó.
- HIDAS Zoltán (2021): Max Weber (1864–1920). *Vallástudományi Szemle*, (1), III–II4.
- HÓDI Péter [é. n.]: A csoportfejlődés szakaszai. *TeamGuide*. Online: <https://teamguide.hu/a-csoportfejlodes-szakaszai/>
- HOFFMEISTER TÓTH Ágnes – MITEV Ariel Zoltán (2019): *Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Hősök Tere [@hosokterevalapitvany] (2017): Barna szeműek és kék szeműek – Jane Elliott kísérlete. *You Tube*, 2017. április 24. Online: <https://www.youtube.com/watch?v=IJE-FcqoyVDk>
- Hvg.hu (2009): A bűnözés drasztikus visszaszorítása egy év alatt. Hogyan? *hvg.hu*, 2009. november 9. Online: https://hvg.hu/vilag/20091106_new_york_bunozes
- Hvg.hu (2010): Bedőlt Csiki-Bege geotermikus lakóparkja. *hvg.hu*, 2010. szeptember 16. Online: https://hvg.hu/gazdasag/20100916_bedolt_csiki_bege_lakoparkja
- Hvg.hu (2016): Magánnyugdíj: nagyon érdemes volt ellenállni Selmeczi Gabriellának. *hvg.hu*, 2016. január 14. Online: https://hvg.hu/kkv/20160114_Magannyugdij_nagyon_erdemes_volt_ellenall
- Igniter Media [@IgniterMedia] (2009): The Marshmallow Test | Igniter Media | Church Video. *You Tube*, 2009. szeptember 24. Online: https://www.youtube.com/watch?v=QX_oy9614HQ
- IK-Média (2022): A helyi média felépíthetősége. *ikmedia.hu*, 2022. december 4. Online: <https://ikmedia.hu/podcast/638c7aaf1f7630013d39bfb2>
- Integrál Akadémia [é. n.]: *Az integrál szemlélet lényege*. Online: <https://www.integralakademia.hu/rolunk/az-integral-szemlelet-lenyege>
- JANIS, Irving L. (1991): A vélemények egyöntetűségére való törekvés ártalmas hatásainak ellensúlyozása a politikát alakító csoportokban: elméleti és kutatási perspektívák. In PÁPAI Zoltán – NAGY Péter (szerk.): *Döntésméleti szöveggyűjtemény*. Budapest: Aula Kiadó.

- JENEI Ágnes (2012): Kommunikáló önkormányzatok, külföldi gyakorlatok. *Magyar Köz-igazgatás*, (1), 117–130.
- JETHÁ, Cacilda – RYAN, Christopher (2017): *Hajnali szex*. Budapest: Európa Könyvkiadó.
- JONES, Cliff C. (1985): *Winning Through Integrity*. New York: Ballantine Books.
- KAHNEMAN, Daniel (2012): *Gyors és lassú gondolkodás*. Budapest: HVG Könyvek.
- KAJTÁR Edit – ROBERTS Éva (2018): Konfliktuskezelés. In KAJTÁR Edit (szerk.): *Vezetési gyakorlat*. Budapest: Nemzeti Közszerológálati Egyetem, 40–50. Online: <https://antk.uni-nke.hu/document/akk-copy-uni-nke-hu/Vezet%C3%A9si%20gyakorlatJEGYZET.pdf>
- KELLING, George L. – WILSON, James Q. (1986): Broken Windows. *The Atlantic*, 1982. március. Online: <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/1982/03/broken-windows/304465/>
- Kenjiro [@Kenjiro732] (2010): Heider and Simmel (1944) Animation. *YouTube*, 2010. július 26.
- KERCŐ Dorottya (2019): Értve figyelünk a másokra! – A Gordon-módszer csodás hatásai. *Családinét.hu*, 2019. október 16. Online: https://www.csaladinet.hu/hirek/gyerekneveles/kisgyerekek/27959/gordon_modszer_en_uzenet_erto_figyelem_kozlessorompo
- KISS Zsolt Péter (1991): A taxisok hetvenvalahány órája. *Valóság*, (11), 68–78.
- KLOTZ Péter – MOLNÁR Katalin – ZSOLT Péter (2023): *Integritás – a láthatatlan védelem*. Budapest: Nemzeti Közszerológálati Egyetem. Online: <https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/handle/20.500.12944/18515>
- KOHLBERG, Lawrence (1968): The Child as a Moral Philosopher. *Psychology Today*, 2(4), 24–30.
- KORNAI János (2011): *A hiány*. Budapest: Kalligram Kiadó.
- LALOUX, Frederic (2016): *A jövő szervezetei*. Budapest: Aquilone Kiadó.
- MASON, Paul T. – KREGER, Randi (2015): *Ne lépkedjünk tojásokon*. Budapest: Oriold és Társai Kiadó.
- Mathispower4u [@Mathispower4u] (2015): Connect 9 Points With 4 Line Segments Without Lifting Up Your Pencil. *YouTube*, 2015. január 9. Online: <https://www.youtube.com/watch?v=XgngdrNNlgU>
- MAXWELL, John C. (2014): *A vezetés 5 szintje. Növel a befolyásod lépésről lépésre!* Budapest: Üzleti Plusz Kft.
- MEIER, N. C. – MENNENGA, G. H. – STOLTZ, H. J. (1981): A tömegviselkedés vizsgálatának kísérleti megközelítése. In CSEPELI György (szerk.): *A kísérleti társadalomlélektan főárama*. Budapest: Gondolat Kiadó, 143–156.

