

Vezetési gyakorlat



Szerkesztő: Kajtár Edit



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

Szerkesztő:

Dr. Kajtár Edit, PhD

Szerzők:

Dr. Kajtár Edit, PhD
Korpics Márta PhD
Dr. Méhes Tamás PhD
Roberts Éva, PhD
Ruzsa Dóra, PhD
Szakács Édua

Szakmai lektor:

Dr. habil. Kuti Rajmund

Olvasószerkesztő:

Császár-Biró Anna

A kézirat lezárásának dátuma:

2018. július 24.

Kiadja:

© NKE, 2018

Felelős kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert
Dékán

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

TARTALOM

Előszó	7
1. Vezetési elméletek	10
1.1. Általános vezetéselméleti kérdések, dilemmák	10
1.2. A közigazgatási vezetőképzés alapvetései	10
1.2.1. <i>A vezetéselméleti definíciók összehasonlítása</i>	11
1.3. Vezetéselméletek tudománytörténeti áttekintése	11
1.4. A jó vezető	12
1.4.1. <i>A jó vezető meghatározása</i>	13
1.4.2. <i>A jó vezető kompetenciái</i>	13
1.4.3. <i>Vezetői feladatok</i>	14
1.5. Vezetés és vezetők a közigazgatásban	14
1.6. Összefoglalásként	15
1.7. Coaching kérdések, javaslatok	16
1.8. Irodalom	17
2. Vezetői stílusok	18
2.1. Bevezetés	18
2.2. Vezetési stílusok	19
2.2.1. <i>Döntésközpontú vezetői stílusok</i>	19
2.2.2. <i>Személyiségközpontú vezetői stílusmodellek</i>	20
2.2.3. <i>Kontingencia stílusmodellek</i>	21
2.2.4. <i>Motivációs stílusmodellek</i>	23
2.3. Összefoglaló gondolatok	24
2.4. Coaching kérdések, javaslatok	25
2.5. Irodalom	26
2.6. Melléklet: Vezetési stílusok teszt	27
3. Szervezeti kultúra	32
3.1. Mi a szervezeti kultúra?	32
3.2. A szervezeti kultúra elemei	33
3.3. A szervezeti kultúra típusai a Quinn-modell szerint	34
3.4. A szervezeti kultúra jellemzői a közigazgatásban	36
3.5. A vezetés hatása a szervezeti kultúrára	37
3.6. A szervezeti kultúra megváltoztatásának gyakorlati eszközei	38
3.7. Coaching kérdések	38
3.8. Irodalom	39
4. Konfliktuskezelés	40
4.1. A konfliktus természete	40
4.2. „Szépség és Szörnyeteg” attitűd helyett helyzetfüggő konfliktuskezelési stílus alkalmazása	41
4.3. Konfliktusok háttere, kezelése	41

4.3.1. Konfliktuskezelési stílusok	41
4.3.2. Konfliktus és személyiség	44
4.3.3. Amikor a konfliktus mögött más problémák lapulnak	45
4.4. ADR a munkaügyi konfliktusok rendezésére	46
4.4.1. Munkaügyi konfliktus és munkaügyi vita	46
4.4.2. Az alternatív vitarendező módszerek	46
4.5. Coaching kérdések, javaslatok	48
4.6. Irodalom	49
5. Kommunikáció	51
5.1. A téma fontosságáról	51
5.2. A szervezeti kultúra és a kommunikáció	51
5.3. A kommunikáció mint a szervezet dinamikus eleme	52
5.4. Kommunikációs formák	52
5.5. A hatékony vezetői kommunikáció	54
5.6. A kommunikáció szintjei, típusai a résztvevők száma szerint	56
5.7. A kommunikációs kompetencia fejlesztésének eszközei	57
5.8. Coaching kérdések, javaslatok	58
5.9. Irodalom	59
6. Motiváció és ösztönzés	60
6.1. A motiváció alapfogalmai, definíciói	60
6.2. A mennyiségi hozzáállás nem működik	60
6.3. Motiváció a közigazgatásban	61
6.3.1. Motivált tisztviselők és vezetők, utánpótlás, egyéni karriermenedzsment	61
6.3.2. Közszolgálati motiváció	62
6.4. Motiváció a gyakorlatban	62
6.4.1. Ismerje meg munkatársait!	63
6.4.2. Teremtsen olyan környezetet, ahol munkatársai motiváltak lehetnek!	64
6.4.3. Támogassa munkatársait az egyéni és szervezeti célok összehangolásában!	65
6.5. Coaching kérdések, javaslatok	65
6.6. Irodalom	67
7. Kreativitás	68
7.1. A kreativitás fogalma, természete és jelentősége a közzolgálatban	68
7.2. A kreativitás két típusa; szikla- és vízlogika	69
7.2.1. Önmegvalósító és tehetséges kreatívak	69
7.2.2. Sziklalogika és vízlogika	70
7.2.3. A sémák fenntartása gazdaságos	71
7.3. A fejlesztés lehetőségei	71
7.3.1. A kreatív személy, Csíkszentmihályi Mihály és a találmányosság pszichológiája	71
7.3.2. A kreatív vezetői munkát segítő és hátráltató tényezők	72
7.4. A vezetői kreativitás fejlesztését támogató gyakorlatok, coaching kérdések	73
7.5. Irodalom	74
8. Együttműködés	75
8.1. A téma jelentősége, az együttműködés fogalma	75
8.2. Együttműködési készség, mint karakterfaktor	76
8.3. Együttműködés, mint kompetencia	76
8.3.1. Az együttműködéshez szükséges (vezetői) kompetenciák	77
8.3.2. Az együttműködés kiépítésének eszközei	77

8.4. Az együttműködő kommunikáció	78
8.4.1. <i>A Marshall Rosenberg-féle erőszakmentes kommunikáció</i>	78
8.5. Az együttműködés, mint stratégia	79
8.5.1. <i>A fogolydilemma</i>	79
8.5.2. <i>Az együttműködés Stephen R. Covey hét szokásának rendszerében</i>	80
8.6. Az együttműködő csapat (csoport)	80
8.7. Coaching kérdések, javaslatok	82
8.8. Irodalom	83
9. Csoport és csapat	84
9.1. Csapat vagy csoport – a fogalmak és a jelenségek szintjén.	84
9.2. A csoport.	85
9.2.1. <i>A csoport fogalma</i>	85
9.2.2. <i>A (pszichológiai) csoport jellemzői</i>	85
9.2.3. <i>A csoport életciklusai</i>	86
9.2.4. <i>A csoport előnyei és hátrányai az egyén és a szervezet számára</i>	86
9.3. A csapat.	88
9.3.1. <i>A csapat fogalma</i>	88
9.3.2. <i>A hatékony csapat</i>	88
9.3.3. <i>Csapat szerepek: a jól működő csapathoz szükséges szerepek</i>	88
9.3.4. <i>Kitekintés – A szerep fogalma a szociálpszichológiában</i>	89
9.3.5. <i>A csapatépítés eszközei</i>	90
9.4. Coaching kérdések, javaslatok	91
9.5. Irodalom	92
10. Vezetői döntés	93
10.1. A vezetői döntéshozatal fogalma.	93
10.2. Döntési elméletek, sajátosságok	94
10.2.1. <i>A döntés és választás piramisa</i>	94
10.2.2. <i>Gyors vs. lassú gondolkodás (Kahneman), az intuíció szerepe</i>	94
10.3. Döntéstámogató tényezők	95
10.3.1. <i>Pszichés eszközök a problémamegoldásban</i>	95
10.3.2. <i>Döntéshozást befolyásoló tényezők: jártasság, érzelmek, személyiség</i>	95
10.4. Döntéstámogatási modellek és technikák	96
10.4.1. <i>SWOT</i>	96
10.4.2. <i>Csoportos döntés támogatása a 6 gondolkodó kalap módszerrel (de Bono)</i>	97
10.4.3. <i>Brainstorming (ötletbörze)</i>	98
10.4.4. <i>Az 52 döntési modell</i>	98
10.5. Coaching kérdések, javaslatok	99
10.6. Irodalom	101
11. Befolyásolás	102
11.1. Nem minden rovar bogár.	102
11.2. A mindennapi befolyásolás formái	102
11.3. Befolyásolási eszközök.	103
11.3.1. <i>Szigorú feltételekhez kötött tagság</i>	103
11.3.2. <i>Kis szívesség kérés</i>	103
11.3.3. <i>Láb az ajtóban technika</i>	104
11.3.4. <i>A társadalmi bizonyíték elve</i>	104
11.4. Munkatársak befolyásolása	105
11.5. Coaching kérdések, javaslatok	108

11.6. Irodalom	109
12. Időgazdálkodás, Időmenedzsment	110
12.1. A hatékony vezető eszköztára: az időgazdálkodás	110
12.2. A tervezés	111
12.3. Az időmenedzsment módszerei	112
12.3.1. <i>A GTD módszer.</i>	112
12.3.2. <i>A Pomodoro módszer</i>	114
12.3.3. <i>Kérdések, feladatok:</i>	114
12.3.4. <i>A Gant-diagram</i>	114
12.3.5. <i>1A kiemelkedően eredményes vezetők időgazdálkodása: A Covey-módszer</i>	115
12.4. Irodalom	118
13. Stresszkezelés	119
13.1. Alapfogalmak	119
13.2. A stressz lehetséges hatásai	120
13.2.1. <i>Munkahelyi stressz modellek.</i>	120
13.2.2. <i>Munkahelyi pszichoszomatika.</i>	120
13.3. Stresszt kiváltó tényezők, tünetek és kezelésük	121
13.4. Megküzdés a stresszel	122
13.5. Mindfulness, avagy Stresszcsökkentés tudatos jelenléttel	122
13.5.1. <i>Divatos szó, de mit is jelent?</i>	122
13.5.2. <i>A módszer hasznossága a munkahelyi környezetben</i>	123
13.6. Coaching kérdések, javaslatok	124
13.7. Irodalom	126
14. Érzelmi intelligencia (EQ).	128
14.1. Ami a kiválót a jótól megkülönbözteti: a 21. század kiemelkedő kompetenciája	128
14.2. EQ modellek és EQ komponensek	129
14.3. Az érzelmi intelligencia hatalma a vezetői munkában: a természetes vezetés elmélete	133
14.4. A fejlesztés lehetőségei	135
14.5. Coaching kérdések, javaslatok	136
14.6. Irodalom	138
15. Prezentáció	139
15.1. Mire képes a vezető, aki kiváló retorikai készségekkel vérteljezi fel magát?	139
15.2. Az előadás: felkészüléstől a végsőig	140
15.2.1. <i>A felkészülés</i>	140
15.2.2. <i>A bevezetés</i>	141
15.2.3. <i>A prezentáció törzse</i>	141
15.2.4. <i>A befejezés, összefoglalás</i>	142
15.2.5. <i>Van kérdés?</i>	143
15.3. Hogyan tartsunk hatásos előadást? Még néhány tipp	143
15.4. A szemléltetőeszközök szerepéről	145
15.5. Coaching kérdések, javaslatok	145
15.6. Irodalom	147

ELŐSZÓ

„Ha holnap bajnok akarsz lenni, ma légy tanulékony!”

John C. Maxwell

Az olvasó a közszolgálati vezetők kulcskompetenciáinak erősítését célzó kiadványt tart a kezében. Közös gondolkodásra, önmaguk fejlesztésére invitáljuk a Nemzeti Közszolgálati Egyetem képzéseiben résztvevő vezetőket és leendő vezetőket, „a holnap bajnokait”. A jegyzet írása során a szerzőknek lehetőségük nyílt végiggondolni saját tapasztalataikat és felidézni azt a víziót, amilyennek a jövő közigazgatását képzelik. Az egyes fejezetek ötvözik az elméletet és a gyakorlatot, felvonultatnak mind klasszikus, mind új modelleket, hazai és nemzetközi kutatási eredményeket egyaránt. A példákat sok esetben saját tapasztalatainkból merítettük, bízunk benne, hogy bemutatásuk testközelbe hozza a gyakorlatot. A témák tovább gondolását, az önreflexiót coaching kérdések segítik az egyes fejezetek végén. A jegyzet tizenöt kiemelkedő jelentőségű témakört ölel fel:

A *Vezetési elméletek* címet viselő nyitó fejezetben *Ruzsa Dóra* és *Méhes Tamás* betekintést nyújt a vezetési elméletek sokszínű világába. Fókuszváltásra hívják fel a figyelmet, rámutatva, arra, hogy napjainkban egyre inkább a vezetők személye és befolyásoló ereje kerül a középpontba. A szerzők ismertetik a legfontosabb definíciók közös elemeit, listázzák a jellemző vezetői készségeket, tulajdonságokat, szerepeket, illetve speciális feladatokat. Rámutatnak azokra a sajátosságokra, melyek megkülönböztetik a közigazgatási vezetőket a piaci szegmensben tevékenykedő társaiktól, illetve részletezik a felmerülő elvárásokat, jellegzetes feladatokat.

Ezt *Roberts Éva* és *Méhes Tamás* a *vezetői stílusokról* írt fejezete követi. A szerzőpáros bemutatja a döntésközpontú-, személyiségközpontú-, kontingencia- és motivációs stílusmodellek legfontosabb ismérveit, gyakorlati alkalmazásának lehetőségeit. Kitérnek a vezetési modellek legfrissebb vonulathoz tartozó, a motiváción alapuló átalakító vezetési stílusra, mely képes megfelelően reagálni a változó környezetre. A szerzők vallják, hogy a vezető a munkatársak belső értékeinek, szükségleteinek mozgatószerepeivel képes maximális erőfeszítésre serkenteni és kiemelni a lojalitást, a bizalmat, valamint a kölcsönös elköteleződés fontosságát.

A harmadik fejezetben az olvasó a „szervezet személyiségével” ismerkedhet meg. A szervezet tagjai által elfogadott és követett hiedelmek, érzések, értékek és attitűdök rendszere láthatatlan pókhálóként összeköti az embereket, befolyásolja viselkedésüket. A *szervezeti kultúra* című fejezetben *Szakács Édua* bemutatja a szervezeti kultúra elemeit, típusait, a kultúraváltás lehetőségeit, különös figyelmet fordítva ezek jellemzőire a közigazgatásban. Az olvasó megtudhatja, hogyan képes vezetőként e rendszert közvetve és közvetlenül befolyásolni, Klein modelljét követve pedig konkrét lépéseket kap a kultúraváltás folyamatának irányítására.

A konfliktusok érzékelése és feloldása elsősorban a vezető feladata, ugyanakkor egyaránt érdekelt benne a szervezet valamennyi tagja. A *Konfliktus* címet viselő fejezetben *Kajtár Edit* és *Roberts Éva* a „Szépség és Szörnyeteg” attitűd helyett helyzetfüggő konfliktuskezelési stílus alkalmazására biztatnak. A szerzők konfliktuskezelési eszköztárának tudatos bővítésére hívják az olvasót. Kitérnek a különböző konfliktuskezelési stílusokra, ezek előnyeire és hátrányaira, az együttműködő és versengő stratégiára, illetve a konfliktusok hátterében álló egyéb tényezőkre és az alternatív vitarendezési módszerekre.

A *kommunikációt* mint értékteremtő, szervezetépítő és csoportformáló erőt vizsgálja *Kajtár Edit* és *Korpics Márta* az ötödik fejezetben. A vezető kommunikációja kiemelkedően fontos, hiszen a jó

minta jelentősen javíthatja a munkahelyi légkört, a munkamorált, a teljesítményt, a társadalomnak nyújtott szolgáltatás minőségét. Az olvasó megismerkedhet a főbb kommunikációs formákkal, a hatékony vezetői kommunikáció kulcselemeivel, a gordoni közléssorompókkal és a kommunikációs kompetencia fejlesztésének eszközeivel is. Olyan technikákról olvashat, mint például a kommunikációs ujjlenyomat vagy az üresbe rakott sebességváltó.

Gondoljunk bele, milyen változást hozna a munkavégzés minősége és a munkára szánt idő viszonylatában, ha sikerülne minél több optimális típusú és motivációjú közszolgát csatarendbe állítani a szuboptimális típusúak helyett! A jó vezető motivált és figyel arra is, hogy beosztottjai is motiváltak legyenek, bátorítja, támogatja munkatársait. A felkészült és motivált személyzet növeli a közigazgatás hatékonyságát. Teremtse olyan környezetet, ahol munkatársai is motiváltak, támogassa őket az egyéni és szervezeti célok összehangolásában! – Javasolják a *Motiváció és ösztönzés* című fejezetben Roberts Éva és Ruzsa Dóra.

A *kreativitás* erősítése friss és eredeti gondolatoknak, viselkedési formáknak nyit utat a közszolgáltatásban. A hetedik fejezetben *Kajtár Edit* és *Ruzsa Dóra* a *kreativitás* fejlesztésének műhelytitkait tárja az olvasó elé, így megismerkedhet a kreativitás két típusával, a szikla- és vízlogikával, s ugyancsak betekintést nyerhet Csíkszentmihályi Mihály három évtizedet felölelő kutatásának eredményeibe. A 91 kiválósággal (köztük 14 Nobel-díjassal) készített interjúból leszűrt tanulságok megismerése és az olvasottakra való reflektálás inspirációul szolgálhat.

Az egészséges, kreativitást serkentő munkahelyek megteremtéséhez nagyban hozzájárul, ha egy szervezet az *együttműködést* teszi alapelvévé. E témát vizsgálja interdiszciplináris megközelítésben *Kajtár Edit* és *Korpics Márta*. Rámutatnak arra, hogy a kooperáció-orientált személyek jelenléte, a win-win eredmény elérésére törekvő kommunikációs és döntési stratégiák elterjedése, a kölcsönös bizalom mélyítik a szervezeten belüli kapcsolatokat, hozzájárulnak a konfliktusok megelőzéséhez és sikeres feloldásához, csökkentik a negatív stresszt és pozitívan befolyásolják a munkahelyi légkört is.

Kajtár Edit és *Korpics Márta* a kilencedik fejezetben felvázolja a csoport és a csapat közötti különbségeket. Az olvasó felismerheti, hogy csoportja milyen tipikus fázisokon megy végig, milyen előnyökkel és hátrányokkal jár a csoportként való működés az egyén, illetve a szervezet számára. Megismerheti a jól működő csapathoz szükséges szerepek és a valóban összetartó csapat ismertetőjegyeit. Belbin kutatási eredményei útmutatásul szolgálhatnak, ahhoz, hogy úgy hozzon létre csoportot, hogy annak minden tagja maximálisan tudja kamatoztatni adottságait, tudását, illetve képes legyen kompenzálni esetlegesen gyengeségeit.

A tizedik, fejezetben *Kajtár Edit*, *Ruzsa Dóra* és *Méhes Tamás* a *vezetői döntés* témakört tárgyalja. Az olvasó megismerkedhet a Kahneman gyors vs. lassú gondolkodás modelljével és az intuíció szerepével. Betekintést nyerhet, milyen főbb tényezők támogatják a döntéshozatalt s milyen szerepet kapnak a pszichés eszközök a problémamegoldásban. Több mint ötven, a döntés előkészítését és a döntéshozást támogató technika közül válogathat az olvasó. A klasszikus SWOT elemzés és a brainstorming mellett a szerzők bővebben tárgyalják de Bono hat gondolkodó kalap módszerét.

A befolyásolás fogalmát, eszközeit, taktikáit, lehetséges stílusait, továbbá a meggyőző kommunikáció ismérveit tárgyalja a *Roberts Éva* és *Ruzsa Dóra* által írt *Befolyásolás* című fejezet. A szerzőpáros bemutatja Maxwell legfontosabb elveit, melyek irányítúként szolgálhatnak a vezető számára. A szerzők olyan alapvető kérdésekre keresik a választ, mint: Hogyan hassunk beosztottjainkra, hogy a lehető legjobb munkát végezzék? Mi a különbség a befolyásolás és a manipuláció között? Hogyan kapcsolhatjuk ki az automatikus mintakövetés gépies folyamatát?

Ezt követően *Korpics Márta* és *Roberts Éva* az *időgazdálkodás* témakörét járják körül. A szerzők számos kipróbált önszervezési technikát, eszközt, alapvetet, stratégiát és szokást tárnak az olvasó elé. Rámutatnak arra, hogy a közhiedelemmel ellentétben, sok esetben minimális befektetéssel is nagy előrelépést tehetünk, olykor elég felhúzni a konyhai stoppert. Ha hatékonyan kezeljük feladatainkat, eredményesebbek és sikeresebbek leszünk, több lehetőség nyílik meg számunkra, csökkentjük a nemkívánatos stresszt is életünkben.

A krónikus stressz és az azt követő kiégés olyan probléma, ami terhet ró nem csak magára a vezetőre, hanem beosztottaira, s a közszolgálati rendszer egészére is. A *Stresszkezelés* című fejezetben *Kajtár Edit* és *Ruzsa Dóra* felhívja a figyelmet a jó és a rossz stressz közötti különbségre és az előbbi kezelésének, megelőzésének módjaira. A fejezet foglalkozik a stressz lehetséges hatásaival, a munkahelyi stressz modellekkel és a pszichoszomatikus következményekkel. A szerzők bátorítják az olvasót, gyakorolja a tudatos jelenlétet. Akár az időgazdálkodás esetén, a sikerhez itt is sok apró lépés vezet.

Kajtár Edit és *Korpics Márta* a XXI. század sztárkompetenciájáról, az EQ-ról ír a tizennegyedik fejezetben. Az olvasó megismerkedhet az érzelmi intelligencia összetevőivel, ezek jelentőségével a vezetői munkában, illetve a természetes vezetés koncepcióval és a Boyatzis-féle önirányított tanulóval. Gyakorlatok és coaching kérdések sora segít az érzelmi intelligencia szintjének felmérését és a kompetencia erősítését, továbbá a nem csupán jó, hanem kiváló vezetővé válást. A fejlődéshez természetesen személyes motivációra, gyakorlásra, visszajelzésre és a tanult képességek alkalmazására van szükség.

Értekezlet, konferencia előadás, projekt bemutató... Hosszan sorolhatnánk azokat az események, melyekhez elengedhetetlen a jó szónoki képesség. A közszolgálati vezető dinamikus, figyelemfelkeltő előadásokat kell, hogy tartson, hosszantartó hatást gyakorolva beosztottakra, ügyfelekre, tárgyaló partnerekre, hallgatóságra. A *Prezentáció* címet viselő fejezetben *Kajtár Edit* végigvezeti az olvasót az előadás fázisain a felkészüléstől a végszóig. Megjelennek nagy magyar és külföldi szónokok, szó esik többek között a hatásos nyitásról, valamint a történetmesélés erejéről is.

John C. Maxwellt idézve ismét: „*Fejlődésed határozza meg, hogy ki vagy. Kiléted határozza meg, hogy kit vonzol. Vonzásköröd határozza meg a szervezeted sikerét.*” Hisszük, e jegyzet támogatja hallgatóink szakmai és személyes fejlődését, s ennek hatása tovább sugárzik munkatársaikra és hozzájárul a közszolgálati rendszer hatékony működéséhez is.

Budapest, 2018. július 3.
Dr. Kajtár Edit, szerkesztő

1. VEZETÉSI ELMÉLETEK

Szerzők: Méhes Tamás – Ruzsa Dóra

*„Küzdj azért, hogy fejlődésben maradhass!
A jó vezetők mindig jó tanulók is.”
John C. Maxwell*

1.1. Általános vezetéselméleti kérdések, dilemmák

Tudományos kutatások népszerű területe a vezetéselmélet, annak megfejtése, hogy vajon mikor mondhatjuk valakire, hogy jó vezető, miért követik, miért hallgatnak rá és hogyan tudja sikerre vinni a csapatát. A válaszokat nemcsak a tudományos élet, hanem a gyakorlat is nagy érdeklődéssel figyeli, hiszen ez olyan izgalmas és mindenkit érintő téma, ami méltán ad gondolkodni valót beosztottaknak, vezetőknek, vezetők fejlesztőinek s kutatóknak egyaránt.

Jelentős mennyiségű publikáció témájául szolgálnak a különféle vezetői stílusok, az egymást részben átfedő, vagy éppen egymásnak tökéletesen ellentmondó vezetéselméletek. A tudományos és kevésbé tudományos írások mind azt firtatják, miben különbözik a jó vezető a kevésbé sikeresektől, s vajon tanulható-e, fejleszthető-e a vezetés képessége – legyenek ezek az írások gyakorlati vagy elméleti megközelítésűek. A jó vezető definiálása nem nélkülöz vezetői tulajdonságokat, viselkedésmintázatot sem.

A vezetővé válás kérdéskörének központi dilemmája, hogy vajon a vezetői készség öröklött vagy tanult-e, illetve, ha nem is lehet ilyen direkt módon különválasztani, akkor a fő kérdés az, hogy vajon milyen mértékben öröklött, s milyen mértékben tanult. Ennek megválaszolásával juthatnánk el oda, hogy vajon jó vezetőnek születni kell-e, vagy lehetséges-e azzá válni. Valamint az, hogy azok, akik jó vezetői géneket örökölték, vajon mindenféle további képzés nélkül is jó vezetőként funkcionálnak-e, illetve, hogy akik nem olyan jó vezetői géneket örökölték, vajon öbelőlük válhat-e egyáltalán jó vezető, vagy velük nem is érdemes vezetőfejlesztésbe fogni.

A vezetői képzések alapvetőnek fogadják el a felvetést, miszerint a vezetők fejleszthetők. A képzések a „jó vezető” eszményképhez közelítő képességeket, készségeket igyekeznek fejleszteni elméleti és/vagy gyakorlati síkon. Legyen szó bármilyen képzési formáról, a cél az, hogy az elsajátított tudás és készség sikeresen beépüljön a vezető mindennapi rutinjába, szokásrendszerébe.

1.2. A közigazgatási vezetőképzés alapvetései

Egy ország irányítását tekintve stratégiai fontosságú a közigazgatás személyi állománya. Nemcsak a közigazgatás egészére, hanem magára az állam működésére is jelentősen kihat. Egy állam jó működését tekintve tehát a közigazgatási személyi állomány, illetve ezen belül a vezetői állomány képzettsége kardinális kérdés. Fábián szerint ennek az állománynak nem csupán a kor kihívásainak kell

megfelelni, hanem meg kell valósítani a kreatív, folyamatosan bővülő ismeretekkel megáldott állomány ideáját is.¹

1.2.1. A vezetéselméleti definíciók összehasonlítása

A vezetéselméletéről szóló definíciók gyakori előfordulását tekintve egyértelművé válik, hogy pregnáns, népszerű kutatási területről van szó. A különböző definíciókat összehasonlítva körvonalazódik az irányvonal, miszerint a kutatók nagy része inkább folyamatként tekint a vezetésre, mint statikus cselekvésként. A legtöbb definíció átfedésben van egymással, ezzel szemben igen éles különbségek is megfigyelhetők a különböző megfogalmazásokban. Érdekes különbség például az, hogy a szervezeti viselkedést taglaló könyvek rövidebben, lényegre törőbben fogalmazznak, míg a vezetéssel kapcsolatosak átfogóbb, több részből álló definíciókat alkotnak.

Ez utóbbiak, tehát a vezetést középpontba állító fogalommagyarázatok, egyrészt a célok kitűzésének és elérésének folyamatát részletezik (kiemelten a befolyásolás tényezőjének fényében), másrészt a csoport tagjainak célelérését (jellemzően a csoporttagok kompetenciájának függvényében), harmadrészt pedig a vezetők és vezetettjeik személyes kapcsolatát.

Az előbbieket, tehát a szervezeti viselkedést középpontba állító írások java része, a vezetést a csoportműködés összhangjának, vagy az összhang hiányának fényében taglalják.

Bass és Stogdill klasszikus vezetéselméleti kutatásai a vezetés definícióit vizsgálva három eltérő komponenst különböztetnek meg. Az első a vezetést mint személyek közti interakciót fogalmazza meg, amely során a csoporttagok erőteljesen hatnak egymásra. A második komponens a társadalmi kontextusban való elhelyezkedést tekinti lényegesnek a vezetést illetően. A harmadik komponens fókuszában pedig a célelérés található, mint folyamatos cselekvés.²

Két kortárs definíció megfogalmazása egyezik mind a közös csoportcélok, mind pedig a befolyásolás fontosságában, azonban míg Achua a vezető-vezetett kapcsolatra helyezi a hangsúlyt,³ addig Northouse magára a vezetési folyamatra.⁴

1.3. Vezetéselméletek tudománytörténeti áttekintése

Northouse összegző könyve kiváló kiindulópontként szolgál a különböző vezetéselméleti definíciók, kutatások történeti ívének bemutatására. Az ő gondolatmenete szerint fogunk haladni a továbbiakban.

Az 1900-as évek elején a vezetés-definíciók elsősorban a hatalom középpontba helyezését akarták meghatározni. Az 1930-as évek közepére helyeződött át a hangsúly csak a tulajdonságok vizsgálatára. A vezetésre kezdtek inkább befolyásolásként nem pedig uralkodásként tekinteni. Előtérbe került a csoport erejének fontossága, valamint az egyéni befolyásolási képességek is. Rávilágítottak arra, hogy egy csoport magatartását az egyének éppen olyan hatékonyan tudják befolyásolni, mint a vezető. Nem feltétlen csak a vezető képes befolyásolni a csoportot, hanem a csoport tagjai, vagy egésze is képes változást előidézni a csoport-folyamatokban. Ez a csoport befolyásolási képessége. Ezek az elméletek tehát a csoport erejét hangsúlyozták.

¹ FÁBIÁN (2016), 25.

² BASS, STOGDIL (1990).

³ ACHUA (2010).

⁴ NORTHOUSE (2016).

Az 1940-es években a vezetéselméletek továbbra is előtérbe helyezték a csoport erejét. A vezetésdefiníciókban fókuszba került az az egyén, aki az egész csoport tevékenységét képes befolyásolni vagy irányítani.

Az 1950-es években előtérbe kerülő elméletek egy része maradt a csoportbefolyásolásnál, a többi pedig a csoport és a vezető közös céljainak kiépítését vizsgálja. Ezek mellett pedig a csoport hatékonyságát növelő vezetői képességeket helyezték előtérbe.

Az 1960-as évekre a kutatók nagy része egyet értett abban, hogy a vezetés, mint viselkedés álljon a vizsgálódás központjában. Olyan viselkedés, amely a cél elérésére sarkallja a csoport tagjait.

Az 1970-es évekre a csoportfókusz vesztett az érdeklődésből és a szervezeti viselkedés került a kutatások fókuszába. A vezetés, a csoportok és szervezetek indításának, fenntartásának, továbbá a szervezeti célok teljesítésének központi témájává vált. A kutatók megegyeztek abban, hogy a vezetők és a vezetettek a vezetés során célokat valósítanak meg különböző verseny- és konfliktushelyzetekben, eltérő gazdasági, politikai erőforrások bevonásával adott értékek és indokok mentén.

Az 1980-as évekre a fő kutatási terület a vezetés természete lett, amelynél négy különböző irány kristályosodott ki. Az első azt mondja, hogy a vezetés során a vezetettek azt teszik, amit a vezető el akar velük végeztetni. A második nézet ellenkezik ezzel, ebben az olvasatban a vezetés lényege nem ilyen fajta kényszerítő hatásban rejlik. A harmadik nézet a tulajdonságok fontosságát helyezte előtérbe, míg a negyedik, az úgynevezett transzformációs vezetői modellt hangsúlyozta. Ez a modell a vezetők és vezetettek közös motivációjáról és erkölcséről szól, ami kölcsönösen magasabb szintre emelkedik egymásra hatva.