- MÉREI Ferenc (2006): *Közösségek rejtett hálózata*. Budapest: Osiris Kiadó.
- MÉRŐ László (2023): *Mindenki másképp egyforma*. Budapest: Tercium Kiadó.
- MINTZ, Solomon Asher (1985): The Coin in the Cage: Towards a Sociology of Panic. *Society*, (22), 71–77.
- MOLNÁR Katalin szerk. (2015): *A közösségi bázisú helyi fejlesztési stratégiaalkotás – Tréneri tapasztalatok és ajánlások kézikönyve*. Budapest: Nemzeti Közszerzői Egyetem.
- MOLNÁR Katalin – ZSOLT Péter (2022): Egy alkalmi tanárpáros a hallgatói visszajelzések tükrében. In FODORNÉ DR. TÓTH Krisztina (szerk.): *Hogyan alakítja át a digitalizáció az LLL stratégiákat*. Pécs: „MellérN – Felsőoktatási Hálózat az Életén Át Tartó Tanulásért” Egyesület – Budapesti Metropolitan Egyetem.
- MOSCOVICI, Serge (2000): *Social Representations: Explorations in Social Psychology*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- NAGY Balázs Ágoston – NEHREBECZKY Zsolt (2018): *Nem panacea, de majdnem az... értékelő-elemző esettanulmány az értékalapú korrupciómegelőzési tréningek sokirányú pozitív hatásairól*. Kézirat.
- NAGY Péter – SALAMON Hugó (2017): *Ügyfélszerzői készségfejlesztési tananyag I*. Online: <https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/handle/20.500.12944/100336>
- NÉMETH Erzsébet (2002): *Az önismeret és a kommunikációs készség fejlesztése*. Budapest: Századvég Kiadó.
- NODJIMBADEM, Katie (2017): The Trashy Beginnings of “Don’t Mess With Texas”. *Smithsonian Magazine*, 2017. március 10. Online: <https://www.smithsonianmag.com/history/trashy-beginnings-dont-mess-texas-180962490/>
- Odyssey Teams [@OdysseyTeams] (2022): Awareness Test. *You Tube*, 2022. február 16. Online: <https://www.youtube.com/watch?v=Wie4v2YCPQY>
- ÖRKÉNY Antal – SZÉKELYI Mária (2007): *Deliberatív közvélemény-kutatás a magyarországi romák és nem romák viszonyáról*. Magyar Agora 2005. Budapest: ELTE TáTK.
- PARKER, Glenn – HOFFMAN, Robert (2011): *A tökéletes megbeszélés*. Budapest: HVG Kiadó.
- PATAKI Ferenc (1998): *A tömegek évszázada*. Budapest: Osiris Kiadó.
- PETER, Laurence – HULL, Raymond (1989): *A Peter-elv, avagy miért fordulnak mindig rosszra a dolgok*. Budapest: Kossuth Kiadó.
- POKOL Béla (2004): *Szociológiai elmélet*. Budapest: Századvég Politikai Iskola Alapítvány.
- PORKOLÁB Imre (2016): *Szolgalj, hogy vezethess!* Budapest: HVG Könyvek.