Az 1990-es évek utáni és a még későbbi irányzatok továbbra is különböző elméleteket alakítottak arról, mennyire összefüggő a vezetés és a menedzsment, de a vezetés inkább, mint folyamatot kutatták, nem a vezetés definiálása volt már a fő cél. A folyamatot úgy tekintették, mint amely során az vezető célok elérése érdekében befolyásol másokat. A kulcsszavak a következők voltak: hiteles vezetés, a vezetés mint szolgálat, spirituális vezetés, alkalmazkodó vezetés.

A több évtizedes vezetéselméleti vitákat alapul véve a kutatók megegyeztek abban, hogy nem tudnak egységes vezetéselméleti definíciót megalkotni. Northouse ezt azzal magyarázza, hogy folyamatosan növekvő globális befolyás és a generációk közti állandó különbség miatt a vezetés fogalma sosem fogja ugyanazt jelenteni az embereknek⁵.

1.4. A jó vezető

Sokat kutatott kérdés az is, hogy a jó vezetők vajon minden helyzetben jó vezetők, vagy egy jó vezető kevésbé hatékonyvá válik-e abban az esetben, ha másik, a megszokottól eltérő szituációba és közegbe helyezik. Ezekre a kérdésekre adnak választ a szituatív vezetés elméletek. Az 1960-as években kezdték kutatni a szituatív vezetés gyakorlatot, amely során bizonyították, hogy valójában nincsen olyan általános vezetés stílus, amely minden szervezetnél, minden vezetőnél, minden beosztottnál, minden helyzetben beválna. Ehelyett a szituatív vezetés elmélet azt mondja ki, hogy a vezetőnek ahhoz az adott szituációhoz kell alkalmazkodnia, amelyben dolgozik. A legjobb vezetővé igazán csak helyzetfüggően, a legjobb döntéseket meghozva válhat. A helyzetfüggő modellek nem a legjobb vezetői stílust keresik, hanem a helyzet adta legjobb megoldást helyezik fókuszba.⁶

⁵ NORTHOUSE (2016).

⁶ KISPÁL – VITAI (2013).

1.4.1. A jó vezető meghatározása

Meglepően kevés kutatás foglalkozik a vezető személyével annak ellenére, hogy rengeteg vezetésméleti definíció, vizsgálat található a szakirodalomban.

Weber a bürokratikus vezetést vizsgálta, úgy definiálta a vezető személyét, mint legális urat, aki rendelkezik és parancsokat ad ki. A szervezet tagjai pedig feltétlen engedelmességgel tartoznak neki.⁷ Taylor elméletében a vezető tudja, mit akar elérni az emberekkel, s gondoskodik is róla, hogy ezt a legjobban és legolcsóbban valósítsa meg.⁸ Roóz szerint pedig a vezető a vezetettekkel együttműködik azért, hogy közös célokat, szervezeten megvalósíthassanak. Továbbá azt képviseli, hogy folyamatos tanulás és képességfejlesztés által lehet vezetővé válni. A született vezető fogalma elvethető, hiszen a jó vezetőknek nincsenek örökletes tulajdonságaik, hanem az évek tapasztalatai alapján, a vezetői munkájuk során, szerzett tudásnak és képességnek köszönhetően válnak azzá.⁹ Fayol értelmezésében a jó vezető mind a munkában, mind pedig az életben példamutató, jól ismeri a dolgozókat, akik közül eltávolítja az alkalmatlanokat, és ösztönzi az arra érdemeseket. Rendszeresen felülvizsgálja a szervezet működését.¹⁰

Ezzel még mindig nem kapunk választ arra, hogy jó vezetővé születni vagy válni kell-e. Achua azt mondja, mindkét elmélet egyszerre igaz. Hiszen részben veleszületett képességek részben pedig fejleszthető képességek révén válik jó vezetővé valaki.¹¹

1.4.2. A jó vezető kompetenciái

Horváth a vezető értelmi képességeinek kiemelkedő voltát hangsúlyozta, mint például az általános műveltség, általános intelligencia, tapasztalat, szakmaiság, kezdeményezőkézség, átfogó látásmód vagy éppen kreativitás.¹²

Akik a született vezető elmélet mellett állnak, és azok is, akik a tanulható készség elmélet mellett, egyetértenek abban, hogy bizonyos készségek megléte elengedhetetlen a jó vezetéshez. Katz kutatásai az elsők között jelentek meg a témában. Ő három alapvető készségre fókuszált a jó vezetés megvalósítását illetően: technikai, emberi, konceptuális készségekre.

A technikai készségek a szakmában való specializációt, jártasságot jelölik. Az érzelmi intelligencia definiálása során érintett készségek, mint az érzelem kimutatás, együttműködés, motiváció vagy empátia, összhangban állnak a Katz által emberi készségeknek aposztrofáltakkal. A konceptuális készségek a jövő víziót jelölik, valamint a szervezettel kapcsolatos átfogó szemléletmódot.

Katz megfontolandó kutatási eredménye az, hogy a három készség eltérő szintjeire van szüksége az alsószintű vezetőnek, a középszevezetőnek és a felsővezetőnek. Így tehát a középszevezetőnek mindhárom készséggel egyaránt magas szinten kell rendelkeznie. A felsővezető nem lesz attól rossz vezető, ha a technikai készségei alacsony szinten állnak. Az alsó szintű vezetőnek azonban pont, hogy a technikai készségekben kell magas szinten teljesítenie, sőt, az emberi készségekben is. Ő a koncepcionális készségek szintjét tarthatja alacsonyabbra, s még mindig jó vezető marad. A három vezetői szintben az emberi készségek magas szinten tartása a közös, ugyanis ebből egyik vezető sem engedhet anélkül, hogy a vezetői működése ne sérüljön.¹³

⁷ WEBER (1987).

⁸ TAYLOR (1983).

⁹ ROÓZ (2006).

¹⁰ FAYOL (1984).

¹¹ ACHUA, C. F. – Lussier, R. N. (2010).

¹² HORVÁTH (2006).

¹³ KATZ R. (1974).

1.4.3. Vezetői feladatok

A vezetői feladatok is a kutatások fókuszában állnak a vezetői képességek mellett. Roósz ebben a témában három fő feladatcsoportot és kilenc vezetői feladatot különböztetett meg. A három fő vezetői feladatcsoport a következő: szervezet vezetése, emberek vezetése, munkafolyamatok vezetése. Ezekhez a feladatcsoportokhoz olyan feladatok tartoznak, mint mondjuk a döntéshozatal, a problémamegoldás, vagy a célok kitűzése.

A tűzoltók, illetve a tűzoltó vezetők döntési mechanizmusának vizsgálatakor kimutatható, hogy a kezdők, a tapasztalatokkal még kevésbé rendelkezők komoly különbséget mutatnak a szakértővé válás során a folyamat végéig. Megállapítható, hogy teljesen egyező inger, ugyanabban a környezetben jelenthet teljesen mást egy kezdő és egy szakértő számára. A szakértővé válás folyamata során változik a mentális térkép. Mind az elméleti, mind pedig a gyakorlati tudás beépülése segít jó döntéseket hozni.¹⁴

A jó döntéseket eredményező vezetői magatartás nem csupán hatékonysági kérdés, hanem – ahogyan azt Rónay megállapítja – visszatérően megjelenik a vezetőkkel szemben támasztott etikai elvárásokban. Ugyanakkor önállósult vezetői etika még számos területen nem fejlődött ki.¹⁵

1.5. Vezetés és vezetők a közigazgatásban

Az elmúlt évtizedekben egyre inkább a menedzsment fogalmát használják a kutatók a vezetés fogalmának szinonimájaként. Ennek ellenére, hogy a menedzser típusú vezetők a gyorsabb, rugalmasabb reakció jellemző, ami a versenyszférának sokkal inkább a sajátja, mint a közszférának. Ahhoz, hogy a versenyszférában már gyakorlott menedzser típusú vezetés elterjedjen a közszférában, piaci módszereket kellene átvinni és a vállalkozó szellemet erősíteni. Valamint az úgynevezett közmenedzsmentnek kellene teret engedni (a közigazgatási szervek eredményességét és hatékonyságát növelő tényezők). A közmenedzsment célja a közfeladatok ellátása, szervezése, továbbá a közigazgatási szakmenedzsment, teljesítménymenedzsment és stratégiai menedzsment.

A közigazgatás rendszere a külvilágtól eléggé elzártan működik. A két legfontosabb követelmény a működés során az eredményesség és a törvényesség. Ezek mellett azonban az emberi tényező éppen annyira fontos, mint a szervezeti hatáskörök. A közigazgatás hatékony, eredményes és jogszerű működéséért mind a beosztottak, mind pedig a vezetők felelősek. Ideális vezetéskor egyszemélyi vezetés, állandóság, pontosság, megbízhatóság, magas színvonal és szaktudás-alapú kiválasztási rendszer jellemzi.¹⁶

Am akárhogyan is jellemezzük, sose feledkezzünk meg arról a tényről, miszerint a közigazgatás működése minden kétséget kizáróan bürokratikus jellegű. A Weber-féle megfogalmazás szerint az a hivatásos közszolgálat, amely a fenntartó szervezetnek folyamatos működést biztosít. Értéksemleges, legális uralom, a szervezeti rend hierarchikus jelensége. Ilyen értelemben a bürokrácia nem csak közigazgatási szervezet lehet, hanem bármilyen másik is, aminek a vezetője egyetlen személy, s vezetőitjei speciális szakmai tudással bírnak. A Weber által definiált bürokratikus szervezet legfőbb jellemzői ezek: a hivatalnokok személyüket tekintve szabadok, csak hivatalbeli kötelezettségeiknek kell eleget tenniük, amik pontosan behatárolt hatás- és feladatkörbe szerveződnek. Kiválasztásuk szakmai alapokon nyugszik. Fizetést kapnak tisztségükért, amely az egyetlen főfoglalkozásuk. Ennek alapja a szolgálati idő és teljesítmény. Ez utóbbinak szigorú szabályozása és ellenőrzése van.¹⁷

¹⁴ RUZSA (2014).

¹⁵ RÓNAY (2017), 98–99.

¹⁶ FÁBIÁN (2016).

¹⁷ WEBER (1987).

Mindezek ellenére megfigyelhető egy sajnálatos tendencia, miszerint a bürokrácia köznapi használatban pejoratív jelentéssel bír. A közigazgatási vezető a vezetéshez kapcsolódó jogokat gyakorolja és az ezekhez kapcsolódó kötelezettségeket viseli. A közigazgatási vezetők befolyásukat leginkább jogi keretek között alkalmazzák. A közigazgatási vezetők legfontosabb feladata a jogszerűség és hatékonyság folyamatos megtartása, a hatás- és feladatkörök határidőn belüli ellátása. A jogszerűség a legfontosabb, erre épül a hatékonyság fenntartása. A közigazgatási vezetőknek döntések és utasítások állnak rendelkezésére eszközként.

Kis tanulmánya alátámasztja, hogy a közigazgatási képzések tekintetében közös tartalmaknak és értékeknek kell megjeleníteniük az alapképzésben, a továbbképzésben, sőt, a vezetőképzésben is.¹⁸ A jó közigazgatás működésének stabil alapját képezik az átgondolt, stabil képzési rendszerek. Ruzsa és Méhes tanulmánya alátámasztja ezt, miszerint a fő probléma, hogy meglehetősen gyorsan változik a tudás, amit képzések keretében át lehet adni. A szűnni nem akaró átalakulás miatt igen nehéz előre tervezni, a képzések tervezése és végrehajtása azonban nagyon lassan és nehézkesen változtatható folyamat, így tehát cél minél inkább azzá kell tenni¹⁹.

1.6. Összefoglalásképpen

A közigazgatási vezetőképzés alapjául szolgáló vezetéselméletek történeti áttekintése fejlődési ívet mutatott. Először a vezetéssel kapcsolatos általános meghatározásokat vettük sorra, amely során feltűnt, hogy a vezetéselméleti tudománytörténet szerint nincs egységes vezetéselméleti definíció. Ehelyett különböző definícióknak több közös metszetük van, amik a népszerű elméletekben mind megtalálhatók. Például a közös csoportérdek, vagy az egyszemélyi vezetés, de a befolyásolás is szinte mindegyikben feltűnik.

Ezután áttekintettük a vezetéselméletek tudományos megítélésének fejlődési ívét. Ennek során észrevehetővé vált, hogy az 1910-es évektől kezdődően a vizsgálatok középpontjában az egyszemélyi vezetés és a hatalom állt. Erről a fókuszról lassan áttevődött a hangsúly a csoport hatékonyságára és befolyásoló tényezőkre. A század végére végül a vezető személyére és befolyásoló erejére került a fókusz.

A különböző vezetéselméletek változatosságát a generációs különbségek okozzák, továbbá a folyamatosan növekvő globális befolyás. Ennek köszönhetően valószínűleg a vezetéselméleti definíciók sosem lesznek egységesek, mint ahogy a történeti áttekintés során láthattuk, hogy az elmúlt bő száz évben sem voltak azok.

A vezetéselméleti definíciók tisztázása után megkíséreltük körbe írni a vezető definícióját, jellemző készségeit, tulajdonságait, szerepeit és feladatait. Végezetül taglaltuk a közigazgatási vezetők sajátosságait szemben a piaci szegmensben tevékenykedő vezetőkkel. Részleteztük a közigazgatási vezetőkkel kapcsolatos elvárásokat, speciális feladatokat. Általánosságban véve a vezetőkre vonatkozó tudományos kutatási előzmények gazdag szakirodalommal rendelkeznek, azonban kevésbé igaz ez a közigazgatási vezetőkre. A közigazgatási vezetők képzések alapját a meglévő, általános vezetéselméleti kutatások nyújtják, amiket a közigazgatásban jelenleg is működő vezetési szemléletre és rendszerre kellene adaptálni. Így lehetne kialakítani egy eredményes, hatékony, egyúttal tudományosan kellően megtámogatott közigazgatási vezetőképzési rendszert.

¹⁸ Kis (2011).

¹⁹ Ruzsa – Méhes (2018).

1.7. Coaching kérdések, javaslatok

- Gondolkozzon, vajon az Ön vezetői képességei inkább született vagy inkább tanult tényezők-e! Amennyiben mindkettőre igennel felel, határozza meg, melyik hány százalékban?
- Az Ön vezetési tapasztalatához melyik definíció áll legközelebb? Ön, a saját tapasztalatai alapján hogyan határozná meg a fogalmat?
- Gyűjtsön össze minél több jó vezetői tulajdonságot! Melyek jellemzőek Önre maradéktalanul ezek közül, s melyek szorulnának fejlesztésre? Hogyan fogna a fejlesztésükhöz?
- Milyen különbségeket lát a saját vezetői tapasztalatát összehasonlítva egy versenyszférában dolgozó vezetővel? Mikben nehezebb egy közigazgatási vezetőnek, mint egy gazdasági társaság vezetőjének, s miben könnyebb?

Megfontolandó:

- Érdekes, hogy a döntéshozatal folyamán más-más döntéseket hoznak a kezdők és a szakértők. A szakértővé válás folyamata során elsajátított elméleti és gyakorlati tudás segíti az embert jobb döntéseket hozni.
- Máig nem tisztázott tudományelméleti kérdés, hogy vajon vezetőnek születni kell-e, vagy ez a képesség tanulható. A mérsékelt állásponton lévők mindkét állítást igaznak tartják.
- Nincs kialakult definíció a vezetés fogalmának meghatározására, mert a kutatások során olyan sok lehetőség született, hogy azokat képtelenség egyetlen definícióba összesűriteni.
- A versenyszférában a menedzser típusú vezetés sokkal inkább jellemző, mint a közigazgatásban. Ahhoz, hogy a közigazgatásban jobban elterjedjen ez a szemlélet, a piaci szegmensből kellene eszközöket és módszereket átvenni.

1.8. Irodalom

- ACHUA, C. F. – Lussier, R. N. (2010): *Effective Leadership*. Boston, Cengage Learning.
- BASS, Bernard M. – Stogdill, Ralph Melvin (1990): *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- FÁBIÁN Adrián (2016): *Vezetők és beosztottak – A magyar közigazgatásban*. Budapest, Dialóg Campus.
- FAYOL, Henri (1984): *Ipari és általános vezetés*, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- HORVÁTH Imre (2011): *Vezetési módszertan*. In: Fábrián Adrián: *Vezetők és beosztottak a magyar közigazgatásban*. Budapest, Dialóg Campus Kiadó.
- KATZ R. L. (1974): *Skills of an Effective Administrator*, Harvard Business Review 52. kötet. 5. sz. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator> (utolsó letöltés: 2018. április 18.).
- KIS Norbert (2011): A megújuló közszolgálati szakemberképzés kihívásai és lehetőségei. Magyar Közigazgatás. Új folyam 3. sz., 10–23.
- KISPÁL-VITAI Zsuzsanna (2013): *Szervezeti viselkedés*, Harlow, Pearson Education.
- NORTHOUSE P. G. (2016): *Leadership Theory and Practice*. kiadás, London, Sage Publications Inc.
- RÓNAY Zoltán (2017): *Egyéni és testületi felelősség a felsőoktatási intézmények vezetésében*. PhD-értekezés. Szeged, Szegedi Tudományegyetem.
- ROÓZ József (2006): *A menedzsment alapjai*, Budapest, Perfekt Kiadó.
- TAYLOR, F. W. (1983): *Üzemvezetés – A tudományos vezetés alapjai*, Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó.
- RUZSA Dóra (2014): *A kezdő tüzoltótól a szakértőig*. Védelem Online. <http://www.vedelem.hu/hirek/464/1702-a-kezdo-tuzoltotol-a-szakertoig> (utolsó letöltés: 2018. április 18.)
- RUZSA Dóra – MÉHES Tamás (2018): *Conception of executive trainings in public service since 2016*. In: *Dövlət İdarəçiliyi: Nəzəriyyə və Təcrübə* (Public Administration: Theory and Practice), 2018., 16. évfolyam, 1. szám, pp. 195-202.
- WEBER, Max (1987): *Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai*. I. kötet. Budapest.

2. VEZETŐI STÍLUSOK

Szerzők: Roberts Éva – Méhes Tamás

„Tettekből ismerszik meg a vezetés, nem a hierarchiából.”

Nico Rose

2.1. Bevezetés

Az előző fejezet betekintést nyújt a vezetési elméletek sokszínű világába. Az alábbiakban a vezetői stílusok hasonlóan széles palettájának, meghatározó modelljeinek áttekintése a cél. Ezt megelőzően egy rövid feladat elvégzésére invitáljuk Önt: ne gondolkodjon sokat, írja le, ami elsőként eszébe jut! Fejezze be a mondatot!²⁰

- Édesanyám azt tanította, hogy a jó vezető...
- Édesapám úgy gondolta, hogy a jó vezető...
- Kamaszként azt láttam, hogy a jó vezető...
- Egyetemistaként azt tanultam, hogy a jó vezető...
- Az előző vezetőimtől azt láttam, hogy a jó vezető...
- Vezetőként azt fedeztem fel, hogy a jó vezető...
- A legnagyobb kihívás számomra abban, hogy jó vezető lehessek, hogy...

Bár látszólag egyszerű felvetések, mégsem feltétlenül könnyű befejezni a fenti mondatokat. Ha sikerül, meglepő és mélyreható eredmények jönnek ki belőle, hiszen a válaszokból következtetni lehet a vezetői stílusra, meghatározó vezetői értékekre, továbbá a megfogalmazott gondolatok számos feldolgozandó témát szolgáltatnak, s egyben lehetőséget a vezetői kihívások, kérdések áttekintésére, újraértelmezésére. Miközben tovább olvas, és a vezetői stílusok elméleti és gyakorlati háttéréről tájékozódik, érdemes újra és újra visszagondolni ezekre a mondatokra. Hogyan hatnak vezetői stílusára szülei, tanárai, főnökei által mutatott minták, korábbi tapasztalásai, elképzelései, és hogyan változott ez a vezetőként töltött évek során.

„A vezetési stílus az a mód, ahogy a vezető közvetlenül és személyesen hat a beosztottakra annak érdekében, hogy az egyéni és szervezeti célokat összehangolja.”²¹ „A vezető mások által érzékelt viselkedésmintája.”²² Azt, hogy a vezető hogyan befolyásolja beosztottjait a szervezeti célok elérése érdekében, számos tényező meghatározza, finomítja és alakítja az idők során. Köztük kiemelten említendő a személyiségjegyek, szocializáció, korábbi vezetői minták, meghatározó példaképek és megtapasztalt környezetek hatásai. Nem utolsó sorban pedig a vezető önfejlesztési szándéka: képzések, tréningek, coaching, mentorálás, számítógépes szimulációk és egyéb önismeretre, fejlődésre alkalmas adó lehetőségek kihasználása.

Jelen fejezet meghatározó döntésközpontú-, személyiségközpontú-, kontingencia- és motivációs stílusmodellek legfontosabb ismérveit, gyakorlati alkalmazásának lehetőségeit mutatja be.

²⁰ KOMÓCSIN (2009), 171.

²¹ DOBÁK-ANTAL (2013), 370.

²² KLEIN (2009), 59.

2.2. Vezetési stílusok

2.2.1. Döntésközpontú vezetői stílusok

Döntésközpontúnak tekinthetők azok az elméletek, amelyek a vezetési stílusokat a döntéshozatal módja szerint tipologizálják: hogyan hozza a vezető a döntéseit, és milyen mértékű részvételt enged meg másoknak (beosztottjaiknak) a döntéshozatalban.²³

A leggyakrabban idézett és támpontként felhasznált vezetői stílus kategorizálás Kurt Lewin szociálpszichológus nevéhez és az 1930-as években végzett kísérleteihez fűződik. Azt vizsgálta, hogy különböző vezetői magatartások hogyan befolyásolják a dolgozók eredményességét, hangulatát, hozzáállását. Három különböző stílust különböztetett meg alapvetően arra alapozva, hogy a vezetők mennyire vonják be munkatársaikat a döntésekbe:

Autokrata (tekintélyelvű) vezetői stílus

Az autokrata vezető dönt, meghatározza az irányokat, utasít, intézkedik. Irányítása alatt a munkatársak bevonása, kreativitásra való lehetősége háttérbe szorul, s bár a feladatvégzés hatékony és a teljesítmény magas, rossz hangulat, feszültség, belső motiváció hiánya jellemzi a munkakörnyezetet.

Demokratikus vezetői stílus

A demokratikus vezető bevonja a csoportot a döntéshozásba, lehetőséget ad a kreativitásra és az együttműködésre. Irányítása alatt van bizonyos mértékű választási lehetősége a beosztottnak ez elvégzendő feladatok tekintetében. Pozitív hangulat, lelkesítő és támogató légkör jellemzi ezt a vezetői stílust.

Laissez faire (megengedő, liberális) vezetői stílus

A laissez faire típusú vezető nagyfokú szabadságot ad, a kereteket nem határozza meg, a döntéseket a munkatársakra bizza. Igény esetén avatkozik csak be, jellemzően a háttérben marad.

Az autokrata irányítás alatt a munkavégzés az idő 74%-át, a demokratikus vezető esetén 50%-ot, laissez faire vezetői stílusnál mindössze az idő 33%-át teszi ki Lewin kísérletei alapján. Az autokrata stílus eredményességéért cserébe feszült, nyomasztó légkör a fizetség, míg a laissez faire stílus a munka minőségét is és a légkört is negatívan befolyásolja. A legvonzóbb vezetői forma a munkatársak számára egyértelműen a demokratikus vezetés, ugyanakkor a laissez faire hozzáállás is nagyobb elégedettséggel jár, mint az agresszív környezetet eredményező autokrata stílus alkalmazása.¹

24

Lewin kísérleteit Mérei Ferenc és kollégái óvodás csoportokkal végezték el a hatvanas években. Döbbenetes erejű film készült erről Módszerek címmel, amely egyértelműen alátámasztja, hogy az egyes csoportokban milyen hatással van a vezetői stílus az eredményességre, a légkörre és a kreativitásra. Bár a kísérletben óvodások vesznek részt, vezetői szemmel végignézve is rendkívül tanulságos, hogy az egyes stílusok milyen mintát adnak, hogyan eredményeznek a csoportban a vezetői (óvodapedagógusi) példamutatással összhangban lévő hozzáállást és viselkedést.

²³ BAKACSI (2010). Elérhető: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_szervezeti_magatartas_alapjai/ch10.html (utolsó letöltés: 2018. július 18.)

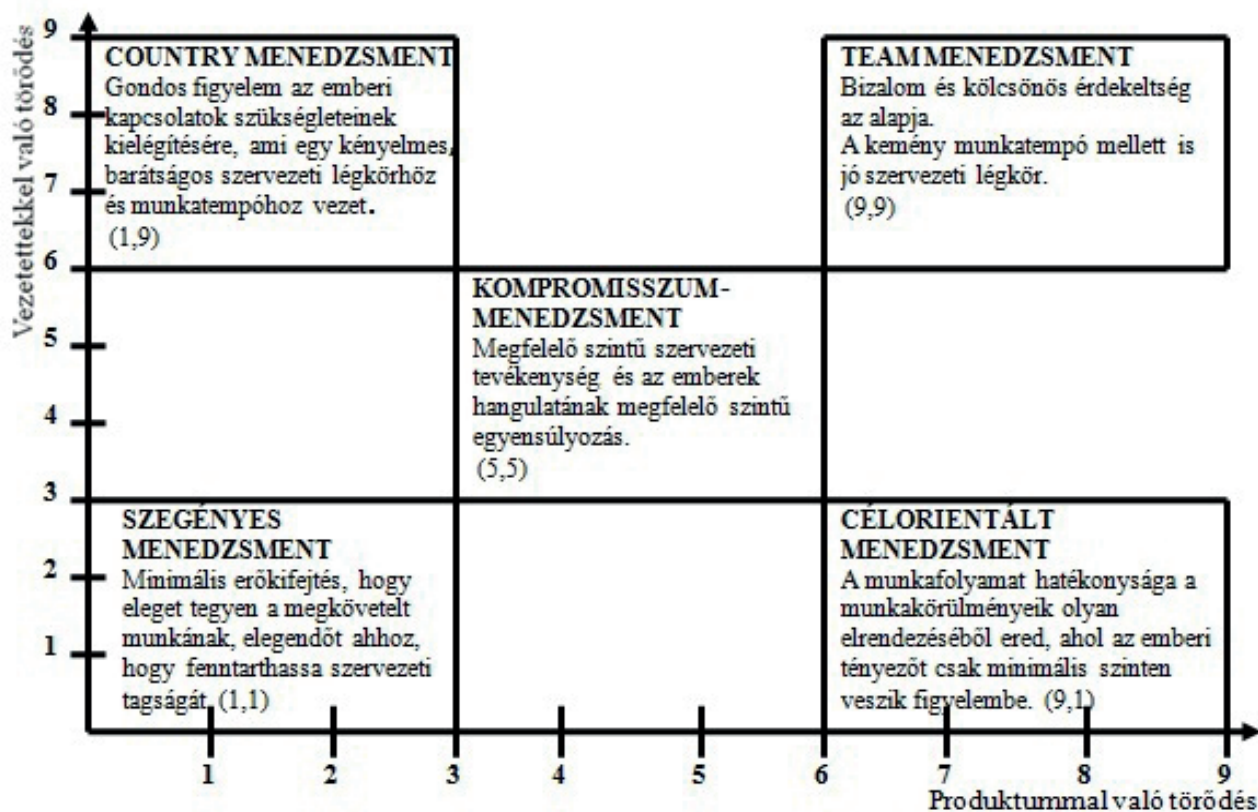
²⁴ KLEIN (2009), 66–67.

2.2.2. Személyiségközpontú vezetői stílusmodellek

A személyiségközpontú modellek a vezető személyiségének jegyei és ennek megfelelően a feladatokra vagy a munkatársakkal való kapcsolatokra való figyelmének irányultsága, dominanciája alapján vizsgálják a vezetői stílusokat.²⁵

Három modell kerül elsősorban említésre személyiségközpontú megközelítések kapcsán. A Michigani Egyetem és az Ohiói Állami Egyetem modellje a termelőközpontú/strukturáló, illetve dolgozóközpontú/gondoskodó kategóriákat különbözteti meg. Mindkét kutatócsoport hasonló eredményre jutott: a legeredményesebb a két irányultságot ötvöző vezetői gyakorlat.²⁶

Szintén személyiségközpontú modell Blake és Mouton vezetői rács modellje, amely öt stílust különböztet meg a törődés a termeléssel és a feladattal, valamint az emberekre való odafigyelés koordináta rendszerében. A mátrixban a beosztottakra fordított figyelem és a termelésre fordított figyelem 1-től 9-ig mért skálán terjed. A két koordináta által kijelölt rácpontok jellemzik a vezetőket (lásd 1. ábra), melyek alapján jellemző magatartásformájuk konfliktusos helyzetben is megjósolható. Team (csoport) menedzsment esetén valósul meg minkét irány magas szintű alkalmazása, azaz a két szempontot egyaránt figyelembe vevő vezetési stílus tud leginkább eredményesen működni ez alapján is.²⁷



1. ábra Blake-Mouton féle vezetői rács

²⁵ BAKACSI (2010). Elérhetőség: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_szervezeti_magatartas_alapjai/ch10.html (utolsó letöltés: 2018. július 18.)

²⁶ KLEIN (2009), 63.

²⁷ ROÓZ-HEIDRICH (2013). Elérhetőség: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatigazdta_n_scom/3_2_5_a_blake_mouton_fele_matrix_modell_aMnsEI0Rz1nqKpCV.html (utolsó letöltés: 2018. július 18.)

2.2.3. Kontingencia stílusmodellek

A kontingencia (szituációs) vezetési modellek a döntésközpontú és személyiségközpontú modelleken túllépve, nem csak arra koncentrálnak, hogy megtalálják a leghatékonyabb stílust, hanem a lehetséges stílusok és az adott szituáció közti összefüggéseket, lehetőségeket vizsgálják. A stílus és a személyiségjegyek önmagukban nem adnak kielégítő választ a vezetők sikereinek és kudarcainak magyarázatára, hiszen a vezetői eredményességet számos külső tényező befolyásolja:²⁸

- beosztottak fejlettsége,
- beosztottak személyisége,
- dolgozók szükségletei,
- csoportos döntések szabályai,
- vezető és beosztottak viszonya,
- vezető hatalmának forrása,
- feladat jellege.

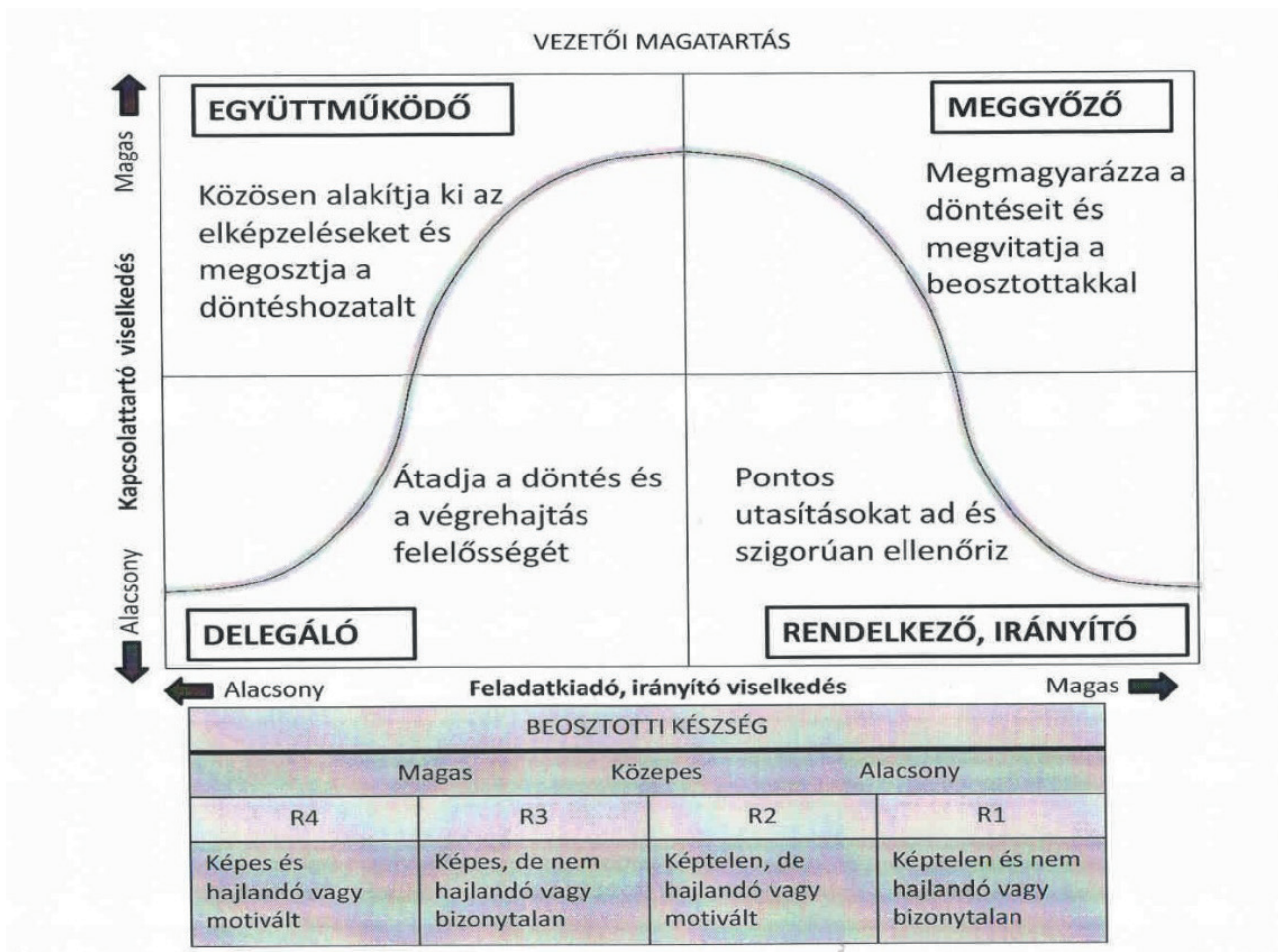
A különböző kontingencia elméletek abban térnek el egymástól, hogy döntés vagy személyiségközpontú megközelítést alkalmaznak-e, és mely külső tényezőket veszik figyelembe. Fontos előrelépés, hogy a vezetést, az adott helyzettől függő, a helyzet adottságai (beosztottak tulajdonságai, motivációja, feladatok sajátosságai) által meghatározott folyamatként tárgyalják. Jelen fejezet Hersey és Blanchard helyzetfüggő vezetési modelljét veszi górcső alá.

A helyzetfüggő, illetve szituatív néven is emlegetett modell (2. sz. ábra) a beosztottak érettségének figyelembevételével határozza meg, hogy milyen típusú kapcsolat működik hatékonyan a vezető és a beosztott között. „Az érettségnek két összetevője van: mennyire képes ellátni a feladatot a munkatárs, illetve mennyire hajlandó elvégezni azt.”²⁹ A megfelelő vezetői stílus kiválasztásában, tehát, a feladat jellegének, a munkavállaló képességeinek, akaratának és motivációjának a feltérképezése és figyelemmel kísérése segíti a vezetőt. Az adottságoktól függően több közvetlen irányítással, pontos feladat meghatározással, vagy támogatással, odafigyeléssel, indokolt esetben több autonómia biztosításával tud hatékonyan működni. A vezetői magatartást a feladatorientáció és kapcsolatorientáció dimenziók mentén vizsgálja a modell, hangsúlyozva, hogy a vezető lehet egyszerre feladat- és kapcsolatorientált is. A feladatorientációra koncentrálnak viselkedés során a vezető: egyoldalú kommunikációt folytat, részletesen kifejti, hogy mit, mikor, hogyan, kikkel kell elvégezni, meghatározza az irányokat és célokat, szervez, irányít, ellenőriz. A kapcsolatorientációra törekvő viselkedés két vagy több irányú kommunikációt feltételez, a vezető odafigyel, meghallgat, támogat, visszacsatolást ad.³⁰

²⁸ KLEIN (2009), 67–69.

²⁹ DOBÁK – Antal (2013), 375.

³⁰ KLEIN (2009), 74.



2. sz. ábra Hersey (1997) vezetői modellje

A 2. sz. ábra alapján jól áttekinthető a **négy vezetői stílus**:

- A rendelkező, irányító vezető kijelöli a szerepeket, megmondja mit és hogyan kell elvégezni, majd ellenőrzi a feladatokat.
- A meggyőző stílusú vezetónél erős a kapcsolat és a feladatorientáció is, tehát az irányító és a támogató magatartás is jellemző, döntéseit megvitatja beosztottjaival.
- Az együttműködő vezető bevonja munkatársait a döntési folyamatba, hangsúlyt helyez a kétirányú kommunikációra, a támogató, bevonó vezetői hozzáállásra.
- A delegáló vezető meghatározza a feladatot, szabad kezet ad, nem irányítja a feladat elvégését közvetlenül.

Vezetőként, jellemzően, mindenki előnyben részesíti valamelyik stílust, azaz hajlamos automatikusan azt választani. A helyzetfüggő modell kapcsán pontosan azt érdemes átgondolni, hogy a domináns vezetői viselkedésformától függetlenül a körülmények és a beosztott meghatározza, hogy mely stílus a legcélravezetőbb egy adott szituációban. A személyiségközpontú kísérletekből kirajzolódó eredmény, miszerint igazán eredményesen akkor tud a vezető működni, ha a beosztottakra is figyel, a helyzetfüggő modellnek is fontos alaptétele, hiszen akkor tudja tudatosan is kiválasztani a szükséges viselkedésformát. Ennek megfelelően eltérő stílusra van szükség különböző emberekkel, illetve ugyanazok a munkatársak is fejleszthetők oly módon, hogy hosszabb távon más stílus alkalmazására is lehetőség nyíljon a közös munka során. Egy új munkatárs esetén például értelemszerűen több közvetlen irányításra van szükség, de megfelelő mértékű delegálással, támogatással, és fejlesztéssel a vezető eljuthat a direktív stílustól a delegáló stílusig, következésképpen az adott személyre egyre több felelősségteljes, komplex feladatot bízhat egyre kisebb energia befektetéssel.

A fenti ábra segítségével beazonosítható, hogy egyes munkatársaknak milyen vezetői stílus az optimális. A beosztott besorolását követően (R1, R2, R3, R4 kategóriákba) egy képzeletbeli függőleges vonalat húzva megállapítható, hogy hol metszi az a viselkedést leíró görbét, ami meghatározza a megfelelő stílust.³¹

Az alábbi eset főszereplője egy vezető, aki nehezen boldogul egy bizonyos kollégával, emiatt személyes coach segítségét veszi igénybe, hogy eredményesen kezelje a hónapok óta fennálló problémás helyzetet. Példája jól mutatja, hogy a tudatos, helyzetnek megfelelő vezetésnek milyen fontos szerepe van abban, úgy közelítse meg a vezető a beosztottat, hogy mind a szervezeti, mind az egyéni célok optimális szinten teljesüljenek, és a feladatok hatékonyan megvalósuljanak. Előljáróban érdemes megjegyezni, hogy a történet szereplője önmagát a meggyőző/együttműködő stílusok határán helyezi el a fenti modell szerint, de története arról tanúskodnak, hogy alapvetően feladatorientált, tekintélyelvű, kevésbé támogató és bevonó vezetőként működik.

József alapvetően elégedett kollégáival, egyetlen beosztottjáról, Gáborról említi többször, hogy nem jól teljesít és gyakoriak a bonyodalmak viszonyukban. A probléma feltárása érdekében a coach arra kéri, hogy azonosítsa be a Hersey-Blanchard modell alapján, hogy melyik kategóriába sorolja munkatársát, Gábort. A válasz: R1, azaz „képtelen és nem hajlandó vagy bizonytalan”. Ezt követően azt a feladatot kapja, hogy kezdeményezzen személyes beszélgetést Gáborral annak érdekében, hogy feltárja, Gábor mit gondol, hogy érzi magát, melyik beosztotti kategória lehet jellemző rá. József döbbenetesen meséli, hogy beszélgetésük során alapvetően az derül ki számára, hogy Gábor R4 típusnak megfelelő feladatokra vágyik: szeretne több önállóságot, kihívást jelentő feladatokat. Így derül fény arra, hogy mi az oka a nagyfokú vezetői elégedetlenségnek, a sorozatos nézeteltéréseknek, miért nem elég hatékony Gábor munkája. Miután József változtat vezetői hozzáállásán és próbára teszi Gábort, meglepetésére nagyobb szabadság és több kihívás mellett eredményesen, sőt lelkesen végzi a rá bízott feladatokat.

Nem véletlen tehát, hogy a vezetési stílusmodellek mindegyike alapvetően azt feltételezi, hogy a vezető ismeri beosztottjait, időt és energiát szán arra, hogy hogyan törődjön embereivel. Maxwell útmutatása szerint: „Ha előre akarod vinni az embereket, segíts nekik felfedezni az erősségeiket és azokra építeni! Ebben van az emberek legnagyobb növekedési potenciálja.”³²

2.2.4. Motivációs stílusmodellek

„A vezetési stílus szorosan összefügg a motivációval, mivel annak megértésén alapszik, hogy mi motiválja az embereket és híd szerepet tölt be a szervezet – illetve a szűkebb szervezeti egység – céljainak elérése és az egyéni célok, elvárások, szükségletek kielégítése között, mégpedig oly módon, hogy az egyik a másik révén teljesül. Ha e híd szerep betöltése nem sikeres, s a két „pillér” közül az egyik sérül, megbillen – valószínűsíthető, hogy a másik is csorbulni fog.”³³ Hiába áll rendelkezésre számos paraméter (munkafeltételek, megfelelő, felkészült alkalmazottak stb.), a vezetőnek tisztában kell lennie azzal, hogy miként tudja beosztottjai hajtóerőit, mozgatórugóit oly módon aktiválni, hogy hajlandóak legyenek teljesítményre irányuló erőfeszítéseket tenni. „A motiváció egyfajta belső készítés kialakítását jelenti.”³⁴

A vezető emberképe meghatározza a vezetői stílusát McGregor X és Y elmélete szerint. Az X elmélet képviselői azt vallják, hogy az emberek alapvetően lusták, nem szeretnek dolgozni és felelősséget vállalni, ezért alapvetően jutalmazással és büntetéssel irányíthatóak. Az Y elmélet szerint

³¹ KLEIN (2009), 74.

³² MAXWELL (2014), 257.

³³ BAKACSI (2010). Elérhetőség: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_szervezeti_magatartas_alapjai/ch10.html (utolsó letöltés: 2018. július 18.)

³⁴ DOBÁK–ANTAL (2013), 350.

az embereket belső motivációjuk hajtja, kreatívak, elkötelezettek, hajlandóak felelősséget vállalni, célokat tűznek ki önmaguk részére és a munka potenciálisan az öröm, az elégedettség és a jóllét forrása számukra. Az X teória autoriter vezetési stílusban nyilvánul meg, míg az Y az autonómia, elköteleződés, közös célok, kevés kontroll és kooperatív, támogató hozzáállás formájában jelenik meg. Mivel sok kritika érte az elméletet, főként abban a tekintetben, hogy kizárja egymást az egyik vagy másik stílus, 1964-ben McGregor kiegészítette korábbi elképzeléseit. A Z-elmélet keretében azt hangsúlyozza, hogy az emberek típustól függetlenül hosszú távú kapcsolatokra, bizalomra vágnak, az odafigyelés fokozza a teljesítőképességet, a dolgozókra pozitívan hat a bevonás, a felelősségvállalás lehetősége és az egyenrangú viszonyok a vezetésben.³⁵

A motivációs elméletek részben azzal foglalkoznak, hogy mi motiválja az embereket (tartalomelméletek), részben pedig azt kutatják, hogy milyen eszközökkel befolyásolhatóak (folyamatelméletek). Összességében fontos leszögezni, hogy az emberek teljesítményét a környezeti feltételeken, meglévő ismereteiken és képességeiken túl a motivációjuk is befolyásolja. A motiváció vezetői stílus szempontjából fontos ismérveit részletesen lásd a Motiváció című fejezetben.

2.3. Összefoglaló gondolatok

Az fentiekben bemutatott stílusmodellek összefoglalásaképpen megállapítható, hogy a vezetési stílust számos eltérő paraméter befolyásolja, ráadásul ezek a tényezők folyamatos változásban vannak. Erre reagálnak a vezetési elméleteket, stílusokat összegző kutatások, újabb és újabb elméletek. Míg a 40-50-es évek kutatásai azt vizsgálták, milyen tulajdonságok szükségesek a sikeres vezetéshez, az ötvenes évek végétől a tulajdonságok helyett a vezetői magatartás vizsgálatára helyezték át a hangsúlyt és a sikeres vezetőkre jellemző viselkedési mintákat kezdték megfigyelni. Blake-Mouton vezetési rácsában meghatározott team (csoport) központú vezetési stílus fontos lépcsője a változásnak. Az egyéni és a szervezeti célok összekapcsolása jellemzi, ami hatással van a szervezeti teljesítményre és a munkavállalói elégedettségre is. Hersey-Blanchard helyzetfüggő modellje a vezető-beosztott kapcsolatot emeli magasabb szintre, újabb minőségére világít rá. A kor sikeres vezetői a munkatársak érdekeinek kielégítése mellett célokat, jövőképet tárnak fel, értékeiken keresztül közelítenek munkatársaikhoz. A nyolcvanas években a vezetői szerepekre kerül a hangsúly, Mintzberg hármas csoportosítása alapján a vezetőknek személyközi, információs és döntési szerepeket is el kell látniuk. Kotter nevéhez fűződik a menedzser és leader szerepek meghatározása, mely szerint: „A vezető menedzser szerepben elsősorban a szervezetek komplexitásával küzd meg, míg leader szerepben a változásokra koncentrálnak.”

³⁶ A klasszikus és magatartási alapú elméletek az úgynevezett üzletkötő (transactional) modellhez sorolhatóak, melynek lényege, hogy a vezető igyekszik vonzó dolgot felajánlani a beosztottnak, amiért cserébe együttműködést és erőfeszítést vár. Céljaik ily módon összekapcsolódnak.³⁷

A vezetési modellek legfrissebb vonulatához tartozik a változó környezetre reagáló átalakító (transformational) vezetési stílus, melynek alapja a motiváció. A vezető a munkatársak belső értékeinek, szükségleteinek mozgatásával képes maximális erőfeszítésre bírni őket, vezetése szempontjából fontos a lojalitás és a bizalom és a kölcsönös elköteleződés.³⁸

„Minden változásban van: az is, ahogyan és ahol dolgozunk. Az internet és a digitális technológia, az adatok és információk mobil használata [...] gyökeres változást hoznak a vállalati környe-

³⁵ GRASSER – Freisler (2018), 90–91.

³⁶ DOBÁK–ANTAL (2013), 378.

³⁷ BAKACSI (2010). Elérhetőség: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_szervezeti_magatartas_alapjai/ch10.html (utolsó letöltés: 2018. július 18.)

³⁸ KLEIN (2009), 82.

zetben is. [...] A munkahely sokhelyütt egyúttal az ember életterévé vált, ahol a dolgozó megszokott szabadságáról nem szeretne már lemondani.”³⁹

2.4. Coaching kérdések, javaslatok

- Ön milyen típusú vezető? Vizsgálja meg Hersey és Blanchard helyzetfüggő modellje alapján, hogy hová sorolná be magát, melyik a domináns stílusa! Ezt követően töltsé ki a Vezetői stílusok tesztet! A teszt kitöltése után hasonlítsa össze, egyezik-e a teszteredmény az előre megtippelt stílusával! Ha nem, mi lehet az oka? Mennyire elégedett az eredménnyel? Szeretne-e változtatni rajta? Ha igen, mit szeretne többet/kevesebbet csinálni?
- Gondoljon három közvetlen beosztottjára, sorolja be őket is a helyzetfüggő modell alapján! Nézze meg, melyik stílus illik hozzájuk, majd gondolja végig, hogy Ön milyen stílust alkalmaz az ő esetükben. Van-e szükség változtatásra? Könnyű volt a besorolás vagy inkább arra jött rá, hogy nem is tudja pontosan? Ha ez utóbbi, mit tehetne annak érdekében, hogy jobban megismerje munkatársait?
- Gondolja végig, hogy mikor érdemes az egyes vezetői stílusokat alkalmazni? Milyen helyzetekben jó választás az irányító, a meggyőző, az együttműködő és a delegáló vezetői stílus? Mikor ne alkalmazzuk az egyes stílusokat?
- Ha minden nap egy órát nyerne azzal, hogy több feladatot delegál vezetőként, mire fordítaná? Milyen jelentős változást érhetne el munkája kapcsán, ha ezt az egy órát rá tudná szánni a kiválasztott egy dologra?

Megfontolandó:

Érdemes elgondolkodni azon, hogy a jövő vezetőjének milyen kompetenciákra lesz szüksége a siker érdekében. Bersin (Berin by Deloitte alapítója és vezetője) iránymutatása szerint az alábbi hét területre fontos fókuszálni. Véleménye szerint Önnek mely területen szükséges leginkább fejlődnie? Mit jelent ez a vezetői stílusára nézve? Hogyan kezdhet hozzá önmaga fejlesztéséhez? Mi az első legfontosabb lépés? ⁴⁰

- Folyamatos tervezés helyett kreativitás,
- Gyors döntéshozatal,
- Közelebb kerülni az ügyfélhez,
- Sokszínűsége törekedni, figyelembe venni a globalizáció hatásait,
- Változások folyamatos menedzselése,
- Váratlan helyzetek kezelése,
- Kontroll helyett leleményesség.

³⁹ GRASSER – Freisler (2018), 11.

⁴⁰ MÁRTON–KOCZÓ (2016), 297.

2.5. Irodalom

- BAKACSI Gyula (2010): *A szervezeti magatartás alapjai*. Elérhetőség: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_szervezeti_magatartas_alapjai/ch01.html (utolsó letöltés: 2018. április 21.)
- DOBÁK Miklós – ANTAL Zsuzsanna (2013): *Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- GRASSER Katrin – FREISLER, Renate (2018): *Agilis és sikeres vezetés. Új vezetői kompetenciák és szemlélet fejlesztése*. Miskolc, Z-Press Kiadó.
- KLEIN Sándor (2009): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Budapest, EDGE 2000 Kft.
- KOMÓCSIN Laura (szerk.) (2009): *Módszertani kézikönyv coachoknak és coachingszemléletű vezetőknek I. – 150 coachingeszköz eseteirésökkel*. Budapest, Manager Könyvkiadó.
- MÁRTON-KOCZÓ Ildikó (2016): *Self-menedzser – 91 eszköz és tipp, hogy még jobb vezető légy*. Budapest, Alinea Kiadó.
- MAXWELL, John C. (2014): *A vezetés 5 szintje. Növeld a befolyásod lépésről-lépésre!* Budapest, Üzleti Plusz Kft.
- ROÓZ József – HEIDRICH Balázs (2013): *Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai*. Elérhetőség: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatigazdtan_scorm/3_3_a_szituacios_management_rWzAFOIqMF8jKD0M.html (utolsó letöltés: 2018. április 21.)

2.6. Melléklet: Vezetési stílusok teszt

Vezetési stílusok teszt⁴¹

A szituációs vezetési elmélet szerint nem található tökéletes módszer mások befolyásolására. A legtöbb, a vezetésről készített felmérés azt mutatja, hogy a vezetői viselkedés, feladat- és kapcsolatorientált elemek kombinációja. A feladatorientáltság a vezető útmutató szerepének mértékére jellemző. E stílust akkor használjuk, ha például utasításokat adunk, célokat határozzuk meg másoknak, vagy meghatározzuk szervezeti szerepüket. A segítségnyújtás, a nyitottság, a jó kommunikációs készség pedig a kapcsolatorientáltság jellemzői közé tartozik. Ezért mondhatjuk, hogy mindenki vezetési stílusa a feladat- és kapcsolatorientáltság keveréke. E gyakorlat célja, hogy meghatározza az Ön jellegzetes vezetési stílusát. Tételezzük fel, hogy a következő tizenkét szituáció mindegyikének részese. Olvassa el mindegyiket, majd karikázza be azt a betűt, ami az Ön viselkedését az adott körülmények között legjobban megközelítő alternatíva előtt áll.

1. Szituáció:

Az Ön programjában dolgozóknak komoly nehézségeik kezdenek támadni a munkájuk időben való elvégzésében. A teljesítményük gyorsan esett. Az Ön kedvességére és erőfeszítéseire, hogy kimutassa a jólétük iránti figyelmét, nem reagálnak.

- Megköveteli a programok eljárásrendjének és a feladatok elvégzésével szemben támasztott követelmények betartását.
- Tudatosítja, hogy nyitott egy megbeszélésre, de nem erőlteti a dolgot.
- Beszél alkalmazottaival, majd feladatokat állít a kívánt teljesítményszint elérésére.
- Megvárja, hogy mi történik.

2. Szituáció:

Az elmúlt hónapokban a dolgozók által végzett munka minősége folyamatosan javult. A nyilvántartás pontos és időszerű. Ön biztosította, hogy mindenki tisztában van teljesítménybeli elvárásaival.

- Nem avatkozik be.
- Folytatja a feladatok teljesítésének és a határidők betartásának hangsúlyozását.
- Támogatja alkalmazottait, és egyértelmű visszajelzéseket tesz. Tovább hangsúlyozza a teljesítménybeli követelményszint elérésének fontosságát.
- Mindent megtesz, hogy az alkalmazottai fontosságuk tudatában legyenek, és a döntéshozatalba a lehetséges mértékig be legyenek vonva.

3. Szituáció:

Alkalmazottainak teljesítményszintje és interperszonális kapcsolataik jók voltak. Ön hagyta őket dolgozni. Azonban az utóbbi időben új helyzet állt elő, úgy tűnik, alkalmazottai nem tudják feladataikat maguktól megoldani.

- Alkalmazottait összehívja, és team munkaként oldják meg a feladatot.
- Továbbra is biztosítva önállóságukat hagyja, hogy maguktól oldják meg feladataikat.
- Gyorsan és határozottan közbelép a probléma meghatározására és a hibát kiküszöbölő megfelelő eljárás kidolgozására.
- Alkalmazottait a problémán való dolgozásra bátorítja, és jelzi, hogy szükség esetén ötletforrásként a rendelkezésükre áll.

⁴¹ 2014 ELTE Coach-üzleti edző szakirányú továbbképzés, Vezetési ismeretek jegyzet, Venustus.

4. Szituáció:

Programjában komolyabb változás bevezetését fontolgatja. Alkalmazottai a nyilvántartás alapján kitűnően teljesítenek és elkötelezettek a minőségi munka mellett. Ők is támogatják a változtatás ötletét, és a változások tervezésében is részt vettek.

- a. Továbbra is igénybe veszi őket a tervezésben, de Ön irányítja a változást.
- b. Bejelenti a változást, majd szoros felügyelet mellett végrehajtja azt.
- c. Alkalmazottait bevonja a változás kivitelezésébe, de nem sietteti a dolgot.
- d. Hagyja, hogy a változást alkalmazottai intézzék.

5. Szituáció:

Úgy látja, hogy alkalmazottainak teljesítménye az utóbbi hónapokban folyamatosan esett. Folyamatos emlékeztetésre van szükség, hogy feladataikat időben befejezzék, és közömbösnek tűnnek a célok elérésében. A múltban az eljárások és a szerepek átalakítása segített.

- a. Engedi, hogy alkalmazottai magukat irányítsák.
- b. Javaslatokat kér alkalmazottaitól, de odafigyel a célok elérésére.
- c. Megváltoztatja a célokat és elvárásokat, majd szigorúan ellenőrzi azok betartását.
- d. Alkalmazottait bevonja a célok meghatározásába, de nem terheli őket.

6. Szituáció:

Ön egy olyan program frissen kinevezett igazgatója, ami eddig az előző igazgató által olajozottan működött. Ő a szoros határidők teljesítéséről volt híres. Ön a program minőségét fenn kívánja tartani, de szeretné elkezdni a környezet emberibbé tételét.

- a. Pillanatnyilag semmit sem csinál.
- b. Folytatja az elődje által felállított adminisztratív mintát, közben ellenőrzi alkalmazottait és hangsúlyozza a feladat-végrehajtás fontosságát.
- c. Alkalmazottait bevonja a döntéshozatalba és a tervezésbe, de folytatja a célok megvalósulásának és a minőség fenntartásának figyelemmel kísérését.
- d. Alkalmazottaival jó viszonyt alakít ki, hogy fontosnak és beavatottnak érezzék magukat.

7. Szituáció:

Ön csoportja felelősségének bővítését fontolgatja. Alkalmazottai örömmel fogadták a változás tervét, és javaslatokat is tettek azzal kapcsolatban. Napról napra hatékonyan végzik munkájukat, és jelezték, hogy szívesen vállalnának felelősségteljes munkát.

- a. Meghatározza és szigorúan ellenőrzi a változásokat.
- b. Konszenzusra jut alkalmazottaival a változást illetően, és hagyja, hogy ők ültessék azt át azt gyakorlatba.
- c. Figyelembe veszi alkalmazottai javaslatait, de a változás kivitelezését Ön irányítja.
- d. Engedi, hogy alkalmazottai végezzék a változásokat.

8. Szituáció:

Alkalmazottai jól dolgoznak. Interperszonálisak a kapcsolataik és a morál jó. A szolgáltatásuk minősége kiváló. Ön ennek ellenére valahogy kényelmetlenül érzi magát csoportjának látható irányítatlansága miatt.

- a. Vigyáz, hogy túlzott irányítói szerepével ne rombolja le az alkalmazottaival kialakult kapcsolatát.

- b. Lépéseket tesz, hogy alkalmazottai jól meghatározott módon dolgozzanak.
- c. Hagyja, hogy alkalmazottai úgy dolgozzanak, mint azelőtt.
- d. Alkalmazottaival megbeszéli a helyzetet, majd bevezeti a szükséges változtatásokat.

9. Szituáció:

Önt jelölték ki, hogy leváltsa egy olyan feladatmegoldó csoport elnökét, mely messze túlhaladta egy minősítés követelményeinek javaslatvételi határidejét. A csoport nincs tisztában a céljaival. A megbeszélések gyéren látogatottak. Ezek a találkozók gyakran inkább társasági jellegűek, mint feladatorientáltak. A csoport potenciálisan rendelkezik a feladat sikeres elvégzéséhez szükséges tudással és tapasztalattal.

- a. Hagyja, hogy a csoport tagjai dolgozzanak a problémán.
- b. A csoporttól javaslatokat kér, de figyel, hogy a feladatot elvégezzék.
- c. Újrdefiniálja és tisztázza a célokat, feladatokat és elvárásokat, majd figyelmesen a feladat megoldása felé irányítja a fejleményeket/figyelmeiket.
- d. Engedi, hogy a célok kitűzésében a csoport is részt vegyen, de nem erőlteti a dolgot.

10. Szituáció:

Alkalmazottai általában képesek a felelősségvállalásra. Ennek ellenére nem reagálnak jól arra, hogy Ön nemrég újradefiniálta a teljesítményi követelményeket.

- a. Gondosan ellenőrzi, hogy a követelményeknek megfeleljenek.
Kikéri alkalmazottai véleményét is a teljesítményi követelményekkel kapcsolatban. Összegzi javasolataikat, és figyelemmel követi fejlődésüket a követelmények eléréséig.
Engedi, hogy alkalmazottai befolyásolják a teljesítményi követelmények újbóli kialakítását, de nem erőlteti a dolgot.
Kerüli a konfrontációt. Nem erőlteti és megvárja, hogy mi történik.

11. Szituáció:

Menedzseri pozícióba nevezték ki. Úgy tűnik az előző menedzser nem volt beavatva az alkalmazottak ügyeibe. Az alkalmazottak feladataikat és felelősségeiket eddig megfelelően kezelték. A hangulat jó.

- a. Aktivizálja magát, és csoportját abba az irányba tereli, hogy világosan meghatározott módon dolgozzanak.
- b. Alkalmazottait bevonja a döntéshozatalba, a jó hozzájárulásokat következetesen támogatja.
- c. Alkalmazottaival átbeszéli az eddigi teljesítményüket, majd megvizsgálja az esetleges változtatások szükségességét.
- d. Alkalmazottait továbbra is hagyja magukban dolgozni.

12. Szituáció:

Nemrég felfigyelt alkalmazottainak bizonyos belső nehézségeire. Az elmúlt évben kiválóan dolgoztak együtt. Alkalmazottai kitűnő eredményekkel rendelkeznek és teljesítménybeli céljaikat folyamatosan elérik. Feladataik ellátására mindannyian kitűnően képzettek.

- a. Hagyja, hogy alkalmazottai kezeljék az új problémát.
- b. Alkalmazottaival ismerteti elképzelését a probléma megoldására, majd megbeszéli e procedúrák szükségességét.
- c. Elérhetővé teszi magát egy esetleges megbeszélésre, de az alkalmazottaihoz fűződő kapcsolatát nem veszélyezteti a dolog erőltetésével.
- d. Gyorsan cselekszik, hogy a problémát csírájában fojtsa el.

KIÉRTÉKELÉS

1. Minden szituációra karikázza be a választott betűt a következő „rugalmasság” és „hatékonyság” felíratú táblázatokon. Például ha az első szituációban a C alternatívát választotta, karikázza be a C betűt a „rugalmasság” és a „hatékonyság” című táblázat első sorában.

Sztuáció	Rugalmasság				Sztuáció	Hatékonyság			
	S1	S2	S3	S4		S1	S2	S3	S4
1	A	C	B	D	1	D	B	C	A
2	B	C	D	A	2	A	B	D	C
3	C	A	D	B	3	C	B	A	D
4	B	A	C	D	4	B	A	C	D
5	C	B	D	A	5	A	D	B	C
6	B	C	D	A	6	A	D	B	C
7	A	C	B	D	7	A	C	D	B
8	B	D	A	C	8	B	D	A	C
9	C	B	D	A	9	A	D	B	C
10	A	B	C	D	10	A	D	C	B
11	A	C	B	D	11	A	C	B	D
12	D	B	C	A	12	D	B	C	A

S1 S2 S3 S4

 x x x x
 -2 -1 +1 +2
 + + + =

Összesen

2. A „rugalmasság” táblázat minden oszlopában adja össze a bekarikázott betűk számát, majd írja ezeket az összegeket a megfelelő oszlop alatt található, S1, S2, S3 és S4 jelekkel ellátott négyzetekbe.

3. Továbbra is a „rugalmasság” táblázatnál maradva helyezzen minden egyes oszlop alatti összeget az alábbi stílusmátrix megfelelő négyzetébe. Például az S1 eredmény a Stílus 1 négyzetbe (erősen feladat- és gyenge kapcsolatorientált jelleg), az S2 eredmény a Stílus 2 négyzetbe (erősen feladat- és kapcsolatorientált jelleg), az S3 eredmény a Stílus 3 négyzetbe, az S4 eredmény pedig a Stílus 4 négyzetbe kerüljön.