- PINKER, Steven (2019): *Felvilágosodás most*. Budaörs: Alexandra Kiadó.
- POLLACK, Richard (2005): *Az igazi Bruno Bettelheim*. Budapest: Európa Könyvkiadó.
- PRATKANIS, Anthony R. – ARONSON, Elliot (1992): *Rábeszélőgépj*. Budapest: Ab Ovo Kiadó.
- Reinventing Organizations Wiki [é. n. a]: *Buurtzorg*. Online: <https://reinventingorganizationswiki.com/en/cases/buurtzorg/>
- Reinventing Organizations Wiki [é. n. b]: *FAVI*. Online: <https://reinventingorganizationswiki.com/en/cases/favi/>
- RUDAS János (2004): *Delfi örökösei. Önismereti csoportok – elmélet, módszer, gyakorlatok*. Budapest: Dico Kiadó – Új Mandátum Könyvkiadó.
- RUDAS János (2011): *Javne örökösei. Fejlesztő tréningcsoportok – elvek, módszerek, gyakorlat-csomagok*. Budapest: Oriold és Társai Kiadó.
- RUDAS János (2016): Csoportgondol. *Magyar Narancs*, 2016. április 3. Online: <https://magyarnarancs.hu/publicisztika/csoportgondol-98446>
- SASFY György Zoltán (2018): *Konfliktuskezelés, stresszkezelés*. Budapest: Dialóg Campus Kiadó.
- SAHLINS, Marshall (2010): La Pensée Bourgeoise: A nyugati társadalom mint kultúra. *Replika*, 72(3), 17–48.
- SANDEL, Michael (2012): *Mi igazságos... és mi nem? A helyes cselekvés elmélete és gyakorlata*. Budapest: Corvina Kiadó.
- SAPOLSKY, Robert (2017): The Biology of Our Best and Worst Selves. *Ted.com*, 2017. április. Online: https://www.ted.com/talks/robert_sapolsky_the_biology_of_our_best_and_worst_selves/up-next
- SCHACTER, Daniel L. (1998): *Emlékeink nyomában*. Budapest: Háttér Kiadó.
- SCHLOSSER, Eric (2003): *Megetetett társadalom*. Budapest: HVG Könyvek.
- Senior.hu (2019): *A korodra utalhat, hogy mit látsz a rajzon: egy idős nőt vagy egy fiatal?* Online: <https://senior.hu/a-korodra-utalhat-hogy-mit-latsz-a-rajzon-egy-idos-not-vagy-egy-fiatal/>
- SHANI, Ornit (2017): *Communalism, Caste and Hindu Nationalism: The Violence in Gujarat*. Cambridge: Cambridge University Press.
- SPENCER, Herbert (1909): *Alapvető elvek*. Budapest: Társadalomtudományi Könyvtár.
- SPILLANE, Mary (1992): *Stíluskalauz*. Budapest: Park Kiadó.