Stílus 3		Stílus 2	
Erősen kapcsolat- és gyengén feladatorientált		Gyengén feladat- és gyengén kapcsolatorientált	
Stílus 4		Stílus 1	
Erősen kapcsolat- és erősen feladatorientált		Erősen feladat- és gyengén kapcsolatorientált	

4. Adja össze a „hatékonyság” táblázat minden oszlopában bekarikázott betűk számát, majd írja a kapott összegeket az oszlop alatt található négyzetbe.
5. Szorozza meg az összes beírt számot a négyzete alatt közvetlenül található számmal (Figyeljen a + és – előjelek helyes használatára!), majd a kapott eredményt írja az alatta levő négyzetekbe.
6. Adja össze a négy számot (Ismételten figyeljen az előjelek helyes használatára!), majd írja a kapott összeget az „összesen” feliratú négyzetbe.
7. A kapott szám helyét keresse ki a „hatékonyság” skálán, majd jelölje azt nyíllal.



8. Mit mutat a stílusmátrix? Mennyire kiegyensúlyozottak a pontjai? Található egy kiugró pontszámú stílus (ez elég gyakori)? Elég flexibilis ahhoz, hogy mind a négy vezetési stílust használja?
9. Mik az eredményei a hatékonyság szempontjából? A legmegfelelőbb viselkedésforma betűjele minden szituációra a hatékonyság táblázat +2 oszlopában található. Így ellenőrizni tudja, hogy mi lett volna a leghatékonyabb viselkedésmód.

3. SZERVEZETI KULTÚRA

Szerző: Szakács Édua

„Minden kultúra bonyolult gondolatok, érzelmek, cselekvésformák, és számtalan tárgy aktívan összefüggő kapcsolata. Ahogyan ezek változnak, úgy változhat a jelentése annak a néhány sornak, amit adott korban jónak, szépnek, „mű”-nek gondoltak.”
Csányi Vilmos

3.1. Mi a szervezeti kultúra?

Engedjék meg, hogy fejezetünket egy találós kérdéssel kezdjük! Képzeljék el, hogy tíz különböző ember dolgozik ugyanabban a szervezetben. Mind hétköznapi hősök, akik eltérő munkastílussal, értékrenddel, személyiséggel és elvárásokkal bírnak. Van közöttük olyan, akinek a rend és a biztonság a legfontosabb, van, akinek a szoros együttműködés és a jó csapatmunka számít, és akad olyan is, aki a merész kihívásokat és a dinamikus munkatempót kedveli. Önök szerint a szervezet egészét melyikük értékrendje, stílusa határozza majd meg?

A válasz egyszerű: nyilvánvalóan egyiküké sem, és ugyanakkor mindnyájuké. Ennek oka az, hogy a szervezet több mint az öt alkotó egyének összessége. Természetesen az egyes emberek gondolkodásmódja, viselkedése, elvárásai, értékei hatnak arra, hogy milyen lesz a szervezet, amelyben dolgoznak, ugyanakkor a szervezet is rendelkezik egyfajta önálló „személyiséggel”, amely visszahat az egyénekre. Ez az önálló személyiség olyan, mint egy láthatatlan pókháló, amely összeköti az embereket, és egyrészt befolyásolja viselkedésüket, másrészt meghatározza azt is, hogy egyáltalán kik azok, akik szívesen csatlakoznak az adott szervezethez. Ezt a „személyiséget”, ezt a nehezen megfogható, de a szervezetben dolgozók számára egyértelműen tapintható „többletet” nevezzük szervezeti kultúrának.⁴² A szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott és követett hiedelmek, érzések, értékek és attitűdök rendszere.

Mielőtt mélyebben is megvizsgáljuk a szervezeti kultúra elemeit, típusait és a szervezeti kultúraváltás lehetőségeit, érdemes a fogalom néhány alapvető ismervét tisztázni. Ezek a következők:

- A szervezeti kultúra nagyrészt *informális elemekből áll*, ami azt jelenti, hogy nincs írásos szabályozókban rögzítve, hanem sokkal inkább az egyének viselkedésében, cselekedeteiben érhető tetten.
- A szervezeti kultúrát a tagok viselkedésükkel, kimondott és kimondatlan elvárásaikkal, munkastílusukkal átörökítik az új belépőkre, így a kultúra tovább él akkor is, amikor a szervezet alapítói már nem dolgoznak az adott közösségben.⁴³
- A szervezeti kultúrának *erős integráló hatása van*, ezért azok, akik egy adott szervezet kultúrájától nagyon eltérő személyes értékrenddel bírnak, nehezen válhatnak a szervezet produktív tagjaivá. Ilyen esetekben megnő a kiégés és/vagy a szervezetből való kilépés lehetősége.

⁴² SCHEIN (1985).

⁴³ SCHEIN (1985).

- *A szervezet tagjainak eltérő hatása van a szervezeti kultúrára, vagyis egyesek erősebben, míg mások gyengébben befolyásolják azt. Általánosságban véve azt mondhatjuk, hogy a szervezetek alapítóinak, vezetőinek és más emblemikus alakjainak van a legnagyobb hatása a szervezeti kultúra alakulására.*

3.2. A szervezeti kultúra elemei

A szervezeti kultúra jellemzőit elsősorban a szervezetben dolgozók ismerik, de bizonyos jegyekből a külső szemlélők – például a szervezet ügyfelei vagy a társszervezetek tagjai – is következtethetnek rá. Olyan ez, mint amikor egy jéghegy látható részéből akarjuk kitalálni, hogy mekkora és milyen a víz alatti, láthatatlan rész.⁴⁴ A szervezeti kultúra esetében ilyen „víz feletti” elem például:

- A munkatársak nyelve, például a szaknyelv használatának mértéke, vagy a szervezetben kialakuló belső „szleng” használata.
- a munkahely berendezése, felszereltsége, vagyis a külső környezet, amelyben az adott szervezet működik.
- A szervezet közismert alakjai, „hősei”, akikkel a külső szemlélők gyakran azonosítják a szervezetet és annak tagjait. A közigazgatási szervek esetében a hősök általában a felsővezetők (például a miniszterek) vagy a szervezet szóvivői.
- a szervezeti ünnepek, ceremóniák, amelyek megmutathatják a szervezetben dolgozók összetartását, közösségtudatát, és utalhatnak a szervezet számára respektált értékekre is.

A szervezeti kultúra „felszíni” jegyeinek két szempontból is jelentősége van. Egyrészt a külső szemlélők – a közigazgatás esetében például az állampolgárok – ezekből következtetnek a szervezet belső állapotára.⁴⁵ Így ezek alapján fogalmazzuk meg a szervezet működésének hatékonyságára és a benne dolgozók személyes tulajdonságaira vonatkozó feltevéseket. Másrészt a szervezeti kultúra külső jegyei erősítik a tagok összetartozás érzését, a szervezet iránti lojalitást és szervezeti identitás érzésének kialakulását.

A szervezeti kultúra mélyebb – víz alatti – elemeinek minőségét csak azok ismerik meg, akik hosszabb ideje tagjai a szervezetnek. Ilyen elemek a következők:

- *A hiedelmek*, melyek a valóságról kialakított szubjektív ítéletek. A hiedelmeket nem racionális tények, csupán felszíni benyomások alakítják ki, igazságtartalmukban mégsem kételkedünk, mert ezek segítségével könnyebben és egyszersmind leegyszerűsítve értelmezhetjük a minket körülvevő világot vagy éppen szervezetünk működését. A szervezetek esetében ilyen hiedelem lehet például a szervezeti változás megítélése. Ha a tagokban az a hit él, hogy képesek a változtatásra, akkor a szervezet valóban innovatívabb lesz, míg ha a szervezet dolgozói úgy látják, hogy náluk soha semmi sem változik, akkor az újító kezdeményezések jó eséllyel elbukhatnak. Előbbi esetben jellemző, hogy a tagok egy konkrét probléma megoldása során a lehetőségeket keresik, utóbbi esetben pedig inkább az akadályokat fogják azonosítani. A végeredmény nyilvánvalóan más lesz, holott elképzelhető, hogy mindkét szervezet hasonló adottságokkal rendelkezik, és elvben mindkettő képes lenne a pozitív változásra. A hiedelmek tehát meghatározzák gondolkodásunkat és cselekvésünket is, anélkül, hogy tudatosítanánk őket.
- Az **érzések** a szervezeti klímát határozzák meg, vagyis azt, hogy a szervezet dolgozói hogyan érzik magukat az adott közösségben. Az érzésekre a munka világában gyakran kevés figyelmet fordítunk, holott ezek alapvetően hozzájárulnak a munkatársak motivációjához és

⁴⁴ BAKACSI (1996).

⁴⁵ BOROS (2016), 1.

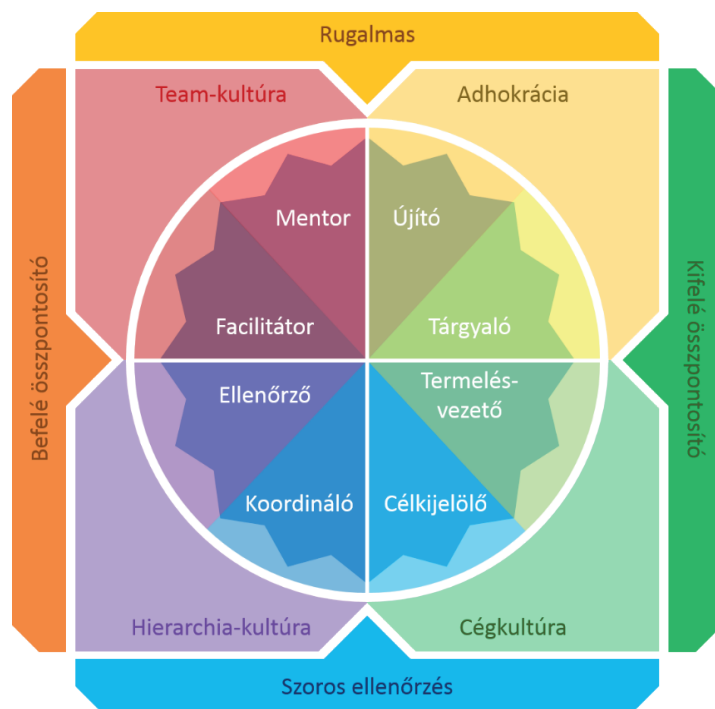
ezzel együtt a szervezet teljesítményéhez is. Leegyszerűsítve azt is mondhatjuk, hogy jó hangulatban könnyebb dolgozni és jó eredményt elérni. Ráadásul a klíma hat a szervezettel való azonosulás mértékére is. A pozitív klímájú szervezetek tagjaiban hamarabb alakul ki a szervezethez tartozás érzése.

- Az **értékek** olyan alapvető meggyőződések, melyek meghatározzák választásainkat, cselekedeteinket, magatartásunkat. Ha például egy közösség alapvető értéke az együttműködés, akkor a tagok előnyben fogják részesíteni a csoportérdeket az egyéni érdekekkel szemben.
- Az *attitűd* értékelő viszonyulást jelent, mely három komponensből – érzés, gondolat és cselekvés – lépül fel. A szervezeti kultúra szempontjából fontos lehet a beosztottak és a vezetők egymás iránti attitűdjeinek minősége. Ha például a vezetők nem bíznak beosztottaik képességeiben (ézés), akkor könnyen arra a következtetésre juthatnak (gondolat), hogy a legcélszerűbb szoros ellenőrzés alatt tartani munkatársaikat, mindez pedig a döntési szabadság és az önálló munkavégzés korlátozásához vezet (cselekvés). Ilyen körülmények mellett a szervezeti kultúrát a belső függés és az erős pozíciós hatalomgyakorlás jellemzi majd. A másik oldalról szemlélve ugyanilyen kultúrához vezet az, ha a beosztottak vezetői iránti alapvető érzése a feltétlen engedelmesség. Ez esetben a munkatársak úgy gondolják, hogy nem feladatuk az önálló gondolkodás, ezért még akkor sem fognak innovatív ötletekkel, pozitív kezdeményezésekkel előállni, ha erre egyébként képesek lennének.

3.3. A szervezeti kultúra típusai a Quinn-modell szerint

A víz alatti, láthatatlan elemek közül az értékek határozzák meg leginkább azt, hogy milyen is lesz egy adott szervezet működése. Ezek alapján a szervezeti kultúra eltérő típusait különböztethetjük meg. Számos szervezeti kultúra tipológia közül ezen a ponton kiemeljük a Quinn és munkatársai nevéhez köthető „versengő” értékek modelljét, mely a szervezeti kultúra egyes formáihoz hozzárendeli a „megfelelő” vezetési stílusokat is.⁴⁶ Így képet kaphatunk arról, hogy milyen vezetői kompetenciákkal lehet hatékonyan érvényesülni egy adott szervezeti kultúrában. Quinn és munkatársai elképzelése abból az alapvető felismerésből indul ki, hogy a vezetőknek munkájuk során egymásnak ellentmondó céloknak és elvárásoknak kell megfelelniük. Ezeket az ellentéteket két tengely mentén vizsgálták. Az egyik a szoros ellenőrzés – rugalmasság, a másik pedig a befelé összpontosítás – kifelé összpontosítás dimenziója. Ezek mentén négy-négy szervezeti kultúra típust különítettek el, melyek mindegyike két-két vezetői stílust támogat.

⁴⁶ QUINN – Rohrbaugh (1983).



1. ábra: Quinn versengő értékek modellje

Forrás: QUINN – ROHRBAUGH 1983. alapján a szerző saját szerkesztése

A *team-kultúra* a versengő értékek modelljében szervezeti kultúra egyik típusa. Három jellemző értéke az emberek megbecsülése, a munkahelyi közösségek ápolása, a szervezettel szembeni lojalitás. Ehhez kapcsolódik a mentor és a facilitátor, mint vezetői szerep, melyek jellemzői:

- **mentor:** másokat és önmagát megértő, hatékonyan kommunikál, fejleszti munkatársait;
- **facilitátor:** csapatépítő, döntéseibe hatékonyan von be másokat, jól kezeli a konfliktusokat.

A következő szervezeti kultúratípus az *adhokrácia*. Három fő értéke az innováció és kreativitás, a környezettel való kapcsolat, a környezeti és természeti értékek megbecsülése. Az adhokráciákhoz kötődő vezetői stílusok az újító és a tárgyaló. Ezeket a következő kompetenciákkal írhatjuk le:

- **újító:** észleli a változásokat, kreatívan dolgozik, változást tud véghezvinni;
- **tárgyaló:** képes a befolyását érvényesíteni, megegyezésre tud jutni tárgyalás útján, képes az ügyeket képviselni.

A harmadik kultúratípus a *cégkultúra*, melyet az előre tervezés, gazdálkodás az erőforrásokkal és teljesítményorientáció jellemez. A cégkultúrát a termelésvezető és a célkijelölő vezetői stílusokkal társíthatjuk, melyek az alábbi kompetenciákban erősek:

- **termelésvezető:** hatékonyan dolgozik, termelékeny munkakörnyezetet alakít ki, jól gazdálkodik az idővel;
- **célkijelölő:** képes tervezni és jövőképet alkotni, átlátja és működteti a szervezeti folyamatokat, hatékonyan delegál.

Végül szót kell ejtenünk a *hierarchiakultúráról*. Ennek értékei a szabályozottság, a kommunikáció és a szervezettség. A hierarchiakultúra leginkább az ellenőrző és a koordináló vezetői szerepeket támogatja. Ezek jellemzői:

- **ellenőrző:** figyel a személyes teljesítményre, figyel a csoport teljesítményére, képes hatni a szervezeti teljesítményre;
- **koordináló:** képes projekteket létrehozni és vezetni, hatékonyan alakítja ki a munkafolyamatokat, képes kapcsolatot teremteni a különböző funkciók között.

Fontos kiemelnünk, sem a bemutatott szervezeti kultúra típusok, sem a hozzájuk tartozó vezetői szerepek nem léteznek olyan kizárólagos formában, mint amit a fenti leírás sugall.

A felső vezetés viszonylag nagy befolyása, a szoros ellenőrzés és az erősen befelé összpontosító magatartás miatt, a közigazgatási szervezetek még ma is leginkább a hierarchia-kultúrába illeszkednek. Ugyanakkor az elmúlt évek változásai számos új, más típusúhoz tartozó értékkel is gazdagították a szervezeti kultúrát. Az utóbbi évtizedben például egyre fontosabbá vált a cégek kultúrára jellemző teljesítmény-orientáltság és ügyfél-központúság. Természetesen önmagában egyik kultúra sem jobb vagy rosszabb a másiknál. Mindegyiknek megvannak a maga előnyei és hátrányai. A közigazgatási szervezetekre leginkább jellemző hierarchia kultúra elsősorban azért lehet kedvező a benne dolgozóknak, mert:

- kicsi az egyéni felelősség;
- a dolgok szabályozottak és kiszámíthatóak;
- nagyfokú a biztonság;
- nem kell felesleges kockázatokat vállalni;
- elég egy közepesen erős teljesítménynormának megfelelni.

Ugyanakkor hátrányos lehet, hogy:

- nem kedvez a kreativitásnak;
- gyakran az egyének „feje fölött” döntenek;
- önállóságra neveli az embereket;
- a folyamatos fejlődés igénye nem épül be a szakmai én-képbe.

3.4. A szervezeti kultúra jellemzői a közigazgatásban

Egy 2013-ban elvégzett, országos, reprezentatív kutatás eredményei szerint leginkább az alábbi tényezőkkel lehet jellemezni a közigazgatás szervezeti kultúráját:⁴⁷

- *Az emberek szoros kontroll alatt dolgoznak*, vagyis viszonylag kicsi az önálló döntési lehetőségük. A vezetők vállalják a felelősség nagy részét, kevés dolgot delegálnak a munkatársaknak, így a megfelelő munkaminőséget csak a folyamatos ellenőrzéssel tudják biztosítani. Mindez arra is utalhat, hogy a szervezetekben nem elég magas a munkatársak iránti bizalom szintje.
- *A szervezetek inkább centralizáltak*. A megkérdezettek úgy látják tehát, hogy erős a központosítás a szervezetekben, ennek megfelelően leginkább a „felülről” jövő, egyirányú kommunikáció érvényesül. A lokális szintek jellemzően csak a végrehajtásban vesznek részt, a stratégiai jellegű döntésekbe nincs beleszólásuk.
- *A munkavégzés hatályos jogi környezete megfelelő* a válaszadók számára, tehát többségük nem módosítana ezen.
- *A munkahelyi légkört jónak, bizalommal telinek ítélték*, ami arra utal, hogy a szervezeti kultúrában a klíma megfelelő, az emberek alapvetően jó érzésekkel mennek dolgozni. Ez pozitívan hathat motivációs szintjükre is.
- *A szervezeti kommunikáció zárt*, vagyis az interakciók nagy része befelé és nem kifelé irányul. Mindez nagyban akadályozhatja a szolgáltatás-centrikus és ügyfél-orientált szervezeti gondolkodás kialakulását.
- *A felső vezető hatáskörét inkább magasnak, míg a középvezetőkét inkább alacsonynak tartják*. Ez összefügg a centralizált működéssel és tovább erősíti azt a hipotézist, mi szerint nincs kellő bizalom a szervezetekben a munkatársak iránt.
- *A szabályozás az eljárásra irányul*, vagyis leginkább a „hogyan” és nem a „mivel” foglalkoznak a szervezetek. Ez hosszú távon komoly működési problémákkal járhat.

⁴⁷ BOKODI – Szakács (2013).

3.5. A vezetés hatása a szervezeti kultúrára

Ahogy ezt fentebb jeleztük, a szervezeti kultúra kialakulásra, formálására az egyes tagok nem egyforma mértékben képesek hatni. A vezetők általában kiemelt szerepet játszanak ebben a folyamatban, hiszen pozíciójuknál fogva *közvetve* és *közvetlenül* is képesek befolyásolni a szervezeti kultúra értékeit. A közvetett hatás jelenti, hogy a vezetők saját viselkedésükkel implicit módon hatnak munkatársaikra, és általuk a szervezeti kultúrára. Egyszerűbben úgy is fogalmazhatunk, hogy a vezetői példamutatás kimondatlanul is formálja a szervezeti kultúrát. A vezetők jellemzően az alábbi területeken képesek közvetett hatást kifejteni:

- **Teljesítmény:** vagyis a vezetők saját teljesítményükkel, saját feladataikhoz való hozzáállással hatnak munkatársaik teljesítménynormáira, és így befolyásolják a szervezetben uralkodó teljesítményszintet is.
- **Etikusság:** a közszolgálati szervezetek hatékony működésének egyik legfontosabb kritériuma az etikusság és az átláthatóság. Ezen a területen a vezetők viselkedésének egyértelmű hatása van, azaz ha egy vezető maga is betartja a szervezet etikai követelményeit, és saját munkáját transzparenssé teszi, akkor ezzel példaként szolgál munkatársai számára.
- **Kommunikáció:** az, ahogy a vezetők egymással, a munkatársaikkal és az állampolgárokkal kommunikálnak szintén példaértékű lehet, és nagyban befolyásolhatja a szervezeten belül kialakuló kommunikációs stílust. Fontos kiemelni, hogy a vezetők verbális és nonverbális kommunikációjának egyaránt jelentős hatása van, vagyis nemcsak az fontos, hogy mit mond egy vezető, hanem az is ahogyan azt mondja.
- **Vallott és követett értékek:** az szervezeti kultúra központi elemei az értékek, és a vezetők saját értékrendjükkel erőteljesen hathatnak a szervezetben meghonosodó értékrendszerre. Ezen a ponton lényeges megkülönböztetnünk a vallott és a követett értékeket, amelyek nem feltétlenül esnek egybe, vagyis előfordulhat, hogy egy vezető verbálisan más értékeket közvetít, mint amelyek szerint valóban cselekszik. Ilyen esetekben egyfajta disszonancia alakul ki, és a vezető nem lesz képes hitelesen átültetni a szervezeti kultúrába saját értékeit. Ugyanakkor, ha a vezető vallott és követett értékei összhangban állnak egymással, akkor azok nagy valószínűséggel fognak a szervezeti kultúrában is tükröződni.

Természetesen a vezetőknek lehetőségük van arra is, hogy közvetlenül, vagyis direkt eszközök alkalmazásával hassanak a szervezeti kultúrára. A közvetlen hatáskeltés módszerei lehetnek például az alábbiak:

- **Szabályozók bevezetése:** a szervezeti kultúra alapvetően implicit normákból áll, de ezek formálhatóak a deklarált szabályokkal, vagyis a vezetőknek van lehetőségük arra, hogy különböző szabályzatok segítségével alakítsák a szervezet kultúráját. Tipikusan ilyen szabályozók lehetnek az etikai kódexek, az öltözködési szabályzatok, vagy éppen az eljárás rendek. Ezek a szabályozók egyértelművé teszik a munkatársak számára, hogy milyen értékeket, viselkedést és kommunikációt vár tőlük a szervezet.
- **Szokások meghonosítása:** a szokások a szervezeti kultúra gerincét adják. Gyakran megfigyelhető jelenség, hogy egy adott szervezet munkatársai csak azért tesznek valamit valahogyan, mert az „náluk úgy szokás”. A vezetőknek nagy szerepe lehet az új szokások kezdeményezésében és meghonosításában. Fontos azonban kiemelnünk, hogy ha egy új szokás gyökeresen megváltoztat régiakat, akkor a vezetőknek számolniuk kell azzal, hogy a bevezetés problémás lesz, esetleg ellenállásba ütközik.
- **Szervezeti fejlesztési programok:** a szervezeti kultúra formálásnak legdirektebb és leghatékonyabb eszköze a tudatos szervezetfejlesztés, vagyis az a tevékenység, amelynek során szisztematikusan felméri az uralkodó kultúrát, azonosítja annak előnyeit és hátrányait, és célirányos módszerekkel (például képzésekkel, work-shopokkal, eljárások és munkakörök átalakításával stb.) tudatosan megváltoztatja azt. A szervezetfejlesztési programokat jellem-

zően a felső vezetés kezdeményezi, de azok csak akkor lehetnek sikeresek, ha a munkatársak is képesek azonosulni az célkitűzésekkel és elfogadják a megvalósítás módszereit. A következő részben gyakorlati tanácsok segítségével foglaljuk össze, hogy mire érdemes a vezetőknek figyelniük a tudatos szervezetfejlesztés folyamatában.

3.6. A szervezeti kultúra megváltoztatásának gyakorlati eszközei

A szervezeti kultúra kialakulása egy hosszú, közös tanulási folyamat eredménye, ezért megváltoztatni nagyon nehéz, de egyáltalán nem lehetetlen. Lényeges kiemelni, hogy csupán külső eszközök (például a szervezet működésére vonatkozó jogszabályok) alkalmazásával nem lehet valódi eredményt elérni, mert a szervezeti értékek mélyen beépülnek a tagok tudatába, és szinte automatikusan irányítják viselkedésüket. A változásokat tehát „belülről” érdemes kezdeményezni. Ebben pedig kiemelkedő szerepe van a mindenkori vezetésnek. Klein szerint a következő lépések segíthetik a vezetőket a kultúraváltás folyamatának irányításában:⁴⁸

1. Határozzuk meg azokat az értékeket, melyekkel inkább azonosulnak a szervezet dolgozói. Ez meglepő módon nem több öt-hat értéknél. Az értékek kijelöléséhez a legjobb eszköz a munkatársak viselkedésének megfigyelése.
2. Állapítsuk meg, hogy milyen viselkedésformák nem engedik érvényesülni a kívánatosakat.
3. Meg kell fogalmaznunk, hogy milyen irányba szeretnénk változtatni az értékeket és a szervezeti viselkedést. Ehhez érdemes figyelembe venni a külső tényezők változásait (például a társadalmi igényeket, elvárásokat).
4. A vezetők példaként szolgálnak a beosztottak számára, ezért tekintsük át az uralkodó vezetési stílus jellemzőit. Ha ez részben vagy egészben akadályozza a kultúraváltást, akkor érdemes módosítani. Ehhez nyújthatnak segítséget a különböző vezetőképzések, tréningek.
5. Tanítsuk és a mindennapi életben is következetesen alkalmazzuk a kiválasztott értékeket.

3.7. Coaching kérdések

Fejezetünk zárásaként néhány olyan kérdést ajánlunk az Önök figyelmébe, amelyek segíthetnek saját szervezetük kultúrájának hatékonyabb megismerésében és a szervezeti kultúra vezetői formálásában.

- Milyen értékek és normák uralkodnak az Önök szervezetében?
- Milyen szokásokban és viselkedési elemekben tükröződnek ezek?
- Mely értékeket tarja pozitívnak és megőrzendőnek?
- Mit tesz ezen értékek erősítéséért?
- Mely értékek akadályozzák a szervezet működését vagy fejlődését?
- Mit tesz ezen értékek megváltoztatásáért?
- Kiknek (személyek és csoportok) van a legnagyobb hatása az Önök szervezetében a szervezeti kultúrára?
- Hogyan tudja ezeknek a személyeknek és csoportoknak a véleményét formálni?

⁴⁸ KLEIN – Klein (2006).

3.8. Irodalom

- BAKACSI Gyula (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. 230.
- BOKODI Márta – SZAKÁCS Gábor (2013): *A közszolgálati szervezetek jellemzői és az emberi erőforrás gazdálkodás. Közszolgálati Humán Tükör 2013 – résztanulmány*. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó. Elérhetőség: http://magyaryprogram.kormany.hu/download/a/0b/a0000/12_HR_Szervezetek_es_EEG_AROP2217.pdf (utolsó letöltés: 2018. április 01.)
- BOROS Anita (2016): *Javaslatok a közigazgatási hatósági eljárás (újra)szabályozásához*. In: Új Magyar Közigazgatás, 2016., 9. évfolyam, 4. szám, 1–12.
- KLEIN Balázs – KLEIN Sándor (2006): *A szervezet lelke*. Budapest, Edge Kiadó. 741 – 742.
- QUINN, R.E. – ROHRBAUGH, J. (1983): *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis*. *Management Science*, 29. évf. 3. sz., 363 – 377.
- SCHEIN, E. (1985): *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco, Jossey-Bass, 9.

4. KONFLIKTUSKEZELÉS

Szerzők: Kajtár Edit – Roberts Éva

„A konfliktust kihívásnak kell tekintenünk, megoldandó problémának, lehetőségnek, és ebben az értelemben pozitív jelenségnek.”

George Kohlrieser

4.1. A konfliktus természete

Az, hogy milyen jellegű konfliktusok merülnek fel, s ezeket hogyan oldják meg, a szervezeti kultúra alkotóeleme. A közszolgálati szervezetekben az emberi kapcsolatok nagy száma, a szoros határidők szerint előállítandó dokumentumok (költségvetési dokumentumok, beszámoló⁴⁹), az esetleges információhiány és a szervezeti hierarchia sajátosságai okán kialakulhatnak feszültséggel teli helyzetek.⁵⁰ A konfliktusok érzékelése és feloldása elsősorban a vezető feladata, de egyaránt érdekelt benne a szervezet valamennyi tagja, hiszen a munkaidő jelentős részét felemésztetik az ilyen helyzetek. Sok vezető mégis inkább elkerülni igyekszik és átmenetileg a szőnyeg alá söpörni a konfliktusokat.

Előjáróban fontos megjegyeznünk, hogy a munkahelyi, illetve a munkaügyi konfliktus önmagában nem jó vagy rossz, mindkettő rombolhat és építhet egyaránt. Amennyiben a felek a konfliktust nem képesek megfelelően kezelni, ez kedvezőtlenül hat vissza a kialakult kapcsolatrendszerre, veszélyezteti a korábban elért eredményeket. A nem, vagy rosszul kezelt konfliktus emellett gazdaságilag is romboló, s a társadalmi összetartás ellen hat. Számos negatív következménnyel jár, az idővesztésen, az eredmények romlásán kívül kihat a biztonságra, fluktuációra, együttműködésre, motivációra. Ezzel szemben a jól kezelt konfliktus produktív, kíváncsiságra, kreativitásra serkent, energiával telített, a kollektíva vagy szervezet iránti elköteleződés lehetséges forrása.⁵¹ A változás katalizátorként szolgálhat, amennyiben hozzájárul a problémák megfogalmazásához, a csoport fejlődéséhez, az intézmények, szervezetek, végső soron pedig a társadalom egészének stabilitásához. A konfliktusok mentén sarkítottan fejeződnek ki a különböző vélemények és érdekek, ami arra indítja az embereket, hogy előre vivő megoldásokat keressenek. A megfelelően kezelt konfliktusok magasabb rendű egyensúly hordozói, teherbíró, bizalom teli kapcsolatok alapjai is lehetnek.⁵² Nem pusztán a vezető kudarcai mögött állhatnak tehát konfliktusok, előfordul, hogy éppen a sikerhez vezető út egy megfelelően kezelt konfliktushelyzetből nő ki magát.

⁴⁹ CSEPREGINÉ Gallasz (2018), 98., In: Szablics (szerk.) (2018).

⁵⁰ CZUPRÁK – Kovács (2013), 101.

⁵¹ KOHLRIESER (2013), 142.

⁵² KLEIN (2012), 513.