- STRÉHLI Georgina (2022): *Új utakon a közszolgálati vezetőképzés – Az Action learning alkalmazási lehetőségei a közigazgatásban és a rendvédelemben*. PhD-értekezés. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- SUBRAMANIAN, Guhan (2025): What is BATNA? How to Find Your Best Alternative to a Negotiated Agreement. *Program on Negotiation Harvard. Daily Blog*, 2025. január 1. Online: <https://www.pon.harvard.edu/daily/batna/translate-your-batna-to-the-current-deal/>
- SUNSTEIN, Cass R. – THALER, Richard H. (2011): *Nudge. Jobb döntések pénzről, egészségről és boldogságról – A pénzügyi válság után*. Budapest: Manager Könyvkiadó Kft.
- Sydney Business Insights [@SydneyBusinessInsights] (2021): Nudge: The Final Edition – a Conversation with Professor Richard H. Thaler. *You Tube*, 2021. augusztus 27. Online: <https://www.youtube.com/watch?v=yR8ev2jzzXo>
- SZABOLCSI Sára (2016): Vezetési stílusok egykor és most. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)*, 1(1), 1–16.
- Szak Vezserv [@szakvezserv2847] (2014): Lewin-féle vezetési stílusok: Módszerek című oktatófilm. *You Tube*, 2014. április 11. Online: <https://www.youtube.com/watch?v=satfAWjKsoc>
- TAMBLYN, Doni – WEISS, Sharyn (2002): *Humoros tréninggyakorlatok nagykönyve*. Miskolc: Z-Press Kiadó.
- TANNEN, Deborah (2019): *Miért értjük félre egymást?* Budapest: Tinta Könyvkiadó.
- TED [@TED] (2012): Moral Behavior in Animals | Frans de Waal. *You Tube*, 2012. április 10. Online: <https://www.youtube.com/watch?v=GcJxRqT5nK>
- TÓTH Éva Mária (2008): *Konfliktuskezelés*. Budapest: Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet. Online: https://www.nive.hu//Downloads/Szakkepzesi_dokumentumok/Bemeneti_kompetenciak_meresi_ertekelesi_eszkozrendszerenek_kialakitasa/16_1607_004_101115.pdf
- TURNER, John C. – BROWN, Rupert J. – TAJFEL, Henri (1979): Social Comparison and Group Interest in Ingroup Favouritism. *European Journal of Social Psychology*, 9(2), 187–204. Online: <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420090207>
- UDVARHELYI Éva Tessa – DÓSA Mariann szerk. (2019): *A kutatás felszabadító ereje – A részvételi akciókutatás elmélete és gyakorlata*. Budapest: Napvilág Kiadó – Közélet Iskolája.

- VALCSICSÁK Imre (1995): Esettanulmány (fikció). In ERDŐS István – VALCSICSÁK Imre (szerk.): *Etika szöveggyűjtemény (Etika a rendvédelemben)*. Budapest: Rejtjel Kiadó, 42–44.
- WARDHAUGH, Ronald (2005): *Szociolingvisztika*. Budapest: Osiris Kiadó.
- WEBER, Max (2020a): *A protestáns etika mint a kapitalizmus szelleme*. Budapest: L'Harmattan Kiadó.
- WEBER, Max (2020b): *A tudomány és a politika mint hivatás*. Budapest: Kossuth Kiadó.
- Wikipédia (2023): *Pirézek*. Online: <https://hu.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A9zek>
- Wikipédia (2024): *Gyönyörök kertje*. Online: https://hu.wikipedia.org/wiki/Gy%C3%B6ny%C3%B6r%C3%B6k_kertje#
- Wikipédia (2025): *A hullám* (film, 2008). Online: [https://hu.wikipedia.org/wiki/A_hull%C3%A1m_\(film,_2008\)](https://hu.wikipedia.org/wiki/A_hull%C3%A1m_(film,_2008))
- WILBER, Ken (2019): *A Működő Szellem rövid története*. Budapest: Ursus Libris Kft.
- WILLIS, Paul (2000): *A skacok*. Budapest: Új Mandátum Kiadó.
- ZIMBARDO, Philip (2012): *A Lucifer-hatás*. Budapest: Ab Ovo Kiadó.
- Zsoltpéter (2014): Nincs szemét – Usurbil. *Élni Veresegyházon*, 2014. december 17. Online: <https://elniveresen.hu/2014/12/17/nincs-szemet-usurbil/>
- Zsoltpéter (2017): Zsolt Péter eleméz – betört ablak hipotézis. *Élni Veresegyházon*, 2017. március 4. Online: <https://elniveresen.hu/2017/03/04/zsolt-peter-elemez-betort-ablak-hipotezis/>
- ZSOLT Péter (2003): *Médiaetika*. Budapest–Vác: EU-Synergon Kft.
- ZSOLT Péter (2007): *Dívatszociológia*. Budapest: Pro Die Kiadó.
- ZSOLT Péter (2013): *Proszociális és antiszociális alapviselkedések*. Budapest: Nemzeti Közszerológiai és Tankönyvkiadó. Online: <https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/handle/20.500.12944/18732>
- ZSOLT Péter (2014): Tömegkommunikációs elméletek – Politikai pszichológia gyakorlatok. Budapest–Vác: EU-Synergon Kft.
- ZSOLT Péter (2015a): A magyar közszolgálati „Etika és integritás”, valamint az „Integritásmenedzsment” tréningek hatásvizsgálata. *Pro Publico Bono*, (1), 150–166.
- ZSOLT Péter (2015b): A facilitáció tíz lépése. *Jel-Kép*, (1), 79–89.
- ZSOLT Péter (2017): Az átláthatóságtól az integritásig. *Jel-Kép*, (1), 1–17.
- ZSOLT Péter (2018a): A bosszú a társadalmi hálózatokban. In TÓZSA István (szerk.): *Első közszervezési és közigazgatási műhely 2016*. Budapest: Dialóg Campus Kiadó, 119–129.