4.2. „Szépség és Szörnyeteg” attitűd helyett helyzetfüggő konfliktuskezelési stílus alkalmazása

A konfliktuskezelő képesség a vezető alapképessége. Fejlesztése más területekre is kihat, így például erősíti az önismeretet, a problémamegoldó képességet, az empátiát, konstruktívabbá teszi a döntéshozatalt, hitelesebbé a kommunikációt. De mit értünk konfliktuskezelési képesség alatt? A jó vezető ismeri és helyzetfüggően alkalmazza az egyes konfliktuskezelési stílusokat és stratégiákat. „Szépség és Szörnyeteg” – sokáig ezzel a szemléltetéssel fordult a munkahelyi konfliktusok természetével foglalkozó szerzők többsége az együttműködés kontra versengés témához. Okkal tették, hisz első látásra a konfliktus szó jelentése negatív (a latin eredetű *confligo* szó jelentése: összecsap, megütközik, perlekedik), olyan helyzetre utal, melyben valamilyen okból elkerülhetetlen a felek szembekerülése, az, hogy az egyik akarat (szándék) érvényre jusson a többi felett.⁵³ Úgy tűnik, a versengés ezen a (látszólag) negatív jelenségen csak rontani tud. A dichotómia mára túlhaladottá vált,⁵⁴ mind a versengésnek, mind az együttműködésnek megvan a szerepe és helye a konfliktusok kezelésében, ahogy a többi konfliktuskezelési stratégiának is.

4.3. Konfliktusok háttere, kezelése

4.3.1. Konfliktuskezelési stílusok

A leginkább elterjedt konfliktuskezelési modell K. W. Thomas és R. H. Kilmann nevéhez fűződik. Két dimenzió, az önérvényesítés (saját célok megvalósítása) és az együttműködés (mások szándékainak támogatása) mentén határoz meg öt különböző konfliktuskezelési stílust, melyek közül jellemzően egyet dominánsan használunk, ami nem zárja ki, hogy helyzettől függően változtassunk ezen (1. ábra). Minden stílusnak létjogosultsága van bizonyos helyzetekben, attól függően részesítjük ezeket a stratégiákat előnyben, hogy mennyire vagyunk cél-, illetve kapcsolatorientáltak.

⁵³ HOFMEISTER-TÓTH – Mitev (2016), 7.

⁵⁴ FÜLÖP (2008), 123–125., 135.; Kovács (2015), 201.



1. ábra: Konfliktuskezelési stratégiák

Forrás: <http://www.ivanyiklara.hu/thomas-killmann-teszt>

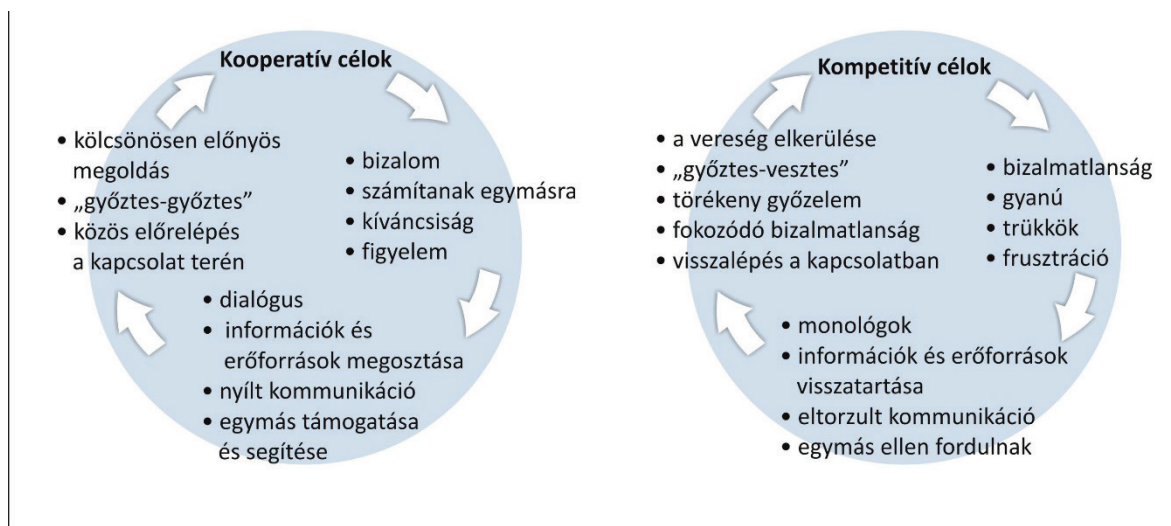
Előfordul, hogy olyan helyzetbe kerül a vezető, hogy gyors, népszerűtlen döntést kell hoznia. Ilyenkor helye van a magas önérvényesítést előnyben részesítő **versengő** konfliktuskezelési stratégiának. Cél a győzelem, ennek érdekében nem ritka az agresszív magatartás alkalmazása, a hatalom felhasználása.

Az **elkerülő** magatartás is speciális esetekben célravezető. Előnye akkor van, ha valamiért nem éri meg beleállni a konfliktusba: nincs esély a győzelemre, nem fontos ügyről van szó, magas költségekkel. A konfrontáció elkerülése érdekében sokan hajlamosak indokolatlan esetekben is ezt a stratégiát választani.

Az **együttműködő** konfliktuskezelés a győztes-győztes (win-win) stratégia. Ilyenkor az eredmény és a kapcsolat is fontos mindkét fél számára, megoldásaikkal egymást támogatják. Asszertív kommunikáció, konszenzusos megoldások jellemzik. Fontos szerepet kap egymás helyzetének, céljainak megismerése annak érdekében, hogy közösen a lehető legtöbbet hozzák ki a helyzetből. „Az én is nyerek – te is nyersz szemléletmód a harmadik alternatíva létezésében való hitet jelenti: a te megoldásod vagy az én megoldásom mellett létezhet egy jobb (eredményesebb, magasabb szintű) megoldás is.”⁵⁵

A kooperatív célok felismerésével van lehetőség olyan légkör kialakítására, ahol bizalom, odafigyelés, őszinte érdeklődés és intenzív dialógus vezet a mindkét fél számára optimális megoldáshoz, ezt mutatja be a 2. ábra.

⁵⁵ KLEIN – Klein (2012), 531.



2. ábra: A kooperatív és a kompetitív konfliktus⁵⁶
 Forrás: Ferenczi, 2010

Az **alkalmazkodó** stílust gyakran az vezérli, hogy a kapcsolat hosszú távú megőrzése, a jó viszony fontos az egyik fél számára, ezért hajlandó elképzeléseit a másik fél érdekeinek alárendelni.

A **kompromisszumra** törekvő stratégia olyan helyzetekre jellemző, amikor egyik fél szempontjai sem érvényesülhetnek maradéktalanul, ezért köztes megoldás keresése a cél például idő szorításában, vagy egymást kizáró célok esetén.

A konfliktuskezelési stratégiák tárgyalásnál is rendkívül fontosak. Klein a tárgyalást a konfliktuskezelés eszközeként említi.⁵⁷ Kohlrieser arról ír, hogy a „konfliktus feloldása a másik emberrel való kötelék kialakítása és megtartása révén következik be, tekintet nélkül a különbségek jellegére, vagy arra, hogy az illető ellenszenves-e vagy sem. Nem kell kedvelnünk valakit, hogy köteléket teremtünk vele, csak közös célra van szükségünk.”⁵⁸ Túsz tárgyalók példáján szemlélteti, hogy mindenféle ellenszenvet félre kell tenni a kötelékteremtés érdekében. Meg kell értenünk a másik fél érzelmeit is, szükségünk van tehát hatékony kommunikációs-, problémamegoldó-, tárgyalási készségekre és nagyfokú empátiára. A siker érdekében érdemes a konfliktus természetét és a helyzetet több szempontból körüljárni. Az alábbi kérdések segíthetnek ebben:⁵⁹

- Milyen érdekellentéteink vannak?
- Miben értünk egyet?
- Miben nem?
- Mennyire erősek a különbségek?
- Mennyire fontos számunkra a kapcsolat hosszú távon?
- Mennyire fontos, hogy elérjük a célunkat?

⁵⁶ FERENCZI (2010)

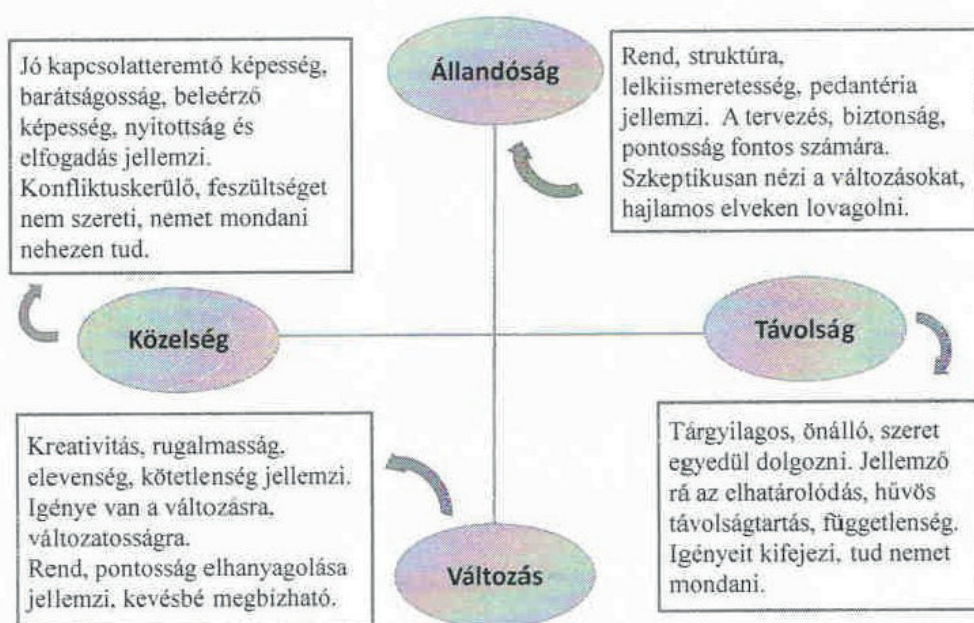
⁵⁷ KLEIN – Klein (2012), 534.

⁵⁸ KOHLRIESER (2013), 144.

⁵⁹ HOFMEISTER – Tóth (2016), 182.

4.3.2. Konfliktus és személyiség

A Riemann-Thomann féle személyiségmodell azt az alapfelvetést helyezi középpontjába, hogy „az emberek különböző igényekkel, értékekkel, és személyiségjegyekkel rendelkeznek.”⁶⁰ Ennek megfelelően a modell támpontokat ad arra nézve, hogy különböző típusú személyiségekkel hogyan érdemes konfliktushelyzetben viselkedni. Két dimenzió mentén vizsgálja a modell az embereket, a közelség-távolság és az állandóság-változás tekintetében. Bár mindenkiben megvan az igény mind a négy pólusra, mégis más-más arányban fontosak. Természetesen viselkedésünk függ az adott helyzettől és az abban résztvevő másik féltől. A 3. ábra bemutatja, hogy milyen magatartás jellemzi a különböző stílusokat.



3. ábra: Riemann-Thomann személyiségmodell

Forrás: Schmidt 2009

Nem mindegy tehát, hogyan közlünk például egy kritikai észrevételt egy Közelség típusú emberrel, akinek fontos, hogy elfogadják, szeressék, elismerjék. Ezzel szemben a Távolság típus sokkal inkább azt értékeli, ha tárgyilagosan közlik vele a problémát, majd magára hagyják, hogy feldolgozza azt. Az Állandóság típusnak nem mindegy, hogy kritikánkat adatokkal, tényekkel támasztjuk alá, vagy csak általánosságban beszélünk, míg Változás típus a spontaneitást értékeli nagyra.⁶¹ Érdemes vezetőként átgondolni: Hol állok én? Konfliktuspartnerem hol helyezkedik el? Mire van szüksége ahhoz, hogy sikeres legyen a konfrontáció? Mivel érhetem el, hogy ne védekezés vagy támadás, hanem konstruktív beszélgetés legyen az eredmény?

⁶⁰ SCHMIDT (2009), 108.

⁶¹ SCHMIDT (2009), 122–123.

4.3.3. Amikor a konfliktus mögött más problémák lapulnak

A konfliktusok háttérében jellemzően a fenti modell alapján is körülírható személyiségek ellentétei állnak. Vezetőként azonban azt a lehetőséget sem szabad elvetni, hogy a konfliktusok mögött valamilyen más szervezeti probléma, információ hiány vagy éppen tisztázatlan, hibás folyamat húzódik meg. Ilyen problémák felderítésében fontos szerepe van a támogató, bizalmon alapuló vezetői stílus alkalmazásának, amely teret ad a munkatársak megismerésének, a kétirányú kommunikációnak. Az alábbi két példa jól szemlélteti ezt:

István egy közigazgatási háttérintézmény osztályvezetője. Kolléganői egymásnak adják a kilincset irodájában, mindannyian panaszkodni jönnek egymásra. Egyre fárasztóbb a helyzet, egyre tehetetlenebbnek érzi magát, nem tudja mi a megoldás. Mindig annak a kollégának az álláspontja tűnik meggyőzőbbnek, aki éppen „panaszt tesz”.

Őn hogyan vetne véget a panaszáradatnak? Becsukná az ajtót? Jelezné a kollégáknak, hogy nem kíváncsi a személyes vitákra, oldják meg maguk, vagy időt szánna arra, hogy megfejtse, hogy mi lehet a probléma oka?

István úgy dönt, hogy egyenként beszélget mindenkivel. Megkérdezi kollégáit: Hogy vannak, hogy érzik magukat, hogy haladnak ügyeik? Majd felteszi a bűvös kérdést is: „Ha egy dolgot változtathatnál a munkád tekintetében, amitől sokkal könnyebbé és hatékonyabbá válnának mindennapjaid, mi lenne az?”

István is meglepődik. Kiderül, hogy számos ponton nem egyértelműek a felelősségi körök, és a munkafolyamatok sem mindig logikusak. Bár látszólag személyes ellentétekről van szó, alapvetően a hiányos és hibás folyamatoknak köszönhetően fújnak egymásra a kollégák.

A beszélgetésekkel a vezető nem csak bizalmat épít, motivál és támogat, hanem információkhoz is jut, visszajelzést kap és nagyobb rálátást a körülötte zajló folyamatokra. Hasonló problémákhoz vezet az is, amikor egy szervezetnél nincs elég háttérismerete, információja az egyes szervezeti egységeknek egymás munkáját érintően.

Judit a kommunikációs irodát vezeti. Kollégái egyetlen lehetőséget sem hagynak ki, hogy a jogi és a beszerzési irodák munkáját kritizálják. Judit nem érti, hogyan lehet ennyi probléma, amikor rendben mennek a projektek, a határidőket is tartják.

Őn mit tenne Judit helyében? Megértést tanúsítana, feltételezve, hogy biztosan igaza van munkatársainak? Panaszt tenne a másik két vezetőnek, hogy mennyi problémát okoznak hiányosságai?

Judit találkozót kezdeményez a másik két iroda vezetőjével. Meglepődve hallja, hogy az ő munkatársaik ugyanígy panaszkodnak. Hosszas beszélgetés után arra jutnak, hogy a kollégák feltehetően nincsenek tisztában egymás ügymenetével, nehézségeivel, a feladatok elvégzésének külső feltételeivel – ez okozhatja az egymásra mutogatást és értetlenséget. A következő három héten péntek délután közös kávézásra hívják a három iroda munkatársait. Minden héten másik iroda mutatja be munkáját, majd lehetőséget ad a kérdésre. Nagyon jól sikerül a kezdeményezés. A kollégák lelkesen kérdeznek, heves vitákba keverednek, de végül elégedetten mennek haza. Elhatározzák, hogy havi egy alkalommal folytatják ezeket az összejöveteleket, megbeszélik ügyes-bajos dolgaikat, jó gyakorlatokat osztanak meg egymással és tisztázzák a problémákat. Pár hónap múlva megszűnik a panaszáradat, sőt, a munkatársak lelkesen készülnek a „Péntek Délutánra”.

Keressük tehát a konfliktusok gyöker okait! Lehet, hogy egészen más beavatkozásra van szükség, mint első ránézésre gondolnánk.

4.4. ADR a munkaügyi konfliktusok rendezésére

4.4.1. Munkaügyi konfliktus és munkaügyi vita

A munkaügyi konfliktus „a munkaügyi kapcsolatok különböző, ellentétes érdekű, vagy érdekközösség által egymásra utalt szereplői között a munkaszervezetben, vagy a szervezeteik között felmerült, munkaviszonyra közvetlenül vagy közvetlenül kapcsolatban lévő manifesztált, vagy rejtett ellentét.”⁶² A versengés olyan célokért, javakért folyik, melyek ténylegesen, vagy legalábbis a felek meggyőződése szerint nem érhetőek el mindenki számára.⁶³ Rejtett konfliktust jelezhet például, ha a közszolgák nagy száma folyamatosan betegeget jelent, vagy felmond. Ha a konfliktus nyíltan jelenik meg, munkaügyi vita alakul ki. Ebben a helyzetben a munkavállalóknak elégedetlenségük kifejezésére eszközök széles tárháza áll rendelkezésre, mint például munkalassítás (a munka színlelése, más néven amerikázás), a túlóra megtagadása, petíciók beadása, a média bevonása, sztrájk stb.⁶⁴

A munkaügyi konfliktusokból származó vitákat a vitában állók (egyén vagy kollektíva) és a vita tárgya (jog vagy érdek) figyelembevételével csoportosíthatjuk. Így négy esetet különböztetünk meg:

- egyéni jogvita,
- kollektív jogvita,
- egyéni érdekvita, illetve
- kollektív érdekvita.

Az egyén szintjén inkább a jogvita, kollektív szinten inkább az érdekvita a jellemző.

4.4.2. Az alternatív vitarendező módszerek

Felismervén, hogy a nyílt munkaügyi konfliktus mind a társadalom, mint a munkaerőpiac stabilitását veszélyezteti, a jog szabályozza a kollektív munkaügyi viták feloldásának intézményes rendszerét, a közérdek védelme és a munkabéke helyreállítása érdekében támogatja harmadik fél (például békéltető, mediátor, döntőbíró) igénybe vételét. Az ADR⁶⁵ (Alternative Dispute Resolution, alternatív vitarendezés) technikák a pertől eltérő, azt megelőző, illetőleg helyettesítő módszerek. E technikákat számos területen alkalmazzák sikerrel. A módszerek személyes részvételen alapulnak, vagy a konfliktus szereplői, vagy azok csoportjainak felhatalmazott képviselői vesznek részt az eljárásokban.

Főbb erényeik:

- A felek időt és pénzt takaríthatnak meg (a Munkaügyi Tanácsadó és Vitarendező Szolgálat például ingyen vehető igénybe).
- A perre jellemző bonyolult eljárási szabályoknál jóval egyszerűbb szabályok érvényesülnek.
- A felek az „ügy urai” maradnak.
- Független, harmadik fél, szakértő segít.
- A megoldás jövő orientált, rejtett szükségleteket is figyelembe vevő.
- Az együttműködő, érdekalapú tárgyalás célja a mindenki számára elfogadható, és előnyös megoldás kialakítása.
- Ugyancsak kedvező a diszkréció, hiszen ezek az eljárások nem nyilvánosak.
- A felek immateriális költségei sokszor megspórolhatóak, hiszen a felek (például a szakszer-

⁶² TÓTH (2000).

⁶³ FODOR (2003), 503–504.

⁶⁴ JEFFERYS et al. (2010), 4.

⁶⁵

vezet) megőrizhetik a jó hírnevüket, minimalizálhatják a stresszt, megakadályozhatják a vita eszkalálódását és megőrizhetik (vagy helyreállíthatják) a jó kapcsolatukat.⁶⁶

- Ha a kísérlet nem vezet eredményre, a felek előtt minden egyéb érdek- és jogérvényesítési lehetőség nyitva áll. Kivétel a döntőbíráskodás (arbitráció), ahol a felek előzetesen alávetik magukat a döntőbíró döntésének.
- Az ADR technikák speciális, sztrájk-helyettesítő eszközök is. A jog egyes munkavállalókat (például rendőrök) elzár a munkaharc gyakorlásától. Ez esetben a pártatlan harmadik személy igénybevételenek biztosítása elengedhetetlenné válik, s az ADR technika a kollektív érdekérvényesítés tradicionális módszereinek helyébe lép.

A munkaügyi konfliktusok jelentős része a munkafeltételek, tipikusan a bér körül forog. A kollektív szerződés a közalkalmazottak körében egy behatárolt alkufolyamat eredményeként jöhet létre (a törvényi kötöttségek, közalkalmazotti szabályzatok, ágazati végrehajtási rendeletek nagy száma miatt). A Munkaügyi Tanácsadó és Vitarendező Szolgálat a kollektív szerződések megkötése, alakítása, értelmezése tekintetében nyújtott tanácsadással és ADR eljárásokkal segíti a közszolgálati konfliktusok hatékony rendezését.⁶⁷

Az ADR technikákat Európa szerte széles körben alkalmazzák (például munkabér, szabadságolás, jogellenes jogviszony megszüntetés kapcsán felmerülő vita feloldására).⁶⁸

Legismertebb szervezetek az ACAS (Egyesült Királyság), és az FMCS (USA), utóbbi tréningjei által közvetetten hat a magyar gyakorlatra is.⁶⁹

Rátérve a munkaügyi viták feloldásának európai uniós dimenziójára, elmondható, hogy nem létezik sem munkaügyi mediációt szabályozó irányelv, sem európai munkajogi arbitrációs rendszer. Az Unió politikája inkább a kollektív alku elősegítésére és a konfliktus elkerülésére koncentrál, párbeszéd, tárgyalás, illetve munkavállalói részvétel útján. Az Európai Bíróság a sztrájkra is csupán az alapszabadságokkal való kapcsolat miatt koncentrál.⁷⁰

Az egyes ADR technikák:

A békéltetés: a legkevésbé beavatkozó vitarendezési eljárás. A békéltető a felek álláspontját közelíti, feladata a párbeszéd javítása, az ellentétes álláspontok összehangolása, saját javaslatot azonban nem adhat (ebben más, mint a közvetítő). A békéltetés kollektív munkaügyi jogvita esetében is igénybe vehető.

A közvetítés során a közvetítő (mediátor) megegyezés létrehozását kísérli meg, saját javaslatot dolgozhat ki, melyet a felek nem kötelesek elfogadni. A mediátor folyamat szakértő és tanácsadó. A konfliktus feloldásának előfeltétele, hogy a felek ki tudják fejteni álláspontjaikat, feltárhassák az ezek mögött rejlő érdekeket és szükségleteket, és megértsék a többi fél szempontjait. A szakértő segíthet az aktuális helyzet és a résztvevők pozíciójának elemzésében és konfliktuskezelési stratégia kialakításában.

Az egyeztetés ötvözi a közvetítési eljárás és a döntőbíráskodás elemeit. Főként összetett, bonyolult viták esetén célszerű igénybe venni. A vitában érintett felek által azonos számban delegált tagokból és a független, pártatlan elnökből egyeztető bizottság jön létre, mely megkísérli az álláspontok közelítését, és a megállapodás létrehozását. Közösen dolgozzák ki az alternatívákat, amelyekről döntenie kell. Az elnök csupán állást foglal.

A döntőbíráskodás a leginkább beavatkozó típusú vitarendezési eljárás, a feleknek akkor célszerű ezt választani, ha elszántak a vita gyors és végleges lezárására, és ezért akár arra is készek, hogy a döntő szót átengedjék egy külső félnek. A döntőbíró határozata a felekre kötelező.

⁶⁶ CZUGLERNÉ Ivány – Kun – Szabó 2017, 49–50.

⁶⁷ BERKE – Bankó – Szabó (2017), 64–65.

⁶⁸ PURCELL (2010), 11–12.

⁶⁹ GULYÁS (2005), 116.

⁷⁰ KAJTÁR (2011).

⁷¹ KÁRTYÁS – KRÉMER (2017), 23–41.

4.5. Coaching kérdések, javaslatok

- Jegyezze fel, mi jut eszébe a konfliktus szóról! Ha elkészült, tekintse át és jelölje meg, a pozitív, a negatív, illetve semleges töltetű szavakat! Melyikből van több?
- Rajzolja fel egy lapra mindazon személyeket a környezetében, akikkel konfliktusa van jelenleg Önnek és/vagy másoknak! A konfliktusos kapcsolatokat piros vonalakkal jelezze, vastagságukkal azt is kifejezheti, hogy mennyire kiélezettek ezek a konfliktusok! Szaggatott piros vonallal jelezze azt, ha még nem nyílt vagy tudatos a konfliktus legalább az egyik fél számára! Ha ez elkészült, nézze meg a térképet:⁷²
 - » Van-e összefüggés az ábrázolt konfliktusok között?
 - » Befolyásolja-e egyik a másikat, van-e a konfliktusoknak közös szereplője?
 - » Vizsgálja meg ezután a Riemann-Thomann-féle modell alapján az ábrázolt személyeket és gondolja át, hogy kinek mire lenne szüksége a konfliktusban.
- Képzéljen maga elé egy helyzetet, amikor elakadt, vagy valakivel konfliktusos helyzetbe keveredett! Tegye fel magának a következő kérdéseket ⁷³:
 - » Mit akarok?
 - » Milyen választási lehetőségeim vannak?
 - » Most ítélek?
 - » Milyen feltételezésekkel élek a múlt alapján?
 - » Mik a tények?
 - » Mi az én felelősségem?
 - » Hogyan szemlélhetném ezt a dolgot másképp?
 - » Mire gondol, mit érez, és mit akar a másik?
 - » Mi az, ami esetleg elkerülte a figyelmemet?
 - » Mit tanulhatok ettől a személytől, ebből a szituációból?
 - » Milyen konkrét lépéseket kellene most tennem?
 - » Hogy érhetem el ebben a helyzetben, hogy mindenki nyerjen?
- Ne söpörje a szőnyeg alá! Amikor konfliktusos helyzetbe keveredik, gondolja végig, hogyan fog konfrontáló beszélgetést kezdeményezni és folytatni azzal a személlyel, akivel nézeteltérése van!

⁷² KOMÓCSIN (2011), 87.

⁷³ ADAMS (2014), 204.

4.6. Irodalom

- ADAMS, Marilee (2014): *Kérdezz másként, élj másként!* Solymár, Casparus Kft.
- BERKE Gyula – Bankó Zoltán – Szabó Imre Szilárd (2017): *Prevenció. A tanácsadás lehetősége a Munkaügyi Tanácsadó és Vitarendező Szolgálat keretében.* Budapest, HVG ORAC.
- CZUGLERNÉ Ivány Judit – KUN Attila – Szabó Imre Szilárd (2017): *Az alternatív vitarendezés alanyai a munkavállalói oldalon; mitől kollektív egy érdekvita?* (Szakszervezet, üzemi tanács) Budapest, HVG ORAC.
- CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2013): *Vezetés- és szervezéstudomány.* Budapest, Nemzeti Közszerkesztési Intézet.
- CSEPREGINÉ Gallasz Andrea – MARSÓ László – Szablics Bálint – Török Tamás Pál (2018): *A költségvetés végrehajtásának elmélete és gyakorlata.* Budapest, Dialóg Campus.
- FODOR László (2003): *A kommunikáció alapjai.* Budapest, Perfekt.
- FÜLÖP Márta (2008): *Paradigmaváltás a versengéskutatásban.* Pszichológia 28. évf. 2. sz. 113–140.
- GULYÁS Kálmán (2005): *Közvetítés a munka világában.* In: Eörsi Mátyás – Ábrahám Zita (szerk): *Pereskedni rossz!* Budapest, Minerva. 2005, 104–117.
- HOFMEISTER-TÓTH Ágnes – MITEV Ariel Zoltán (2016): *Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika.* Budapest: Akadémiai Kiadó. Elérhetőség: https://eisz.mersz.org/?xmlazonosito=dj56uket_81_p7#dj56uket_81_p7 (utolsó letöltés: 2018. február 12.)
- IVÁNYI Klára: *Thomas Kilmann Konfliktuskezelési stratégiák.* Elérhetőség: <http://www.ivanyiklara.hu/thomas-killmann-teszt> (utolsó letöltés: 2018. április 4.)
- JEFFERYS, Steve et al. (2010): *A five country study of third party dispute resolution. Social dialogue and the changing role of conciliation, arbitration and mediation services in Europe (CAMS).* Elérhetőség: <http://www.workinglives.org/londonmet/fms/MRSite/Research/wlri/Comparative%20Report.pdf> (utolsó letöltés: 2010. november 18.)
- KAJTÁR Edit (2011): *Magyar sztrájkjog a nemzetközi és az európai szabályozás tükrében.* PHD értekezés
- KÁRTYÁS Gábor – KRÉMER András (2017): *Út a sikeres kollektív munkaügyi vitamegoldáshoz. Az egyeztetés, közvetítés, békéltetés és döntőbíráskodás lehetősége a Munkaügyi Tanácsadó és Vitarendező Szolgálat keretében.* Budapest, HVG ORAC, 23-41
- KLEIN Balázs – KLEIN Sándor (2012): *A szervezet lelke.* Budapest, EDGE 2000 Kft.
- KLEIN Sándor (2009): *Vezetés és szervezetszociológia.* Budapest, EDGE 2000 Kft.
- KOHLRIESER, George (2013): *Tűszok a tárgyalóasztalnál – Konfliktuskezelés mesterfokon.* Budapest, Háttér Kiadó.
- KOMÓCSIN Laura (szerk.) (2011): *Módszertani kézikönyv coachoknak és coachingszemléletű vezetőknek II. – 21 klasszikus coachingfolyamat.* Budapest, Manager Könyvkiadó.
- KOVÁCS Judit (2015): *Az igazságosságkutatás, az együttműködés-versengéskutatás és a hatalom pszichológiájára irányuló kutatás tematikus érintkezési pontjai.* Magyar Pszichológiai Szemle, 70.évf. 1. sz. 197–213.
- PURCELL, John (2010): *Individual disputes at the workplace: Alternative disputes resolution.* EIRO, 2010, 11–12. Elérhetőség: http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0910039s/tn0910039s_10.htm (utolsó letöltés: 2010. november 8.)

SCHMIDT, Thomas (2009): *Konfliktuskezelési tréninggyakorlatok – Komplet forgatókönyvek tréningvezetőknek*. Miskolc, Z-Press Kft.

TÓTH Ferenc (2000): *Munkahelyi, munkaügyi konfliktusok és viták az ezredvég záró évtizedben*. Munkaügyi Szemle, 44. évf. 7–8. sz. 48–53.

5. KOMMUNIKÁCIÓ

Szerzők: Kajtár Edit – Korpics Márta

*„A szavaknak, ha összpontosítva és erős vágygal, megfelelő szándékkal és bizalommal ejtik ki őket,
nagy értékük van.”*

Roger Bacon

5.1. A téma fontosságáról

Az, hogy a közszolgálati szervezet, annak személyzete milyen módon kommunikál kifelé (például az ügyfelek, partnereik felé), illetve befelé, rendkívül sokat elárul a szervezetről. Természetesen ez a megállapítás ugyanúgy megállja a helyét a versenyszféra szervezeteire, alapítványokra, egyesületekre, civil szervezetekre vagy éppen watchdog szervezetekre⁷⁴ vonatkozóan. Ezen belül a vezető kommunikációja kiemelkedően fontos, hiszen mintát ad, s ez a minta nagyban befolyásolja a munkahelyi légkört, a munkamorált, végső soron pedig a teljesítményt, a köznek nyújtott szolgáltatás minőségét. Jó belső kommunikáció nélkül nincs hatékony munkavégzés, ez a feltétele annak, hogy a munkatársak azonosulni tudjanak a szervezet céljaival és küldetésével, s tudják, nekik mit kell tenniük ezek megvalósítása érdekében. A belső kommunikáció hatása ugyanakkor túlmutat önmagán, megalapozza a jó külső kommunikációt, hozzájárul a szervezet kedvező megítéléséhez, jó hírnevéhez is. E fejezet fókuszja a vezető belső kommunikációja, illetve a vezető hatása a szervezet belső kommunikációjának fejlesztésére.

5.2. A szervezeti kultúra és a kommunikáció

A szervezeti kultúra olyan előfeltevések, értékek, meggyőződések, beállítódások és hiedelmek rendszere, amit a szervezet tagjai elfogadnak.⁷⁵ Ezek a jellegzetességek adják a szervezet karakterét. A kultúraváltás a közszolgálati reform zászlós hajója. Artikulált cél a zárt, bürokratikus hivatali szervezeti kultúra átalakítása és a nyitott, rugalmas, ügyfélközpontú, „szolgáló” közigazgatás kialakítása. A rendszer szükségletek, szolgáltatások és szervezetek sokaságát fogja át, amelyek „fölé” nehezebb a sajátos, a közjó szervezeti kultúra „építményét” felhúzni. Bár vannak közös elemek, nincs egyetlen, minden szervezetre jellemző kultúra.⁷⁶ A közigazgatási, önkormányzati szervezetek kultúráját lokálisabb, tágabb társadalmi *oldottság-nyitottság* és sokszínűség jellemzi. A zártabb, gazdálkodó, szolgáltató szervezetek, vállalkozások könnyebben alakítanak ki sajátos

⁷⁴ TÖRÖK (2018), 42., In: Szablics (szerk.) (2018).

⁷⁵ KISS – Csillag (2014), 5.

⁷⁶ ALMÁSY – Belényesi – Gáspár (2015), 67.

szervezeti kultúrákat, mert rendeltetésük, tevékenységük jobban összpontosul egyes célokra, szolgáltatásokra, termékekre, igényekre.

A szervezeti kultúra megismerése komplex feladat. Klasszikusnak számít a **jéghegy** hasonlat, a jól érzékelhető csúcsonál (a kommunikációban milyen szakzsargont használunk, milyen a dresszkód) lényegesebb az, ami a felszín alatt rejlik (ide tartozhatnak például látens előítéletek).

A jéghegy felderítését segítik többek között az alábbi módszerek:

- *dokumentumok elemzése (például misszió, etikai kódex, munkaköri leírások és kompetencialisták, SZMSZ, honlap, közösségi oldal),*
- *interjúk és fókuszcsoporthozos beszélgetések,*
- *kérdőíves felmérések (például mit tartanak értékek, mennyire motiváltak),*
- *a szervezet különböző szereplőinek megfigyelése.*

77

5.3. A kommunikáció mint a szervezet dinamikus eleme

Az eredményes szervezeti működés feltétele az információk folyamatos, minden irányú megosztása. A külső és a belső kommunikáció és információáramlás működtetése elsődlegesen a vezetők felelőssége, abban azonban aktívan részt kell vállaljon a személyi állomány valamennyi tagja.⁷⁸ A vezetői kommunikáció a közszolgálati érdekeknek megfelelő viselkedési formák kialakításának eszköze. A szervezeti kultúra megismerése, megismertetése segíti a munkatársak megfelelését a belső és külső elvárásoknak, illetve beilleszkedésük a szervezet tágabb viszonyrendszerébe.⁷⁹ A szervezeti kultúrát alkotó előfeltevéseket, értékeket, meggyőződéseket és hiedelmeket fontos szervezeten átadni az új belépőknek. Minél gyorsabban megismerik a szervezeti sajátosságokat és a velük szemben támasztott elvárásokat, annál gyorsabb az integrálódás.⁸⁰ Beosztottjainak elkötelezettségét a vezető többek között a szervezet jövőképe és stratégiájának megfelelő kommunikálásával tudja biztosítani. A „belső kör” (vagyis azok a beosztottak, akikkel a vezető kitüntetett módon bánik és ennek megfelelően is kommunikál) jobban teljesítenek, elkötelezettebbek a szervezet iránt.

A **változtatásmenedzsmentnek szintén** elengedhetetlen része a jó kommunikáció. Segítségével mérséklődhet az esetek egy részében fellépő ellenállás. A folyamatos és nyílt információáramlás és kommunikáció együttműködő légkört teremt, támogatja a változás gyakran nem könnyű folyamatát.⁸¹

5.4. Kommunikációs formák

A munkanapokat átszövik a különböző kommunikációs formák. Fontos különbségtételt jelent a térben és időben való jelenlét, hiszen ez alapján beszélhetünk közvetlen és közvetett kommunikációról. Közvetlen kommunikációról akkor beszélünk, ha az egymással kommunikáló felek egyszerre vesz-

⁷⁷ KI SS – CSILLAG (2014), 10.

⁷⁸ SZAKÁCS (2014), 39–40.

⁷⁹ ALMÁSY– Belényesi – Gáspár (2015), 64.

⁸⁰ SZABÓ – Stréhlí–Klotz (2014), 34.

⁸¹ BELÉNYESI (2014), 15, 51.

nek részt a kommunikációban, azaz egy helyen és egy időben tartózkodnak. Ha a kommunikáció nem egy térben, vagy nem egy időben zajlik, akkor közvetett a kommunikáció. Ez utóbbihoz tartoznak a különböző levélformák, illetve a telefonbeszélgetések, videókonferenciák, de a ma már egyre inkább elterjedt online ügyintézés is. A célorientált szervezeti kultúrára a feladatokhoz kötött szóbeli kommunikáció a jellemző, a támogató kultúrára inkább az informális és döntően szóbeli kommunikáció. Minél inkább szabályorientált a szervezeti kultúra, annál gyakoribb az írott kommunikáció.⁸² Egy másik csoportosítás (a közvetetett-közvetlen mellett) a kommunikáció kódjai szerinti csoportosítás. Kód szerint létezik verbális és nem verbális kommunikáció. Egy szervezeten belül nagy eltérések lehetnek a verbális kommunikáció alkalmazásában, hiszen másképp kódol a vezető akkor, ha egy tárgyaláson vesz részt és másképp akkor, ha a saját kollégáival tart meetinget. Ugyancsak nagy különbségek lehetnek az írott nyelvi kommunikáció különböző formáiban is. Fontos szerepe van a nem verbális kommunikációnak is. Forgách ennek öt funkciót tulajdonít, nem árt ezeknek tudatában lenni. Az öt funkció:

- (1) a társas helyzet kezelése,
- (2) az énbemutató,
- (3) az érzelmi állapotok kifejezése,
- (4) az attitűdök kifejezése és
- (5) a kommunikációba való bevonódás és kihátrálás irányítása.⁸³

A terület hangsúlyosságát mutatja, hogy egyre több olyan könyv jelenik meg, amely a nem verbális kommunikáció különböző jelentéseit értelmezi, sőt tanítja is különböző üzleti és szervezeti viselkedési formákban.⁸⁴

A kommunikációnak két szintje van, a tartalmi, vagyis az információs, és a rejtett, vagyis kapcsolati szint. A tényleges tudatos információközlés szintje a tartalmi, míg a rejtett szint fontos üzeneteket hordoz az egymással kapcsolatban álló felek érzelmeiről, témához való viszonyáról. Ez a rejtett szint már a metakommunikációhoz tartozik, de idetartozónak vélünk minden olyan megnyilvánulást, amely az elsődleges szinten zajló kommunikáció jelentését módosítja, értelmezi. A metakommunikációnak szabályozó funkciója van.⁸⁵

Egy munkaszervezetben az információátadás alapvetően három irányban valósulhat meg. A vezetőktől a beosztottak felé (lefelé irányuló szint), a beosztottaktól a vezetők irányába (felfelé irányuló szint) és az egyenlő hatalmi szinten lévők között (laterálisan). A lefelé irányuló kommunikáció fő funkciója, hogy a beosztottak viselkedését, munkavégzését befolyásolja, irányítsa. Ha a vezető számára fontos a belső kommunikáció minősége és a beosztottak jó közérzete, akkor figyelmet fordít arra, hogy a lefelé irányuló kommunikáció hatékony és hiteles legyen. A felfelé irányuló kommunikáció azért lényeges a vezető számára, mert egy vezető csak abban az esetben tud hatékonyan irányítani, ha pontos információi vannak arról, hogy mi történik a munkahelyen, és hogy a munkavállalók hogyan értékelik a folyamatokat, milyen véleményük van magáról a szervezetről. A felfelé irányuló kommunikáció megszervezése komoly feladat, mivel alsóbb szintekről a kritika nehezen fogalmazódik meg, sokszor el is hallgatódik. Az egyenlő hatalmi szintek közötti kommunikáció a szervezet sikeres működésének a záloga, hiszen a kreatív, együttműködésen alapuló közös munka mindenki számára előnyt jelent.⁸⁶

⁸² KISS et al. (2015), 53.

⁸³ FORGÁCH (1993), 155–170.

⁸⁴ PEASE (2014); Hofmeister – Mitev (2013); Raátz – Szöke – Milinte (2010).

⁸⁵ WATZLAWICK – BEAVIN – JACKSON (2009)

⁸⁶ KISPÁL–VITAI (2013), 252–253.

5.5. A hatékony vezetői kommunikáció

A jó kommunikációs képesség minden szociális képesség alapja, az általános vezetői kompetenciaprofil központi része.

A kommunikáció kétirányú folyamat, a küldő és fogadó fél között az információ oda-vissza áramlik.

*Ahhoz, hogy hatékony legyen a kommunikáció, annak mind a **négy elemére** oda kell figyelni, érdemes tehát ránéznünk:*

- a küldő,
- az üzenet,
- a közvetítő közeg és
- a befogadó szerepére.

Daniel Goleman szerint a hatékony vezetői kommunikáció nem más, mint nyitott füllel figyelni, és meggyőző üzeneteket küldeni. Aki ezzel a kompetenciával bír, az:

- hatékonyan érzékeli mások érzelmeit és képes azokra ráhangolódni,
- nyíltan és egyszerűen meg tud oldani nehéz problémákat,
- igazán odafigyel munkatársaira és törekszik a kölcsönös megértésre,
- minél teljesebb információ-megosztást ösztönöz,
- egyaránt képes a jó és rossz hírek befogadására.⁸⁷

A monoton, terjengős előadásban, vagy dokumentumban elvész a lényeg. Cél, a csak a lényeges információkat tartalmazó, rövid, érthető, érdekes, figyelemfelkeltő közlésmód.

A különböző hírekhez és közlemények eljuttatásához más-más csatorna a legalkalmasabb. Másrészt minden ember kódrendszere egyéni, a vezető munkáját könnyíti, ha ismeri ezt a beosztottjai esetében. A helyes módszer megválasztása esetén a befogadó megérti az üzenetet, mégpedig olyan tartalommal, ahogy a küldő küldte. Legtisztább az információ szóbeli átadása, sajnos erre nincs mindig mód. A mindenkit érintő ügyekben célszerű a kör e-mail küldése, mert így minden címzett ugyanazt az információt kapja, ugyanakkor, nincs idővesztés és a torzulás lehetősége is kisebb. Célszerű minél kevesebb közvetítőt beiktatni és azzal kommunikálni, akinek az üzenet szól. Minél közvetettebb a kommunikáció, annál nagyobb a torzulás, félreértés esélye. A fogadó (szóbeli, írásbeli) visszajelzése, vagy a feladat végrehajtása alapján lehet meggyőződni arról, hogy az üzenet elérte a célját.⁸⁸

A valódi kommunikáció esetén a kívánt információ megérkezik a fogadóhoz. A kommunikáció mindig valamely üzenet közvetítése, ha az üzenetet rosszul prezentáljuk, abból csak rossz, azaz hatástalan vagy éppen kontraproduktív kommunikáció születhet. A kommunikáció nem éri el célját, ha például a fogadó nem érti a szakzsargont, vagy fáradt és nem képes dekódolni az üzenetet. Gyakori hogy az információ fogadója másképpen dekódolja az üzenetet, mint ahogy a küldő szándékolta. Szervezeti kommunikációs zavart okoz, ha a csoport kommunikációs struktúrája nem illeszkedik a szervezet céljaihoz és feladataihoz, vagyis jól felépített rendszerre van szükség, melyben egyértelműek a hatáskörök és mindenki érti a belső, közös nyelvet.⁸⁹

A legalapvetőbb kód a verbális (az írott, illetve beszélt nyelv), ugyanakkor meglepően sok üzenetet nonverbális kódokon adunk át. Sok esetben ellentmond egymásnak a két egyidejű üzenet. A „Természetesen, még ma készen leszek.” mondat új jelentést kap, ha kelletlen arc, fintor, szemforgatás, vagy ironikus mosoly társul hozzá.

⁸⁷ GOLEMAN (2004), 256.

⁸⁸ CZUPRÁK-KOVÁCS (2017), 81–84.

⁸⁹ FORGÁCS (2017).

A Grice-i maximák:

A kommunikáció alapfeltevése, hogy a másik együtt kíván működni. Az együttműködési elv négy részeleme:

- *a mennyiség (éppen annyi információt kell közölni, amennyit a helyzet megkövetel),*
- *a minőség (őszinte legyen a beszélő),*
- *a relevancia (a beszélő a tárgynál maradjon és*
- *a világosság elve (a mód legyen világos és érthető).*

A maximákhoz tartozó négy kulcsüzenet:

- *Légy informatív!*
- *Mondj igazat!*
- *Légy releváns!*
- *Légy világos és érthető!*

Természetesen ezek ütközhetnek, előfordul, hogy nem tudunk egyszerre mind a négynek megfelelni.

A pszicholingvisztika alaptézise, hogy a megértés során nem pusztán passzív ingerfelvétel folyik, hanem valamennyi meglévő ismeretünket alkalmazva, a szövegösszefüggést és a partner feltehető tudását is figyelembe véve jutunk el a szöveg értelméig és a közlési szándék azonosításáig.⁹⁰ Többféle-képpen tudunk másokat hallgatni. Aki aktívan hallgat, az valóban odafigyel beszélőpartnerére, csak rá összpontosít, mert érdekli a másik személye, mondandója. A vezetői figyelem kiterjed a beosztottak verbális és nem verbális kommunikációjára egyaránt. Az aktív hallgatás közben a vezető hangokkal, mozdulatokkal, kifejezésekkel erősíti meg, hogy figyel. Hasznos a tisztázó kérdések feltétele, az elhangzottak összefoglalása, a visszakérdezés.⁹¹

Nemcsak a kommunikációs alapirodalmak foglalkoznak a kommunikáció szintjeivel, kódjaival, az információátadás fontosságával, hatékonyságával. Thomas Gordon a vezetői eredményesség tréningje egyik legfontosabb elemének és változtatásra, fejlesztésre érdemes területének tartja a kommunikációt. A tréning központi eleme a megértés, a másokra való nyitottság, odafigyelés, empátia fejlesztése. Ezen elemek közül a többség szerepel az érzelmi intelligencia elemei között is (erről bővebben lásd az érzelmi intelligencia fejezetet). Gordon szerint egy vezető soha nem lehet biztos abban (ahogy egyetlen ember sem), hogy pontosan tudja, hogy mit él meg a másik, mert képtelenség a másik bőrébe bújni. „Csak találgatni lehet, hogy mi megy végbe a másikban, a kapott – szóbeli vagy nem-szóbeli – üzenetekre hagyatkozva.”⁹² A találgatást azonban tudatossággal, kommunikációs felkészültséggel ki lehet pótolni. Mire kell figyelnie a vezetőnek? Milyen mozzanatai vannak mások megértésének? Az első, talán a legfontosabb a másik ember érzéseire való odafigyelés. A vezetőnek törekednie kell arra, hogy a másiktól való benyomását megnyilvánulássá tudja tenni. A vezetőnek kell elindítania a beszélgetést, hogy ez a problémamegoldási folyamat kezdetévé tudjon válni. A vezető eszközei lehetnek a beszélgetés irányítása során:

- ajtónyitogatók,
- passzív meghallgatás,
- elfogadó visszajelzések,
- értő figyelem.

⁹⁰ PLÉH (2015).

⁹¹ KELLÓ (2016).

⁹² GORDON (2003), 60.

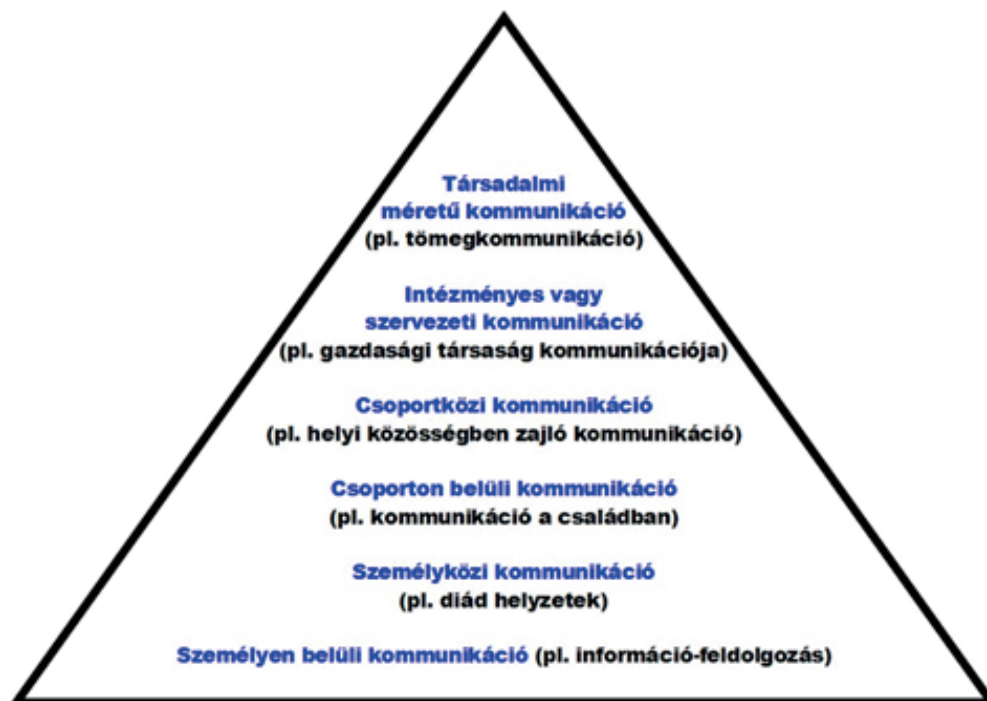
Ügyelni kell arra is, hogy ne használjon közléssorompókat, mert ezek egyrészt akadályozzák a kommunikációt, másrészt pedig lelassítják a problémamegoldást. Gordon 12 közléssorompót különít el, ezeket érdemes kigyakorolni, tudatosan kerülni ezek használatát. A közléssorompók azért károsak, mert ezekben benne van a másik megváltoztatásának szándéka.

A 12 közléssorompó:

- utasítás, irányítás, parancs,
- figyelmeztetés, fenyegetés,
- moralizálás, prédikálás, presszió,
- tanácsadás, megoldási javaslatok,
- rábeszélés logikai érvekkel, kioktatás,
- ítélkezés, kritizálás, helytelenítés, hibáztatás,
- elismerés, egyetértés, dicséret, hízelgés,
- címkézés, gúnyolás, megszégyenítés,
- értelmezés, elemzés, diagnosztizálás,
- biztatás, bagatellizálás, vigasztalás,
- vizsgálódás, kikérdezés, faggatózás,
- figyelemelvonás, elterelés, tréfálkozás.

93

5.6. A kommunikáció szintjei, típusai a résztvevők száma szerint



1. ábra: McQuail-piramis
Forrás: <http://tudasbazis.sulinet.hu>

⁹³ GORDON (2003), 70–73.

A kommunikációs kapcsolat sok formában és módon jöhet létre, ezt a kommunikációban résztvevők száma szerint is szokás csoportosítani (lásd: Mcquail szerinti csoportosítás).⁹⁴ Az intraperszonális szint a leggyakoribb, hiszen folyamatosan „megbeszélést” folytatunk magunkkal, gondolkodunk, de a tanulási folyamat is ide tartozik. De ide tartozik a tervezés, a belső problémák megoldása, a konfliktusok feldolgozása, a jövő tervezése, mások és magunk értékelése. A kommunikáció ekkor a személyen belül zajlik, éppen ezért az üzenet formai és tartalmi megformálásának nincsen igazán jelentősége. Bár ha valaki naplót ír, amelynek később irodalmi értéke lesz, az már teljesen más megformálást kíván.

A következő szint, az interperszonális kommunikáció szintje, ez két vagy több ember között alakul ki. A résztvevők számától függően ez lehet kétszemélyes, illetve csoportkommunikáció. A kétszemélyes kommunikáció során a résztvevők folyamatosan szerepet cserélnek, visszajelzéseket adnak, értékelnek, a kommunikáció közöttük kölcsönös. A kommunikáció e formája leginkább bensőséges, személyes jellegű, de a hivatali kommunikáció is lehet ilyen típusú kommunikáció, például a főnök és a beosztott között zajló véleménycsere, vagy egyeztetés. Ez utóbbi inkább a feladatkiadásról szól, míg az előbbi inkább a személyes vélemények cseréjéről.

A csoportos kommunikáció jellemzője, hogy a résztvevők száma mindig több kettőnél, de megáll 10-15 főnél. A kommunikáció szerepei itt folyamatosan változnak, mindenki lehet feladó, de lehet vevő is. A csoportkommunikáció sokféle lehet, akár baráti, de a szervezeti kommunikációban ide tartoznak különböző csoportmegbeszélések, értekezletek, team-munka formák is (lásd csoport fejezet). A csoportközi kommunikáció egy újabb szintet jelent a kifelé nyitásban.

A csoportközi kommunikációs szintereken a nagyobb közösségek, csoportok kommunikálnak egymással. Ezt követi az intézményes, vagy szervezeti kommunikáció, amelyről a korábbiakban már volt szó, ennek a belső kommunikációs aktusait tekintve.

Végül pedig a társadalmi kommunikáció, ahova nemcsak a tömegkommunikáció tartozik, de a közigazgatási szervezetek olyan kommunikatív aktusai is, amelyek a társadalommal, az abban élő egyénekkal való kommunikációt jelentik. Ennek a szintérnek a fejlesztésére az utóbbi időben nagyon nagy hangsúlyt fektettek, ez egyrészt a technikai-technológiai változásoknak köszönhető, másrészt az ügyfelekkel történő kapcsolattartás, ügyintézési módok változásának.

5.7. A kommunikációs kompetencia fejlesztésének eszközei

A munkahelyi környezetben való sikeres és hatékony kommunikáció érdekében mindenkinek, vagyis vezetőknél és beosztottnak egyaránt, fejleszteni kell a kommunikációs képességeit. A kommunikáció fejlesztése sokszorosán megtérülő befektetés, a közigazgatás szervezeti kultúráváltásának, s ezen keresztül a „szolgáltató állam” erősítésének egyik fontos eszköze. A kommunikáció lényeges szegmensével foglalkozik a Thomas-Kilmann-modell, ami bemutatja, miként reagálhat a befogadó a saját érdekeivel, meggyőződésével ütköző üzenetre (lásd a Konfliktuskezelés című fejezetet). E készség hasonlóan az izomerőhöz, gyakorlással erősíthető. **A súlyt az aktivizáló és együttműködést fejlesztő módszerek, a tapasztalati tanulás jelentik, az erősödés mértéke az egyéni elkötelezettség függvénye.**

⁹⁴ MCQUAIL (2003).

A kommunikatív kompetenciák fejlesztésének formái többek között:

- szervezeti megbeszélések,
- stábülések,
- belső továbbképzések,
- műhelymunka,
- fórumok,
- elektronikus módszerek (például intranet),
- tréningek.

A klasszikus kommunikációs tréning első fázisa, a résztvevők kommunikációs stílusának, az erősségeknek és a fejlesztésre érdemes területeknek a felmérése. A résztvevők többnyire játékos feladatok keretében tudatosítják, majd gyakorolják a személyközi kommunikáció verbális és nem verbális elemeit.

5.8. Coaching kérdések, javaslatok

Kommunikációs ujjlenyomat: 3D személyes kommunikáció elemzés

A módszert Simkó János kommunikációs szakember dolgozta ki.⁹⁵ Rögzített beszédminta alapján, három dimenzió mentén analizálja a vezető kommunikációját: Az első dimenzió a beszéd elemzése, annak megfigyelése, hogy melyek az előnyös, sikeres kommunikációt segítő jellemzők, s melyeken érdemes javítani (megtérhetjük milyen a dinamika, gyors vagy lassú, egyenletes, vagy szaggatott a beszéd, megfigyelhetjük az artikulációt, az „ő-zést”, szóismétléseket). A második dimenzió a metakommunikációt elemzi (mennyire tartja a vezető a szemkontaktust, milyen érzésekről árulkodik mimikája, kéztartása, mennyire van összhangban a tartalom és a forma, amit mond a vezető azzal a móddal, ahogyan közli az álláspontját, kérését stb.). A harmadik dimenzió a kommunikációs attitűdöket elemzi (például azt, mennyire érdeklő a vezető a téma, azonosul-e az elhangzottakkal.)

„Helyezze üresbe a sebességváltót”, maradjon nyugodt és összeszedett! Érdemes követni Daniel Goleman tanácsát. A legjobban kommunikáló vezetők képesek félretenni erős érzelmeiket, annak érdekében, hogy teljesen jelen legyenek a másik fél számára. A legjobb stratégia az, ha semleges hangulatban igyekszünk kezdeni a tárgyalásainkat, hogy aztán minél könnyebben igazodjunk ahhoz, amit a helyzet megkíván.⁹⁶

⁹⁵ SIMKÓ (2011), 28.

⁹⁶ GOLEMAN (2004), 258–259.

5.9. Irodalom

- ALMÁSY Gyula – BELÉNYESI Emese – GÁSPÁR Mátyás (2015): *Önkormányzati szervezetfejlesztés*. Budapest, Nemzeti Közszerológati Egyetem.
- BELÉNYESI Emese (2014): *Változásmenedzsmment a közigazgatásban*. Budapest, Nemzeti Közszerológati Egyetem.
- CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2017): *A szervezetvezetés elmélete. A közszerológati szervezetek vezetésének elméleti alapjai*. Budapest, Dialóg Campus.
- CSEPREGINÉ GALLASZ Andrea – MARSÓ László – SZABLICS Bálint – TÖRÖK Tamás Pál (2018): *A költségvetés végrehajtásának elmélete és gyakorlata*. Budapest, Dialóg Campus.
- FORGACH, Joseph (1993): *A társas érintkezés pszichológiája*. Budapest, Gondolat.
- FORGÁCS Attila (2017): *Fejezetek a kommunikáció szociálpszichológiájából* [Digitális kiadás.] Budapest, Akadémiai Kiadó. Elérhetőség: https://eisz.mersz.org/?xmlazonosito=m269faksz_254 (Letöltve: 2018.04.09.)
- GOLEMAN, Daniel (2004): *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Budapest, Edge.
- HOFMEISTER-TÓTH Ágnes – MITEV Ariel Zoltán (2013): *Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika*. Budapest, Akadémiai.
- KELLÓ Éva (szerk.) (2016): *Coaching alapok és irányzatok* [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai Kiadó Elérhetőség: https://shibboleth.mersz.org/?xmlazonosito=dj78caei_33_p1#dj78caei_33_p1 (utolsó letöltés: 2018. február 28.)
- KISPÁL-VITAI Zsuzsanna (2013): *Szervezeti viselkedés*. Pécs, Pécsi Tudományegyetem.
- KISS Csaba – CSILLAG Sára (2014): *Szervezeti kultúra*. Budapest, Nemzeti Közszerológati Egyetem.
- KISS Sándor et al: (2015): *Közigazgatási szakvizsga. Általános közigazgatási ismeretek. IV. modul: Közigazgatás-szervezési és vezetés-i ismeretek*. Budapest, Nemzeti Közszerológati Egyetem.
- MCQUAIL, Dennis (2003): *A tömegkommunikáció elmélete*. Budapest, Osiris.
- PEASE, Alan (2014): *Testbeszéd. Gondolatolvasás gesztusokból*. Budapest, Park.
- PLÉH Csaba (2015): *A lélek és a nyelv*. Budapest: Akadémiai Kiadó. Elérhetőség: https://eisz.mersz.org/?xmlazonosito=lelek_2_p1#lelek_2_p1 (utolsó letöltés: 2018. március 26.)
- RAÁTZ Judit – SZŐKE-MILINTE Enikő (2010): *Üzleti kommunikáció*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó.
- SIMKÓ János (2011): *Európa nyelvén – magyarul. Praktikus háttér a közigazgatási kommunikáció elméletéhez*. In: SZÉCSI Gábor (szerk.): *Közélet, közigazgatás, kommunikáció*. Budapest, ÖNKONET 6-29.
- SZABÓ Szilvia – STRÉHLI-KLOTZ Georgina (2014): *Közszerológati életpályák. Emberi erőforrás áramlás*. Budapest, Nemzeti Közszerológati Egyetem.
- SZAKÁCS Gábor (2014): *Az emberi erőforrás gazdálkodás fejlesztésének elméleti kérdései a magyar közszerológatban*. Budapest, Nemzeti Közszerológati Egyetem.
- WATZLAWICK, Paul – BEAVIN, Janet, H. – JACKSON, Don (2009): *Az emberi érintkezés. Formák, zavarok, paradoxonok*. Budapest, Animula.

6. MOTIVÁCIÓ ÉS ÖSZTÖNZÉS

Szerzők: Roberts Éva – Ruzsa Dóra

*”Ha esik, keress szivárványt, ha sötét van, keress csillagokat!”
A semmi közepén c. film*

6.1. A motiváció alapfogalmai, definíciói

Életünk egyik legfontosabb kérdése az, hogy a viselkedésünk háttérében vajon milyen mozgatóerők, milyen ismeretlen erők, milyen késztetések állnak. Mi hajt minket bizonyos cselekvésekre és mi az, ami megállít bizonyos viselkedésformák véghez vitele előtt? Hogyan lehetséges az, hogy bizonyos magatartásformákhoz igen sok energiát tudunk mozgósítani, míg másokhoz szinte semennyit?

Ezekre a kérdésekre adnak választ a motiváció kutatások. A motiváció szó latin eredetű, a *movere* szóból ered, amelynek jelentése: mozogni, mozgatni. A pszichológiában minden cselekvést és viselkedést motivátorok építenek fel, mintegy gyűjtőfogalomként használjuk tehát. Ezen felül a motiváció még a szervezet aktivitásának mértékét is meghatározza, sőt, a viselkedés hatékonyságát és szervezettségét is. Motivációnak nevezzük azokat a késztetéseket, amelyek szükségletet kielégítő viselkedésre irányulnak, legyenek tudatosak, vagy nem tudatosak. A biológiai motívumokat örököljük, ilyenek például a túlélési, vagy szociális motívumok (anyai, vagy szexuális motiváció), a tanult motívumokat pedig a szocializáció során sajátítjuk el (például altruizmus, vagy teljesítmény motiváció).⁹⁷

A motiváció megértéséhez fontos ismernünk a klasszikus Cannon-féle homeosztázis definíciót. A fiziológus Cannon foglalkozott az elsők között azzal, hogy létezik egyfajta belső, dinamikus stabilitásunk, ami azt jelenti, hogy a szervezetünk valójában nem is a külső környezetben létezik, mint ahogy egészen addig gondolták. Ez a bizonyos belső egyensúly állandósága kell az életben maradáshoz, akár testi, akár lelki folyamatokat nézünk. Az egyensúlytól való elmozdulás veszélyezteti az szervezet egészségét, jóllétét, így a kibillent egyensúlyt mielőbb vissza kell állítani egyensúlyi helyzetbe.⁹⁸

6.2. A mennyiségi hozzáállás nem működik

Hatalomból, pozícióból vagy jutalom iránti vágyból is születhet motiváció, és saját magunk által választott célelés, tökéletességre törekvés kapcsán is. A motiváció inkább minőségileg értelmezhető, mintsem mennyiségileg. Nehéz volna megmondani, hogy valaki mennyire motivált, hiszen jellegéből

⁹⁷ RÉVÉSZ – Agárdi (1995).