- ZSOLT Péter (2018b): A bosszú a társadalmi hálózatokban II. In TÓZSA István (szerk.): *Köszörszervezési és közgazdagsági mőhely 2017*. Budapest: Nemzeti Köszörszolgálati Egyetem (E-Government Tanulmányok, 43), 163–177.
- ZSOLT Péter (2019): *A magyar öngyőlolet*. Online: <https://meltanyossag.hu/wp-content/uploads/2019/07/zsolt-peter-a-magyar-oengylolet.pdf>
- ZSOLT Péter (2020a): *Egy életmentő történet*. Budapest: EU-Synergion Kft.
- ZSOLT Péter (2020b): *Hazai populizmus-értékrendszer kutatás*. Méltányosság Politika-elemző Központ. Online: <https://meltanyossag.hu/wp-content/uploads/2020/12/hazai-populizmus-ertekrendszer-kutatas.pdf>
- ZSOLT Péter (2022a): *A magyarok inkonzisztenciái 2022-ben az orosz–ukrán háború idején*. Budapest: Méltányosság Politikaelemző Központ. Online: <https://meltanyossag.hu/a-magyarok-inkonzisztenciái-2022-ben-az-orosz-ukran-haboru-idejen/>
- ZSOLT Péter (2022b): *Háború és kutatás*. Budapest: Méltányosság Politikaelemző Központ. Online: <https://meltanyossag.hu/haboru-es-kutatas/>
- ZSOLT Péter (2022c): Játékelméleti dilemmák és megoldásaik a közigazdagsban. *Szellem és Tudomány*, (3–4), 201–220.
- ZSOLT Péter (2023): Egy kosár alma – avagy a korrupció rendszer vagy egyén függése. In FAZEKAS Csaba (szerk.): *Ünnepi tanulmányok Csizmadia Ervin 65. születésnapjára*. Miskolc: Miskolci Egyetem Alkalmazott Társadalomtudományok Intézete, 276–283.
- ZSOLT, Péter – TÓTH, Tamás – DEMETER, Márton (2021): We are the Ones Who Matter! Pro and Anti-Trumpists’ Attitudes in Hungary. *Journal of Contemporary European Studies*, 2021. október 18. Online: <https://doi.org/10.1080/14782804.2021.1992362>

A kommunikációtudomány, a politológia és a szociálpszichológia oktatása az újabb generációk számára egyre nehezebb feladat. Beszélgetéseket és együtt gondolkodást már alig igénylünk, mert ott a világháló. A tanítás trükkösebb módja, ha aki oktat, keretet ad és vezet, de az elméletet – a korábbi tekintélyre való hivatkozással szemben – mindenkin kipróbáltatja.

A szerző egyetemi oktatók és aktív trénerek, de akár az ismeretterjesztés iránt érdeklődők figyelmébe is ajánlja művét. Sőt, mivel személyes élményeit, sikereit, kudarcait meséli, így bárkinek szól, aki személyiségét olvasás közben a szerzővel együtt szeretné fejleszteni.

ISBN 978-963-653-034-1



9 789636 530341