⁹⁸ CANNON (1932).

adódóan igen bonyolult számszerűsíteni ezt a fajta lendületet vagy energiát. Jobban megértjük a folyamatot, ha minőségi mutatóként tekintünk rá.⁹⁹

Hiába a gondosan kialakított motivációs rendszerek, kompenzációs csomagok, díjak, kitüntetések, hónap dolgozók, a külső motivátoroknak köszönhetően a jóllét érzése, a vitalitás, ami elengedhetetlen feltétele a kimagasló teljesítménynek, aggasztó mértékben csökken.¹⁰⁰

Helytelen azon gondolkodni, hogy vajon valaki motivált-e vagy nem, hiszen mindenki motivált egy cselekedet elvégzésében, csak nem mindegy, hogyan. Nem jutunk előbbre, ha meg tudjuk határozni a motiváció szintjét, hiszen mit kezdünk azzal, ha tudjuk, hogy valaki nagyon motivált, vagy éppen kevésbé. A motiváció nem olyan egyszerű jelenség, amiről ránézésre rögtön látszik, hogy sok van-e belőle, vagy kevés. Fowler motivációs spektrumnak nevezi a motivációknak azt a széles tárházát, ami élénk tárul, ha hajlandók vagyunk a mélyére ásni. A motivációs spektrum különböző állapotai nem folytonosak, bármikor megváltozhatnak és bármikor, bármelyikük jellemző lehet ránk (akár egyszerre, egy időben több is). A hat különböző állapot közül három szuboptimálisnak (optimum alatti) és három optimálisnak tartott. A három szuboptimális szint alacsony motivációt eredményez:

1. Értéktelenség: például, ha egy értekezleten ilyen típusú motivációval ülünk, akkor semmi értéket nem látunk az adott tevékenységben, az időpocsékolásnak tűnik, fokozza a frusztrációnkat.
2. Kívülről jövő motiváltság: értekezlet esetén meglátunk valamilyen külső előnyt, például alkalmunk nyílna a vezetőnkkel beszélni, vagy mélyíteni a munkatársi kapcsolatainkat.
3. Kikényszerített motiváltság: azért kell részt vennünk az értekezleten, mert mindenki más ott lesz, kényelmetlenül éreznénk magunkat, ha ennek a kimondott-kimondatlan kényszernek nem tennénk eleget.

A három optimális állapot jótékonyan hat az ember vitalitására, jóllétére és teljesítményére is:

1. Összehangolt motiváltság: valamilyen jelentős értéket tudunk társítani magához az értekezlethez, például azt, hogy ott fontos ismereteket oszthatunk meg másokkal, vagy kapunk másoktól.
2. Integrált motiváltság: amikor képesek vagyunk valamilyen fontos értéket vagy célt kapcsolni az értekezlethez, például egy számunkra fontos téma kapcsán.
3. Belülről jövő motiváltság: amikor azért vagyunk az értekezleten, mert szeretünk ott lenni, mert jól érezzük ott magunkat, akkor beszélhetünk igazi, belső motivációról.¹⁰¹

6.3. Motiváció a közigazgatásban

6.3.1. Motivált tisztviselők és vezetők, utánpótlás, egyéni karriermenedzsment

A Közigazgatás és Közszolgáltatás Fejlesztési Stratégia 2014-2020 (továbbiakban: Stratégia) egyik kiemelt célja a közigazgatás emberi erőforrás gazdálkodásának fejlesztése. A felkészült és motivált személyzet, és a modern emberi erőforrás gazdálkodási rendszer növeli a közigazgatás teljesítményét. A közzolgálati életpályamodell jótékonyan hat a közzolgálati dolgozók motivációjára, ugyanis fejleszteni kívánja a motivációt, növelni az elkötelezettséget. A Stratégiában kiemelt szerep jut a közzolgálati vezetők kompetenciái fejlesztésének. A szervezeti hatékonyság nem csupán a tisztviselők teljesítményén múlik, hanem a vezető képességein, hozzáállásán, tapasztalatán, motivációján is. A

⁹⁹ DECI et al. (2006).

¹⁰⁰ MURAYAMA et al. (2010).

¹⁰¹ FOWLER (2015), 29–31.

toborzás és kiválasztás során sem megkerülhető a motiváció témaköre, hiszen kiemelt fontossággal bír az utánpótlási folyamatban a kulcsfontosságú feladatot végző elkötelezett, motivált és kiváló teljesítményt nyújtó tisztviselők szakértői pályára való állítása, megtartása. Az egyéni karriermenedzsmentben is szerep jut a motivációnak, hiszen a Stratégia részeként különböző ösztöndíjrendszerekkel díjazzák az egyéni fejlesztést, tehetséget és motivációt.¹⁰²

6.3.2. Közszolgálati motiváció

A közszolgálati motiváció, vagyis PSM (Public Service Motivation) a közszolgálati szakemberek speciális motivációs lehetőségeit tartalmazza. Magába foglalja az erre a közegre specifikusan jellemző munkahelyi elégedettséget, lojalitást, jutalmazási preferenciákat, egyéni és szervezeti teljesítményt. Először az 1990-es években született meg az igény a tudományos háttérű, empirikus alapú közszolgálat-specifikus motivációs rendszer iránt.¹⁰³

Buelens és Broeck érdekes különbséget mutatott ki a közszolgálati, illetve a versenyszférában dolgozók motivációját illetően. Több mint 3500 megkérdezett ember statisztikai elemzése alapján kimutatták, hogy a közszolgálati dolgozókat sokkal kevésbé motiválja a fizetés nagysága, mint a versenyszférában dolgozókat, viszont sokkal inkább az, hogy biztonságban érzik magukat a munkahelyükön (támogató munkakörnyezet, barátságos légkör), és a kedvező hely a munkahelyi hierarchiában. További érdekesség, hogy a közszolgálati dolgozók kevesebb túlórárt vállaltak a kutatási adatok szerint, mint a piaci szegmens résztvevői, kevésbé motiválta őket a munka változatossága, viszont sokkal inkább törekedtek a munkahely-magánélet egyensúly megtartására.¹⁰⁴

Ami a fizetéssel kapcsolatos motivációt illeti, hazai viszonylatban Balázs is alátámasztja, hogy a közigazgatásban dolgozók fizetése kevésbé függ a piaci kínálattól, inkább társadalmi absztrakciók és állami költségvetési lehetőségek halmaza.¹⁰⁵

Perry még részletesebben taglalta a közszolgálati dolgozók speciális motivációját, s megkülönböztetett néhány rájuk különösen jellemző elemet. Látják például annak lehetőségét, hogy formálisan részt vegyenek a közpolitikában, kiélhethet altruista és önfeláldozó hajlamaikat, vagyis hatékonyan szolgálhatják a közösséget.¹⁰⁶

6.4. Motiváció a gyakorlatban

„A legszebb pillanatok általában akkor következnek be, amikor valaki testi vagy szellemi teljesítményét megfeszített akarattal a végletekig fokozza, hogy véghez vigyen valamilyen nehéz, de fontos feladatot.”¹⁰⁷

Emlékezzen vissza egy olyan helyzetre, időszakra, amikor igazán motivált volt! Mi történt, mivel foglalkozott? Mi volt motivációja fő forrása? Hogyan érezte magát?

Ezekre a kérdésekre válaszolva jó eséllyel olyan emlékek kerülnek elő, ahol nem a pénz vagy

¹⁰² KÖZIGAZGATÁS- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia.pdf (utolsó letöltés: 2018. július 18.)

¹⁰³ MIHALCIOIU (2011).

¹⁰⁴ BUELENS – BROECK (2007).

¹⁰⁵ BALÁZS (2009).

¹⁰⁶ PERRY (1996).

¹⁰⁷ CSÍKSZENTMIHÁLYI (2010), 22.

valamilyen anyagi juttatás volt tevékenysége fő mozgatórugója. Közzolgálati vezetőknek tartott motivációs tréningeken a „Hogyan motiválhatjuk munkatársainkat?” – felvetésre válaszolva jellemzően az anyagi elismerés, illetve annak hiánya kerül elsőként a figyelem középpontjába. „Amikor igazán motivált voltam...” című saját történetek kapcsán viszont érdekes feladatokról, kihívásról, bizalomról, lehetőségekről beszélnek a résztvevők. Ez az ellentmondás azt tükrözi, hogy hajlamosak vagyunk magunkra gondolva belső motivációs tényezőket említeni, míg munkatársaink tekintetében elsősorban külső tényezők (pénz, jutalom, megfelelő iroda stb.) jutnak eszünkbe. A „pénz mint motivátor” elfogadása számos tévhit forrása lehet. Bár rövidtávon kiemelkedő ösztönző erővel bír, hosszabb távon sokkal inkább demotiváló hatása van.

Klein szerint a „motiváció lényege a választás”.¹⁰⁸ Választás arra vonatkozóan, hogy milyen cél érdekében vagyunk hajlandóak erőfeszítéseket tenni, milyen szintű az erő kifejtés, és meddig tartunk ki mellette. Alapvetően vezetőként erre érdemes reflektálnunk, azon dolgozunk, hogy munkatársaink választásai összhangban legyenek elvárásainkkal, céljainkkal. A motiváció lényege elérni, hogy beosztottjaink „minket akarjanak követni, velünk maradjanak az út végéig, és hasznos útársaink legyenek” fogalmaz Durston.¹⁰⁹ Gordon szerint „senki nem lehet vezető anélkül, hogy követőkre találna. A beosztottak csak akkor fogadják el irányításunkat, ha segítjük őket saját céljaik elérésében.” Ehhez azonban „pontosan meg kell ismernünk csoporttagjaink valódi igényeit. Csak ezután hozhatunk számukra kedvező döntéseket, cserében az ő tevékenységükért, melyet a cég érdekében végeznek.”¹¹⁰

6.4.1. Ismerje meg munkatársait!

Az ösztönző megközelítést alkalmazó vezetési stílusok, mint például a felhatalmazó, a coaching szemléletű, a rugalmas vagy agilis vezetési stílus fontos szerepet tulajdonítanak a munkatársak megismerésének, igényeik feltérképezésének, ezáltal lehetőséget adnak az adott helyzetben optimális vezetői hozzáállás kiválasztására.

David McClelland tanult szükségletekre épülő elmélete hasznos támpont lehet a munkatársak ösztönző erőinek beazonosítására. **Négy motivátor** alapján határozza meg a motivációs típusokat és alapvető szükségleteiket:

1. **Eredmény orientáció** – jó teljesítmény, személyes célok, ambíciók megvalósítása.
2. **Hatalom orientáció** – mások befolyásolása, elismerés, jó hírnév.
3. **Kapcsolat orientáció** – személyes kapcsolatok kialakítása, törődés, barátságos légkör.
4. **Biztonság orientáció** – biztonságérzet, elismerés, információk megosztása, stabil háttér.

Mivel ezen motivátorok közül valamelyik meghatározóan jellemző mindenkire, akkor tudunk hatékonyan ösztönözni, visszajelzést adni, célt kitzúzni munkatársainknak, ha a domináns jegyeiket beazonosítva közelítjük meg őket. Nem mindegy tehát, hogy hatalom orientált, vagy biztonság orientált kollégát választunk vezetőnek; kitől várunk gyors döntéseket vagy a célok hatékony megvalósítását; kinek mennyi információt, visszajelzést vagy éppen törődést adunk. Munkatársaink motívumainak feltárása és tudatosítása a legfontosabb első lépés a motiváló környezet kialakítása szempontjából.

¹⁰⁸ KLEIN – (Klein 2012), 688.

¹⁰⁹ DURSTON (2009), 77.

¹¹⁰ GORDON (1977), 30.

6.4.2. *Teremtsen olyan környezetet, ahol munkatársai motiváltak lehetnek!*

„A sikeres cégek olyan környezet kialakítását célozzák meg, ahol a dolgozók remekül érzik magukat.”¹¹¹ Fowler úgy fogalmaz, hogy a vezető feladata nem motiválni, hanem olyan környezetet teremteni, ahol az emberek motiváltak. Akkor tudjuk ezt hatékonyan megtenni, ha nem azt kérdezzük magunktól, hogy „mit várunk az embereinktől”, hanem azt, hogy „mit kívánunk az embereinknek”.¹¹² A kulcs, olyan légkör, amely támogatja a három pszichológiai szükséglet – autonómia, kötődés és kompetencia – kielégítését, ezáltal az optimális motivációs szintek elérését.

Autonómia – az ember vágya, hogy érezze, van választási lehetősége, szabad akaratból cselekedhet, bizonyos mértékű döntési és irányítási joga van.

Kötődés – az ember vágya, hogy törődjenek vele, megtapasztalhatta az összetartozás érzését.

Kompetencia – az ember vágya, hogy az élet mindennapi kihívásaiban és lehetőségeiben eredményesnek érezhesse magát, fejlődjön és gyarapodjon

113

„A motiváció igaz története arról szól, hogy az ember tanulásra született, örökké fejlődni szeretne, és arra vágyik, hogy élvezze a munkáját, produktív legyen, pozitívan tudjon hozzájárulni a világ dolgaihoz és tartós kapcsolatokat építsen fel.”¹¹⁴

A vezető számos módon támogathatja és fejlesztheti a beosztottak önmagukról alkotott pozitív képét és ezáltal inspiráló munkahelyi környezet létrejöttét: barátságos, tiszteletteljes, bizalmi légkört teremt, támogatja a kihívásokat, sikerek elérését; ellenőriz, visszajelzést ad; mosolyog, kérdez, odafigyel, megköszön.¹¹⁵

Kihívások és sikerek tekintetében érdemes megemlíteni a Csíkszentmihályi Mihály nevéhez fűződő *flow* állapotot, melyről akkor beszélünk, amikor oly mértékig belefeledkezünk egy tevékenységbe, hogy teljesen kizárjuk a világot, magas az energiaszintünk, kreatívak, eredményesek, és egészségesek vagyunk. Céljaink tiszták, visszajelzéseink egyértelműek. „Ha a megoldásra váró feladat túl nagy erőfeszítést igényel, csalódáshoz, szorongáshoz, majd végül nyugtalansághoz vezet. Ha az ember képességeihez viszonyítva aránylag kevés erőfeszítést igénylő feladatot kap, ellazul, majd unatkozni kezd. [...] Ha viszont magas színvonalú képességek méltó feladattal találkoznak, bekövetkezhet a *flow*-ra jellemző nagyfokú odaadás.”¹¹⁶ Ezt élük meg a számítógépes játékot játszó gyermekek is – szinteket teljesítenek, haladnak, felelősek, folyamatos visszajelzést kapnak, kihívásokkal találkoznak, világos célok vezérik őket, méltó elismeréshez jutnak és belefeledkeznek – nem véletlenül küzdelem a szülők számára, hogy egyéb játékok iránti érdeklődésüket felkeltsék. Vezetőként azzal támogathatjuk munkatársainkat, ha figyelünk rájuk, úgy osztjuk a feladatokat, hogy a képességeik és a kihívás mértéke összhangban legyen. Optimális helyzet akkor alakul ki, ha mindkét változó magas szintű. Szabad kezet adva bizonyos feladatok elvégzése tekintetében, komfortzónán kis mértékben kívül eső, kihívást jelentő feladatokkal, egyértelmű célokkal, támogatással a vezető elérheti, hogy beosztottjai optimális motivációs szinteket elérve *flow* állapotot éljenek meg.

Komplex feladatok delegálása a megfelelő személyekre, szabadság a megoldás mikéntje tekintetében – fejleszt, elkötelezetté tesz, önbizalmat ad. A delegálás folyamatának egyes lépései – legyen az feladatkiadás, elvárások meghatározása, követés, ellenőrzés, konstruktív visszajelzés, értékelés – minden ponton visszahatnak a feladatot végző személy motivációjára, lelkesedésére, és ezáltal eredményességére.

¹¹¹ TRACEY (2014), 22.

¹¹² FOWLER (2015), 161–163.

¹¹³ FOWLER (2015), 59.

¹¹⁴ FOWLER (2015), 42–53.

¹¹⁵ TRACEY (2014), 20–22.

¹¹⁶ CSÍKSZENTMIHÁLYI (1997), 42.

6.4.3. Támogassa munkatársait az egyéni és szervezeti célok összehangolásában!

Gondoljon egy célra vagy feladatra, amit halogat, aminek a gondolatától is fáradtnak érzi magát, amely kapcsán motivációs állapota szuboptimális: Azonosítsa be motivációs szintjét! Hogy érzi magát? Küzd-e előítéletekkel? Miért nem akar lépni? Gondolja végig, hogy van-e mégis választási lehetősége (autonómia) a feladatban értelmet és célt találni (kötődés) és tanulhat-e belőle valamit (kompetencia)!¹¹⁷

E rövid feladat elvégzésével optimális szintre emelhetjük motivációs állapotunkat azáltal, hogy feltárjuk saját motívumainkat, mozgatórugóinkat egy látszólag érdektelen feladat kapcsán is. Annak felismerése, hogy van választási lehetőségünk az adott helyzetet másképp szemlélni, hatékonyan aktiválhatja motivációnkat. Miután ezt meg tudjuk tenni önmagunkkal, alkalmazhatjuk munkatársainkkal is „szemléletváltó párbeszéd” formájában. „A motivációs szemléletváltó párbeszéd formális vagy informális lehetőség arra, hogy elősegítsük valakinek az optimális motivációs állapotra történő váltását.”¹¹⁸

A konkrét lépések:

1. Azonosítsa be a munkatárs motivációs szintjét, jóllét állapotát!
2. Tárja fel, hogy mennyire kielégítettek pszichológiai szükségletei?
3. Mennyire képes a szituációt összekapcsolni egy magasabb céllal?
4. Derítse ki a számára fontos értékeket!
5. Segítsen összehangot teremteni a feladat/helyzet és az ő értékrendje/elhatározása között.
6. Ne oldja meg helyette a problémát, hanem kérdezzen: „Miért fontos ez neked?”, „Miért gondolod így?” stb.

A munkatársak bevonása a stratégia alkotásba, átfogó célok meghatározásába szintén lehetőséget teremt arra, hogy magas szintű motivációt érezzenek egy adott feladat kapcsán. Annak tudatosítása, hogy minden szereplő fontos része a feladat végrehajtásának, pozitívan hat pszichológiai szükségleteik kielégítésére. Amikor munkatársak tudatában vannak személyes értékeiknek, küldetésüknek és szem előtt tartják elhatározásaikat, pozitív energiát adnak önmaguk és környezetük számára.

Számos elmélet született, amelyek az emberi viselkedés mozgatórugóira keresik a választ. A modern motivációs elméletek már nagyon távol vannak attól az elképzeléstől, hogy a jutalmazás és a büntetés – azaz a megerősítés – tereli a viselkedést a megfelelő irányba, ahogyan az Skinner kísérleteiben szereplő éhes patkányok esetében egyértelműnek tűnt. Tudás alapú munkavégzés esetén a hangsúly az értelemkeresésen van, a tevékenységgel járó elégedettség érzésén, ahogyan azt Pink Motiváció 3.0 című könyvében¹¹⁹ kifejti. A feladatok teljesítése adja azt a belső jutalmazást, amely elégedettségérzéssel tölt el. Az élvezet maga a jutalom.

6.5. Coaching kérdések, javaslatok

- Gondoljon vissza a munkával töltött éveire! Mikor látja a legnagyobb hullámvölgyet motiváció tekintetében? Volt-e már kiegészítő-közeli állapotban, vagy szenvedett-e teljes burn out szindrómától? Amennyiben igen, hogyan oldotta meg a helyzetet és folytatta a munkáját? Hogyan nyerte vissza a lelkesedését?

¹¹⁷ FOWLER (2015), 99.

¹¹⁸ FOWLER (2015), 113–122.

¹¹⁹ PINK (2010).

- Mit gondol, hova tűnik az évek során a próbaidősök kezdeti lelkesedése? Hogyan lehetne ebből valamit visszahozni egy tapasztalt munkavállalónál?
- Ön mennyire tartja motiváltnak magát? A fentebb olvasottak fényében mit gondol, egyáltalán van értelme feltenni ezt a kérdést, vagy közelebb jutunk-e a motiváció megértéséhez, ha a motiváció minőségéről beszélünk inkább?
- Hogyan motiválja magát, amikor csökkent a lelkesedése és semmihez sem érez elegendő erőt és kitartást? Mik a jól bevált stratégiái akkor, amikor legszívesebben hátat fordítana az egész munkahelyének?
- Gondoljon a legutóbbi értekezletre, amelyen részt vett! Hogyan emlékszik most vissza rá? Hogyan tudná beazonosítani az akkori motivációját, ha figyelembe vesszük a fentebb olvasottakat, miszerint a motiváció nem mennyiségi, hanem inkább minőségi jellemzőkkel bír? Ennek fényében hogyan látja az értekezleten érzékelt motivációját? Mit gondol, hogyan tudná ezt a motivációt megváltoztatni a következő értekezletre? Mi változna az életében attól, ha sikerülne megváltoztatnia ezt a motivációt? Egyáltalán, van-e szükség ennek a megváltoztatására?

6.5.3.1. Megfontolandó:

- Érdemes elgondolkodni arról, hogy milyen lényegi különbségek és hasonlóságok vannak a közszolgálatban és a versenyszférában dolgozók motivációja között. Vajon a közigazgatási dolgozók jobban, vagy kevésbé motiváltak-e, illetve, ha tartjuk magunkat a motivációs spektrum elméletehez, akkor felmerül a kérdés, hogy inkább a közigazgatásban dolgozók, vagy inkább a versenyszférában dolgozók mutatnak-e több szuboptimális típusú motivációt?
- Tovább gondolva az előzőeket: hogyan lehet a közigazgatásban jelen lévő szuboptimális típusú motivációt átfordítani optimálissá? Hogyan változik a munkavégzés minősége és a munkára szánt idő, ha sikerül minél több optimális típusú motivációjú közszolgát csatarendbe állítani a szuboptimális típusúak helyett?

6.6. Irodalom

- BALÁZS István (2009): *Nemzetközi tendenciák a közigazgatás fejlődésében*. Új magyar közigazgatás.
- BUELENS, M., – BROECK H. V. D. (2007): *An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations*. Public Administration Review, 67(1), pp. 65–74.
- CANNON, Walter Bradford (1932): *The wisdom of the body*. W.W. Norton & Company, inc.
- DECI EL, La GUARDIA JG, MOLLER AC, SCHEINER MJ, RYAN RM (2006): On the benefits of giving as well as receiving autonomy support: mutuality in close friendships. Personality and Social Psychology Bulletin 32(3):313-27.
- CSÍKSZENTMIHÁLYI Mihály (2010): *Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- CSÍKSZENTMIHÁLYI Mihály (1997): *Az öröm művészete*. Budapest, Libri Kiadó.
- DURSTON, Ian (2009). *Amit a gyerekeimtől tanultam a menedzsmentről*. Budapest, HVG Kiadó Zrt.
- FOWLER, Susan (2015): *Motiváció magasabb szinten*. Budapest, HVG Kiadó Zrt.
- GORDON, Thomas (1977): *Vezetők könyve. A fejlett világ sikeres vezetési gyakorlata*. Budapest, Gordon Kiadó.
- MULDER, Patty. (2015): *MCClelland Motivation Theory*. Elérhetőség: ToolsHero <https://www.tools-hero.com/effectiveness/mccllelland-motivation-theory/> (utolsó letöltés: 2018. április 14.)
- MURAYAMA, Kou – MATSUMOTO, Madoka – IZUMA, Keise – MATSUMOTO, Kenji (2010): *Neural basis of the undermining effect of monetary reward on intrinsic motivation*. Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America 107(49): 20911–20916.
- GLADWELL, Malcolm (2010): *Ösztönösen*. Budapest, HVG.
- KLEIN Balázs – KLEIN Sándor (2012): *A szervezet lelke*. Budapest, EDGE 2000 Kft.
- MIHALCIOIU, R.M. (2011): *Public service motivation*. EIRP Proceedings, 6 834-838.
- PERRY, J.L. (1996): *Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity*. Journal of Public Administration Research and Theory, 6 (1) 5-22.
- PINK, Daniel H. (2010): *Motiváció 3.0 – Ösztönzés másképp*. Budapest, HVG Kiadó.
- RÉVÉSZ György – AGÁRDI Tamás (1995): *Pszichológia jegyzet – A Grafológiai Intézet hallgatói számára*. Grafológiai Intézet.
- TRACY, Brian (2014): *Motiváció*. Budapest, Trivium Kiadó.
- VERESNÉ DR. SOMOSI Mariann (2004): *Vezetői döntéshozatal*. In: Gyémántok csiszolása – Képzés – Vállalkozás. Miskolc, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar.

7. KREATIVITÁS

Szerzők: Kajtár Edit – Ruzsa Dóra

„Utólag minden teremtő ötlet roppant logikusnak tetszik. Az egytől százig terjedő számokat mintegy öt másodperc alatt össze lehet adni egy olyan gondolati elv alapján, amely utólag okoskodva teljesen logikus – de ahhoz, hogy valaki eljusson ehhez az elgondoláshoz, kreativitásra volt szükség.”

Edward de Bono

7.1. A kreativitás fogalma, természete és jelentősége a közszolgálatban

„A közigazgatásban dolgozók feladat-végrehajtását a fegyelem és a kreativitás egészséges egyensúlyának kell jellemeznie.” – olvasható a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programban.¹²⁰ A közszférára jellemző a hierarchizált, központosított szervezet, ahol a vezetőtől a szabályok betartását és a fegyelmet várják el. Ugyanakkor nem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy az úgynevezett nyitott problémák tipikusan vezetői szinten jelentkeznek, s ezek megoldása általában kreatív technikákat igényel. A hivatásrendi belső normarendszerben megjelenik a megújulási képesség és igény, mint a közszolga karakterének fontos vonása.¹²¹ Az emberekkel való bánás szintén feltételezi a gondolatok kreatív és szemléletes szóbeli és írásbeli kifejezését. A szakmai stabilitás, az értékőrzés, a tervszerűség és szabályozottság, mint tradicionális értékek csak kreativitással ötvözve képesek igazán kiváló eredményeket hozni. „Az embernek éppúgy szüksége van hideg fejre és józanságra, mint kreatív időszakokra.” – vallja Oliver Sacks. A kreativitás nem csak hazánkban kap egyre inkább figyelmet. Az OECD országokban a reformtörekvések élén áll, hogy a közszolgálatban dolgozók kreativitását és innovációs képességeit kiaknázzák. A magánszférára kitekintve láthatjuk, hogy a legproduktívabb cégek, mint például az Apple, az Amazon, a Google vagy az IKEA, egyaránt rendkívül kreatívak és innovatívak is. Ilyen kreatív és innovatív hozzáállásra nagy szükség van a közszférában megvalósított információs rendszerek kiépítése során is.¹²²

Mit értünk kreativitás alatt, amikor arra biztatjuk a közszolgálati vezetőt, hogy legyen kreatív? A kreativitásnak, a felhasználását, hasznosultságát tekintve, több típusú megközelítés létezik. Jelen fejezetben kiindulópontunk a magyar közszolgálat kompetencia térképének megfogalmazása: „újszerű alternatívák, megoldások kigondolása, ötletgazdagság az általános és a speciális szakmai ismeretek gyakorlati alkalmazása, illetve a problémamegoldási alternatívák kidolgozása során”.¹²³ Emellett a klasszikus guilfordi értelmezést vesszük alapul, mely szerint a kreativitás alkotóképességet és teremtőképességet jelent. Alkotóelemei a fluencia (a szellemi tevékenység könnyedsége, gyorsasága), a transzformációra való képesség, a flexibilitás (rugalmasság), az originalitás (eredetiség), az elaboráció (kidolgozottság) a szenzibilitás (érzékenység), és a redefinió (újrafogalmazás). Szemben a közhiedelemmel, a kreativitás nem csupán művészi tevékenységhez köthető, hanem kamatoztatható

¹²⁰ MAGYARY Zoltán közigazgatás-fejlesztési program, 30.

¹²¹ PRINCZINGER (2014), 5.

¹²² SZABLICS (2018), 70., In: Szablics (szerk.) (2018).

¹²³ SZABÓ (2014), 37.

az élet számtalan más területén, így a munkavégzés során is. Tanulható, eredményesen fejleszthető, nem homogén vonás, különböző területeken különböző mértékű kreativitás lehet jellemző az egyénre. Mérhető produkciós tesztekkel (itt valamilyen teljesítményre kéri a személyt, például rajzolni kell) és speciálisan kreativitásra irányuló kérdőívekkel, személyiségtesztekkel is. A kreativitáskutatás megkülönbözteti a világunkat megváltoztató nagy K-val írt „Kreativitástól” az általános, kis kezdőbetűvel írt kreativitást (creativity with little c vs. Creativity with big C). Utóbbi mindannyiunkban ott rejlik, s mint említettük, jól azonosítható és fejleszthető is. (Lásd később bővebben.)

A kreativitás kulcsfogalma a divergens gondolkodás. Aki így gondolkodik, az adott problémát több oldalról közelíti meg, s olyan elemeket is összekapcsol a megoldás érdekében, amelyek első ránézésre egymástól függetlennek, vagy össze nem illőnek tűnnek.¹²⁴

A kreativitás erősítése friss és eredeti gondolatoknak, és viselkedési formáknak nyit ajtót a közszolgáltatásban. A kezdeményezőkézség (melybe beletartozik a kreativitás mellett az innováció is) rugalmasságot biztosítva a VUCA világban, ami folytonosan változó (volatile), bizonytalan (uncertain), komplex (complex) és többértelmű (ambiguous). A technológia fejlődésével az információ minden korábbinál gyorsabban és nagyobb mennyiségben hozzáférhető, ez azonban csak erősíti a kreativitás szerepét. Ahogy de Bono kifejti: „nagy szükség van a kreativitásra, ahhoz, hogy az adatokat más-más szemszögből interpretáljuk; ahhoz, hogy az adatok kombinálásával értékteremtést tervezzünk; ahhoz, hogy tudjuk, hol keressük az adatokat; ahhoz, hogy hipotéziseket és elméleteket állítsunk fel.”¹²⁵ Bővítenünk kell a berögzült viselkedéseket, stratégiákat és megoldási repertoárunkat. A mentálhigiéné szempontjából is lényeges, hogy minél jobban sikerüljön rugalmas, nézőpontváltásra képes, új lehetőségeket meglátó, kreatív gondolkodást kialakítani.¹²⁶

7.2. A kreativitás két típusa; szikla- és vízlogika

7.2.1. Önmegvalósító és tehetséges kreatívok

Maslow bevallja, hogy, bár nem volna szabad, még ő maga is abba a hibába esik, hogy a kreativitást összekeveri a tehetséggel vagy a produktivitással. Felhívja a figyelmünket arra a hibás sztereotípiára is, amely szerint a kreatív emberek a társadalom valamiféle elitjéhez tartoznak, kis létszámú kiválasztottak társaságához.

Ehelyett, amikor a kreativitást górcső alá vesszük, tisztában kell lennünk vele, hogy a kreativitás olyan hétköznapi, szürkének és unalmasnak tűnő cselekedetekhez kapcsolódik leggyakrabban, mint a háztartásvezetés, a gyereknevelés, vagy akár a munkába jutás logisztikája. Nem kell feltétlenül világhírű művészeti alkotásokra gondolni, elég, hogyha szétnézünk magunk körül: a munkatársaink közül ki tudja nap, mint nap ízlésesen összeválogatni a ruházatát, ki tud nehézkesen működő munkafolyamatokon egyszerűsíteni és kinek vannak briliáns ötletei a hétköznapi irodai munkával kapcsolatos apró bosszúságok megszüntetésére. Ők a mindennapi kreatívok, akikkel tele van a munkahely – ha kicsit jobban odafigyelünk rájuk. A csiszolatlan gyémántok, akik nem komponálnak milliós letöltéssel bíró zenei műveket, viszont biztosan hozzá fordul az összes munkatársuk, ha billeg az asztal, nem elérhető az egyik e-felület vagy hosszadalmas valamelyik ügyirat sablonját használni. Talán pont Őn is ezek közé a látens, vagyis rejtett kreatívok közé tartozik, ha magára ismert az előző sorokból. Eből már sejthető, hogy a kreativitás a köztudattal ellentétben egyáltalán nem a kimagasló tehetséghez vagy a művészethez kötődik, hanem sokkal inkább az eredeti, megszokottól eltérő gondolkodáshoz.

¹²⁴ OLÁH (2010), 193–194.

¹²⁵ DE BONO (2007), b) 11.

¹²⁶ GYARMATHY (2010), 31–41.

Mikor Maslow ennek a gondolatmenetnek a végére ér, ráébred, hogy muszáj elkülöníteni egymástól kétféle kreativitást, mert merőben mást jelentenek, más forrásból táplálkoznak.

Az önmegvalósító kreativitás lényege az az átlagostól eltérő észlelési forma, amely segítségével művelője az átlaggal ellentétben meglátja az újszerűt, a mást, a kategórián kívülit. A fejlődésre, a változásra, a tapasztalatokra való nyitottságuk ezeknek az embereknek jóval átlag feletti. Az ezzel a fajta kreativitással bíró emberek jellemzően spontának, improvizatívák, természetesek, impulzívák (robbanékonnyak, gyors döntésűek), önkifejezésükben minimális félelemmel és kontrollal. Az önmegvalósító ember kreativitása a gyermeki kreativitás, az a fajta őszinte nyitottság, ami a felnőtté válás során sajnos kikopik az emberekből. Ezek a típusú emberek szívesen elhagyják a járt utat a járatlanért, s sokszor csak azért fognak bele valami újba – noha biztos tudják, hogy ezzel elhagyják a komfortzónájukat, így kényelmetlenséget fognak átélni –, mert valami újdonságra vágnak. Még akkor is, ha egyébként minden rendben van körülöttük, s nem a rossz körülmények készítetik őket változtatásra.

A különleges tehetség kreativitása öröklött tényezőkhöz köthető, azokhoz a klasszikus területekhez, amik mindannyiunkban felidéződnek, hogyha a kreativitás szót meghalljuk. Zene, sport, festészet, költészet és még sorolhatnánk. Nekik tapsolunk művészeti eseményeken, az ő műveiket, előadásait nézzük a színházakban, mozikban, olvassuk könyvekben. Őket képzeljük el úgy, mint a kicsit rigolyás, kicsit bolondos, fura kinézetű művészt, aki még azt is megteheti, hogy pizsamában jelenik meg eljátszani a zongoraszóóját.¹²⁷

7.2.2. Sziklalógika és vízlogika

De Bono kifejti, hogy a sziklaszilárd alapokon nyugvó arisztotelianus logika ideje leáldozott, helyét pedig a vízlogika kellene, hogy átvegye. Minden vízlogikával levont következtetés kontextus függő, éppen úgy, mint maga a víz, ami teljesen másképp mutat egy vízibomba-lufiba töltve, mint ínycsiklandó, készülőfélben lévő tyúkhúslevesként.

1. A **sziklalógika** értelmében úgy gondolkodunk, mint a tudományok manapság: valami vagy fehér, vagy fekete, de szürke biztosan nem lehet. Akárcsak a kőszikla, elképzeléseink is kemények, hatalmasok és mozgáshatározatlanok. Nincs kétely, nincs izgalom, semmi spontaneitás. A közszolgálatban dolgozók élete javarészt sajnos ilyen erősen szabályozott, előre kiszámítható, pedig az ügýtípusok és az ügyfelek sokfélesége hatalmas mozgásteret biztosítana a kreatív, eredeti megoldásokhoz.

2. A **vízlogika** olyan képlény, változékony és kiszámíthatatlan, mint a víz maga. Hogyha két szikladarabot egymás mellé teszünk, akkor ugyanúgy ott fognak állni egymás mellett, mint mikor egymagukban voltak. Két pohár vizet összeöntve viszont teljesen mást tapasztalunk. Míg a szikla mindig csak szikla marad, addig a vízből hegyes jégcsapot csinálhatunk, vagy akár ízletes teát.

128

Rendkívül nagy kihívás lehetne megvalósítani a vízlogikát a közigazgatásban, ahol sziklalógikájú döntéseket várnak el az állampolgárok sokszor vízlogikájú ügyekben.

Jó példa erre a közigazgatásban egy új ügýtípus sablonjának bevezetésekor, ha a vezető nem azonnal készíti el a sablont, aminek segítségével a munkatársai határozatokat hoznak majd, hanem vár néhány hetet, vagy hónapot, amíg a kollégák némi rutint szereznek az új eljárásrend követésében, mert a rutinnal együtt kialakulnak a legjobb gyakorlatok is. Hogyha a vezető a tapasztalati úton született legjobb gyakorlatok mentén alakítja ki a sablonokat, sokkal inkább segít a kollégáknak, mintha elméleti alapokra épít.

Ez a példa annak a klasszikus környezetpszichológiai jelenségnek a közigazgatási adaptációja,

¹²⁷ MASLOW (2003), 21–231.

¹²⁸ DE BONO (2011), 25–71.

amely szerint egy újonnan létesített zöld területnél hiábavaló a tervező (szikla)logikus elképzelései szerint kialakítani a gyalogosösvényeket, mert a használat során az emberek a legkisebb valószínűséggel azokat fogják használni. Inkább a terület használatával kapcsolatos, tapasztalati alapú, (víz) logikus útvonalakat fogják kitaposni. Ha néhány hónappal az átadás után a kivitelezők ezeket az emberek által kitaposott útvonalakat építik meg gyalogútvonalnak (murva, fatörzs hasábok, aszfalt stb.) segítségével, akkor spóroltak maguknak egy felesleges útkészítést, ráadásul elégedettséget is okoznak, hiszen könnyebbé, esztétikusabbá, élhetőbbé teszik az emberek egyébként is használt útvonalait.

7.2.3. *A sémák fenntartása gazdaságos*

De Bono a tölcsérbe ejtett golyó analógiájával magyarázza az agyunk sémaalkotó rendszerek működtetésére irányuló hajlamát. A golyó egyetlen helyen távozhat a tölcsérből, pontosan a közepén. A tölcsér felületére azonban ennél a kimeneti lyuknál jóval szélesebből érkezhetsz meg. Így jutunk el sokféle instabil sémából ugyanahhoz a stabil sémához. A sémák fenntartása és sorozatos működtetése tehát igencsak gazdaságos. Ezzel viszont elveszítjük a kreatív, laterális gondolkodás lehetőségét. Amikor a megszokott útvonalat követjük egy probléma megoldásakor, nem igen adunk lehetőséget alternatív megoldásokra. A kreativitás bekapcsolása jellemzően még mindig előre nem tervezett, nem tudatos folyamat, annak ellenére, hogy számtalan kutatási adat és gyakorlati példa támasztja alá a használatának hatékonyságát. A későbbiekben sorra veszünk néhány kreativitást fejlesztő módszert, amiket tudatosan használhatunk annak érdekében, hogy letérjünk a gondolkodásunk megszokott pályáiról.¹²⁹

Ugyanakkor ne gondoljuk, hogy a sémák használata csak negatívumokat hordoz magában. Ha így lenne, nem maradt volna fenn az elme jellemző működési elveként. Az agyunk mintázatalakotó képessége nagyon is hasznos, mivel időt és energiát spórol meg. Lényegesen leegyszerűsíti a gondolkodási folyamatokat.

A jótékony hatása mellett azonban érdemes tisztában lennünk a komoly torzító funkciójával is, és a már említett rugalmatlan mivoltával, ami megakadályozza a kreatív gondolkodást.

7.3. A fejlesztés lehetőségei

7.3.1. *A kreatív személy, Csíkszentmihályi Mihály és a találékonyság pszichológiája*

A kreativitás nem csupán a kiváltságosok sajátja. Nem olyasvalami, aminek a bekövetkeztére várni kellene, és nem igaz az sem, hogy ne lehetne tudatosan fejleszteni. Akár szokássá is lehet tenni! Merjünk kreatívnak lenni! De Bono azzal bátorít bennünket ezen a területen, hogy az intelligencia és a gondolkodás közötti kapcsolat hasonlít a gépjármű és a vezető viszonyához. A jármű hordozza magában a potenciált, viszont a sofőr ügyessége szab határt. Okozhat balesetet egy kiváló autót vezető kezdő sofőr, és kerülhet el koccanást egy szerényebb autó rutinos vezetője.

Csíkszentmihályi Mihály eredményei új fejezetet nyitottak a kreativitáskutatásban. Megállapításai közül fontosnak tartjuk kiemelni a rendszer szerepét, vagyis azt, hogy a kreativitás adott társadalmi közegben képes csak érvényesülni (példaként Van Gogh hozható fel, akinek kreatív tehetségét csak halála után ismerték fel). A közszolgálatban éppúgy alapvető a támogató, elismerő közeg megléte. A „Kreativitás – A Flow és a felfedezés, avagy a találékonyság pszichológiája” érdekesítő olvasmány. E helyütt olyan vonásokra szeretnénk irányítani a figyelmet, melyek Csíkszentmihályi

¹²⁹ DE Bono (2011), 48–49.

több, mint három évtizedes kutatásai szerint különösen jellemzőek a (nagybetűs) Kreatívokra. A 91 kiválósággal (köztük 14 Nobel díjassal) készített interjúból leszűrt tanulságok megismerése és az olvasottakra való reflektálás inspirációul szolgálhat:

- A nagy áttöréseket, felfedezéseket, az „isteni szikrát”, általában sok éves (évtizedes) kemény munka előzi meg. Ez a mindennapok időbeosztására is igaz. A kreatív munkára időt kell szánni.
- Az önsanyargató zseni ugyanakkor csupán mítosz. Bár a kreatív személyeket fokozott érzékenységük sebezhetőbbé teszi a negatív eseményekkel szemben, legtöbbjük elégedett életével, kreatív teljesítményével.
- A kíváncsiság és a lendület nagy hajtóerő.
- A kreatív személyeknek sok energiájuk van, tevékenyek, ugyanakkor képesek lazítani is. Erejüket saját belső ritmusukat figyelembe véve, rugalmasan osztják be, hagynak időt a reflexióra.
- Intelligencia és a jó értelemben vett naivitás, a nyitott kíváncsiság kéz a kézben jár. Az intelligencia egy bizonyos szintje elengedhetetlen feltétele a kreatív teljesítménynek, ugyanakkor a Kreatív képes gyermeki nyitottsággal, kíváncsisággal nézni a világra.
- Játékosság és fegyelem együtt vezet eredményre. A felfedezés, az asszociáció játékosságot igényel, a kreatívak komolyan veszik a megérzéseiket. Ugyanakkor az ötletek kidolgozása, tesztelése, kivitelezése kemény munkával jár, amihez önfegyelemre van szükség.
- A hangsúlyozott képzelőerő és a realitásérzék nem összeférhetetlenek: ahhoz, hogy valami újat hozzon létre, képesnek kell lennie nagyot álmodni ideiglenesen elrugaskodva a valóságtól.
- A kreatív emberben egyszerre található meg az introverzió és az extraverzió. Még az alapvetően befelé forduló személyeknek is szükségük van időnként az intenzív társas interakciókra. A szakértői körök, az alkotótársak inspiráló és kritikus megfigyelései nélkül a kreatív folyamat megakad, ezért a kreatív emberek gyakran keresik a hasonlók társaságát.
- A kreatív emberek képesek váltogatni a nyitottságot és a bezárkózást, a játékosságot és a fókuszálást.
- Alázat és büszkeség: a kreatív emberek szerények, tudják, teljesítményük mások teljesítménye nélkül nem jöhetett volna létre („óriások vállán állok”) s tisztában vannak a szerencse szerepével is („jókor voltam jó helyen”). Ugyanakkor felismerik eredményeik jelentőségét, és ez magabiztossággal és büszkeséggel tölti el őket.
- Nem ülnek babérjaikon, korábbi eredményeik helyett a jövőre és az új kihívásokra koncentrálnak.
- A munka szenvedélyes szeretete teszi lehetővé, hogy kitartsanak a pályán a nehéz időkben.
- Elengedhetetlen a saját eredmények objektív vizsgálata, a kevésbé jó gondolatok, alkotások szelektálása érdekében.
- A nagybetűs Kreativitás feltétele az adott tartományban való alapos elmélyülés, a szabályrendszer és meghatározó tekintélyek tisztelete. „Előbb a mesterség, azután az alkotás.” Ugyanakkor ahhoz, hogy valaki megújítsa saját területét, képesnek kell lenni felülmúlni a konvenciókat.¹³⁰

7.3.2. *A kreatív vezetői munkát segítő és hátráltató tényezők*

A kreativitást segítik a motivációs és személyiségbeli feltételek. A köznapi kreativitás korrelál az intelligenciával (120-as IQ határig!) az optimizmussal, amely a nehézségekkel szembeni kitartó meg-

¹³⁰ CSÍKSZENTMIHÁLYI (2009).

küzdés alapját képezi, és hozzájárul az egészséghez.¹³¹ A kiemelkedő szakmai kreativitás az adott területre nézve speciális. “Az igazi nagy dobások természetesen akkor jönnek létre, ha valaki egyszerre több szakterület részese, és ezért több területről képes összekombinálni a fogalmakat.”¹³² Minél szélesebb területre rendelkezik tehát rálátással a vezető, annál nagyobb körből képes inspirációt nyerni. A kreatív teljesítmény ellen hat a szorongás, a frusztráció, a stressz, a monotonitás, a túl korai kritika és az extrinzik (kívülről jövő) jutalom.¹³³

Hogyan teheti a vezető a kreativitást a szervezeti kultúra elemévé? Mindenek előtt úgy, hogy bátorítja beosztottjait, kikéri véleményüket, nyilvánvalóvá teszi, hogy a tévedésekből tanulni lehet. Akiben bíznak, és aki bízik magában, hajlamosabb lesz új ötleteket felhozni és kipróbálni.¹³⁴

7.4. A vezetői kreativitás fejlesztését támogató gyakorlatok, coaching kérdések

Gyakorlat: Elakadáskor több irányban érdemes gondolkodni, ahelyett, hogy mereven ragaszkodnánk az elsőre megfelelőnek tűnő úthoz. Az egyéni kreativitás sikerének titka a perspektívaváltás. Csoportmunkánál ez hatványozottan érvényesül. A csoportmegbeszélések vezérelve is lehet a kreativitás, ennek tipikus példája a brainstorming (Ehhez nyújt segítséget a Döntés című fejezet).

Gyakorlat: Kövesse Csíkszentmihályi Mihály tanácsát: Ha kíváncsiságunkat és érdeklődésünket szeretnénk kiművelni – ami valójában nem más, mint a kreatív élet felé tett első lépés – próbáljunk meg minden nap meglepődni valamin, s lepjünk meg valaki mást is, majd írjuk le a tapasztalatot. Ha valami felkelti bennünk az érdeklődés szikráját, menjünk utána! Csodáljuk meg a szemünk elé kerülő természetet, hallgassuk meg figyelmesen a hallott dalt, ami a fülünkhöz ér. Van dolgunk a világgal, nem tudhatjuk, melyik része illik leginkább énünkhöz, a bennünk rejlő lehetőségekhez, amíg meg nem ismerjük, figyelmet nem szentelünk neki.¹³⁵ (További ötleteket tartalmaz a Stresszkezelés című fejezet.)

Néhány kreativitást serkentő ötlet Edward de Bono-tól, a laterális gondolkodás atyjától:

- Dolgozzunk ki választási lehetőségeket, hiszen minél több lehetőség közül választhatunk, annál nagyobb eséllyel találunk rá a jó megoldásra!
- Alkalmazzunk analógiákat, gondoljuk el, milyen más helyzetre hasonlít a helyzet, melyben vagyunk!
- Gondoljuk át, milyen lenne, a helyzet teljes ellentettje!
- Kérdőjelezzük meg előfeltevéseinket!
- Vegyünk elő papírt, majd válasszunk ki találmányra egy tárgyat (lehet az a tárgy, amit először meglátunk, de fel is üthetjük az értelmező kéziszótárt). Írjunk egy listát arról, hogyan lehetne a megszokott használati módokon túl használni az adott tárgyat!¹³⁶

Coaching kérdések:

- Szakmai élete mely területén támaszkodik leginkább a rutinra? Milyen előnyökkel járna, ha nagyobb teret kapna a kreativitás ezen a területen?
- Ki az a személy, akit leginkább kreatívnak tart? Mi lehet a kreativitásának titka? Ön hogyan tanulhatna tőle?

¹³¹ BARKÓCZI (2012),180.

¹³² PLÉH (2010), 206–207.

¹³³ OLÁH (2010), 193–194.

¹³⁴ DEUTSCH – Coleman (2000), 355–365.

¹³⁵ CSÍKSZENTMIHÁLYI (2009), 356.

¹³⁶ LÁSD: De Bono (2007 a); De Bono, Edward (2007 b)

- Mi segíti elő az Ön kreativitását? Hol, milyen környezetben, a nap melyik szakában támadnak a legkreatívabb ötletei? (Ha például a kreatív csúcs reggel van, érdemes nem ekkorra tenni a rutinfeladatok intézését.)
- A környezet nagy hatással lehet a kreativitásra. Hogyan tudja inspirálóvá tenni a teret, ahol dolgozik?

7.5. Irodalom

- BARKÓCZI Ilona (2012): *A pozitív pszichológia és a kreativitás kapcsolata*. Magyar Pszichológiai Szemle, 67. évf. 1. sz. 173–181.
- CSEPREGINÉ GALLASZ Andrea – MARSÓ László – SZABLICS Bálint – TÖRÖK Tamás Pál (2018): *A költségvetés végrehajtásának elmélete és gyakorlata*. Budapest, Dialóg Campus.
- CSÍKSZENTMIHÁLYI Mihály (2009): *Kreativitás – A Flow és a felfedezés, avagy a találékonyság pszichológiája*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- DE BONO, Edward (2007 b): *A kreatív elme. 62 gyakorlat a kreativitás növelésére*. HVG, Budapest.
- DE BONO, Edward (2007a): *Tanítsd meg önmagad gondolkodni!* Budapest, HVG.
- DE BONO, Edward (2011): *Nem minden fekete vagy fehér (A kreatív gondolkodás természetrajza)*. Budapest, HVG.
- DEUTSCH, Morton – COLEMAN Peter T. (2000): *Some Guidelines for Developing a Creative Approach to Conflict*. In: DEUTSCH – COLEMAN (szerk.): *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, Morton and Peter, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 355–365.
- GYARMATHY Éva (2010): *A tipikus agy és a tehetség 2. Az átütő tehetség és a tehetségvizsgálatok*. Pszichológia, 30. évf. 1. sz. 31–41.
- Magyary Zoltán közigazgatás-fejlesztési program (MP 11.0) (2011). Budapest, Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium. Elérhetőség: <https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgatas-fejlesztési-Program.pdf> (utolsó letöltés: 2018. július 18.)
- MASLOW, Abraham (2003): *A lét pszichológiája felé*. Ursus Libris.
- OLÁH Attila (2010): *Az empirikus kreativitáskutatás hazai hagyományai*. Magyar Pszichológiai Szemle, 2010, 65. évf. 2. 189–198.
- PLÉH Csaba (2010): *Kreativitás, tehetség és gyakorlás: hangsúlyváltások a kutatásban*. Magyar Pszichológiai Szemle, 65. évf. 2. sz. 199–220.
- PRINCZINGER Péter (2014): *Innovációs készség és kezdeményező kommunikáció a közigazgatásban*. Budapest, NKE.
- SZABÓ Szilvia (2014): *Kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodás*. Budapest, NKE.

8. EGYÜTTMŰKÖDÉS

Szerzők: Kajtár Edit – Korpics Márta

„Az igazán hatékony emberekben megvan a kellő alázat és tisztelet ahhoz, hogy észrevegyék saját korlátaikat és felismerjék azokat a gazdag lehetőségeket, amelyek akkor állnak elő, amikor másokkal kerülnek kapcsolatba.”
Stephen R. Covey

8.1. A téma jelentősége, az együttműködés fogalma

A közszolgálati vezetők, akárcsak a szervezeti egységek, intézmények, melyeknek élén állnak, nem tekinthetők különálló szigetnek. A kitűzött szervezeti célok elérésére senki nem képes egyedül, a munkáltató,¹³⁷ a vezetők, a foglalkoztatottak, az egyes szervezetek és szervezeti egységek közötti kooperáció elkerülhetetlen. A közszolgálat együttműködésre képes, hatékonyan kommunikáló, rugalmas, munkaerőt igényel. „A közszolgálatot ellátó szervezetekben az együttműködésre törekvő magatartás alapvető feltétel. Mind a külső, mind a belső ügyfelekkel összhangba kell hoznunk viselkedésünket, gondolkodásunkat, hisz ezen szervezetek működése és fenntartása jellegükből adódóan nem lehet öncélú. A közszolgálat szakembereinek jól definiált csoportokban kell együttműködniük, maguknak a csoportoknak, de a különböző szervezeteknek is létszükséglet a kooperáció. A szervezeteken kívüli csoportokkal is fontos úgy együttműködni, hogy az hosszútávon is sikeres kapcsolatokat építsen.”¹³⁸

Nem véletlen, hogy e jegyzet több helyen (például a konfliktusok, a csoport és csapat, illetve az érzelmi intelligencia kapcsán) is érinti az együttműködést. Fontossága miatt azonban érdemes még mélyebben, egy önálló fejezet erejéig elmerülnünk a témában. A kooperáció-orientált személyek jelenléte, a win-win eredmény elérésére törekvő kommunikációs és döntési stratégiák elterjedése csökkenti a negatív stresszt és kifejezetten pozitívan befolyásolja a munkahelyi légkört, a pszicho-szociális egészséget.¹³⁹ Az együttműködés alapelvevé tétele hozzájárul az egészséges, kreativitást serkentő munkahelyek megteremtéséhez. A kooperáció a kölcsönös bizalomra épít, ha sikerül vezérelvvé tenni, jelenléte mélyíti a szervezeten belüli kapcsolatokat, hozzájárul a konfliktusok megelőzéséhez és sikeres feloldásához. Az időtálló siker, az életerő és a boldogság közvetlenül összefügg a bizalom szintjével emberi kapcsolatainkban a munkahelyen és azon kívül. Stephen R. Covey szavaival élve: A bizalom az „élet ragasztója”, korunk kulcsfontosságú vezetői erénye. A közszolgálatot ellátó szervezetek eredményessége végső soron az egyes egységek, csoportok és személyek egymás iránt tanúsított bizalmáról az egymás közötti és kifelé irányuló együttműködésének minőségétől függ.

¹³⁷ Az Alaptörvény XVII. cikk (1) bekezdésében a munkáltatói és a munkavállalói oldal részére általános együttműködési köteleességet fogalmaz meg.

¹³⁸ SÁROSI (2014), 22.

¹³⁹ NISTOR (2015).

Az együttműködést alapfogalmaként tartja számon a jog, a szociológia, az antropológia, a szervezés tudomány és természetesen a vezető-fejlesztés is, hogy csak néhány példát említsünk. Amikor azt vizsgáljuk, milyen szerepet játszik a kooperáció a közszolgálati vezető munkájában, érdemes az egyes tudományterületek nyújtotta eltérő felfogásból meríteni. A pszichológia lencséjén át karakter faktorként vagy csoportlélektani jelenségként tekinthetünk az együttműködésre, a HR tudomány szempontjából szervezeti, illetve társas kompetenciaként. A játékelméletben ez lesz az egyik legsikeresebb stratégia első lépése, a kommunikációelméletben pedig az egyik fő faktor, ami meghatározza a kommunikáció dinamikáját, illetve az egyik iskola, az EMK¹⁴⁰ vezérelve.

8.2. Együttműködési készség, mint karakterfaktor

Az együttműködési készségre tekinthetünk karakterfaktorként. Ekként jelenik meg Robert Cloninger amerikai pszichiáter személyiségmodelljében. Az együttműködési készség (Cooperativeness=C) a társak elfogadásában jelentkező egyéni különbségekben jut kifejeződésre. A készséget a veleszületett adottságok alapozzák meg, azonban később a személyes tapasztalatok hatására tovább formálódik. A magas C pontszámot elérő személyek együttműködők, toleránsak, empátikusak, segítőkészek és könnyörületesek. Szeretnek támogató és segítőkész közösség részesei lenni. Az alacsony C értéket elérők ezzel szemben szociálisan intoleránsak, nem érdeklődnek más emberek és a velük való együttműködés iránt, nem segítőkészek, önérdek vezéreltek és bosszúvágyóak. A világot hajlamosak ellenséges helynek látni.¹⁴¹ Ha az együttműködés, illetve versengés orientáció tengelyen vizsgáljuk a fogalmat, akkor a „csapatjátékos” versus „magányos farkas” képe tárul elénk. Az együttműködés-orientált vezető szívesen vesz részt csapattvékenységben, örömmel küzd közös célokért. A versengésorientált vezető ezzel szemben inkább önállóan szeret dolgozni, és saját kiválóságának, egyediségének kidomborítására törekszik.¹⁴²

8.3. Együttműködés, mint kompetencia

Az együttműködési (azaz kooperatív) kompetencia szervezeti, illetve társas kompetencia, a résztvevők együttműködésén alapuló képesség-együttes. E kompetencia az egymásra utaltság, az egyéni és közös felelősség, az egyenlő részvétel, valamint a támogató együttműködés elvére épül. Ennek megfelelően a részvételi, irányítási, a felelősséggel összefüggő, a szociális kapcsolatokat, a kölcsönösen elfogadható megoldásokat segítő képességek alkotják. Az együttműködés sokrétű viselkedés, ide sorolhatók azok a képességek, készségek és hajlandóságok, amelyek elengedhetetlenek a munkához kapcsolódó hosszabb-rövidebb együttműködési helyzetek kezeléséhez.

¹⁴⁰ Az erőszakmentes (más néven együttműködő) kommunikáció módszerét Marshall *Rosenberg* klinikai pszichológus fejlesztette ki.

¹⁴¹ CZIBOR (2014), 14–15.

¹⁴² Uo.

8.3.1. Az együttműködéshez szükséges (vezetői) kompetenciák

Daniel Goleman érzelmi intelligencia modelljének egyik eleme a kapcsolatok irányításának képessége, melynek részképességei között találjuk az együttműködésre való képességet.¹⁴³ A vezetőnek a munkája során folyamatosan új ügyfelekkel, partnerekkel, kliensekkel, vagy projektek tagjaival kell, viszonylag rövid idő alatt, rugalmasan alkalmazkodva jó együttműködést kialakítani. Ugyanakkor folyamatosan együtt kell, hogy működjön vezetőtársaival is. A vezetők nem csupán csapatépítők, hanem csapattagok is, az a mód, ahogyan együttműködnek másokkal, mintául szolgál a beosztottaiknak.

A Báthory Németh Andrea – Máthé Judit szerzőpáros al-kompetenciák sorát listázza, e listán szereplő tételek bármelyikének hiánya kevésbé teszi alkalmassá az egyént a csapatvezetésre:

- **Kapcsolatteremtő és kapcsolatfenntartó készség:** új kapcsolatok könnyed kialakítása, illetve fenntartása a másik félhez és a kapcsolat jellegéhez igazodóan. A kapcsolatok ápolása a munka által megkívánt gyakorisággal, mértékben és módon. Különösen fontos a kiemelt partnerek (hatóságok, hivatalok) kapcsán.
- **Interperszonális rugalmasság:** az együttműködő partnerek cserélődéséhez való rugalmas alkalmazkodás képessége.
- **Udvariasság:** a helyzetre érvényes és az udvariassági normáknak megfelelő stílus, viselkedés a szervezetben belül és a szervezetből kifelé irányuló kommunikációban. Az udvariasságot bővítő kompetencia-elem például a konstruktív kritika megfogalmazásának képessége is, mely a visszajelzéssel érintett mellett a többi csapattagot is támogatja.
- **Konszenzus készség:** a mások számára elfogadható, egyetértésen alapuló munkamódszerek és megoldások felé törekvés, mások nézőpontjának befogadása, integrálása a közös célok mentén.
- **Empátia:** mások aktuális érzéseinek azonosítása, megértése és elfogadása.
- **Segítőkézség:** másik személy számára megfelelő módon és tartalommal történő támogató hozzáállás.
- **Tolerancia:** előítéletektől mentes, más emberek gondolkodásmódját, viselkedését, egyéniségét, személyiségét, képességeit tiszteletben tartó hozzáállás, viselkedés.

Ezek mellett ugyancsak része az együttműködő képességnek:

- **A közös célok iránti elkötelezettség,** és ennek érdekében mások **motiválásának,** lelkesítésének képessége, (az elismerés, a dicséret növeli a dolgozók biztonságérzését és értékesség érzését valamint az együttműködési hajlandóságukat).
- A saját igények megfelelő, **asszertív** módon történő jelzése.¹⁴⁴

8.3.2. Az együttműködés kiépítésének eszközei

Henry Cloud, az üzleti és vezetői eredményesség pszichológus szakértője szerint a kapcsolatok csökkentik a stresszt. Cloud szerint az egység kiépítéséhez tíz hozzávalóra van szükség. Ebből az egyik természetesen az együttműködés, de látható az is, hogy szinte az összes hozzávaló az együttműködéshez létrejöttét segíti elő.

- **Közös cél:** az egység érzésének kialakulásához elengedhetetlen a közös cél megléte.
- **Tudatosság:** a vezetőnek saját magával kapcsolatos és a beosztottaira való odafigyelés tudatossága.

¹⁴³ GOLEMAN (2004)

¹⁴⁴ BÁTHORY – Máthé (2012).

- **Nonverbális jelzések:** saját jelzések figyelése, mások jelzéseinek figyelése, nyitottság és pozitivitás, elfogadás sugárzása.
- **Együttműködés:** megfelelő légkör megteremtése, közös megoldásokra törekvés.
- **Koherens és releváns narratíva:** csoportnarratíva, amihez lehet kapcsolódni, ami kijelöli az egyes emberek számára is a helyet és lehetőséget az elköteleződésre.
- **Konfliktusmegoldás:** nehézségek és problémák helyén kezelése, megoldásra törekvés.
- **Érzelmi szabályozás:** másokhoz való kapcsolódás révén az érzelmek helyes kezelése (megosztás, kimondás, nyílt kommunikáció).
- **Érzelmi reflexió:** önmegfigyelés, visszacsatolás, hosszútávon felelős a csoporttudatosságért.
- **Érzelmi helyreállítás:** bizalom megléte, őszinteség, konfliktusok felvállalása és megoldása, bocsánatkérés, humor.
- **Figyelmes hallgatás:** mások meghallgatása, mások megismerése, elfogadása, megértése.¹⁴⁵

8.4. Az együttműködő kommunikáció

A társas kapcsolatokat az jellemzi, hogy az egymással kommunikáló felek között különböző interakciók jönnek létre. Éppen emiatt elvárás és egyben teher is az, hogy a csoportos együttélésekben az egyének folyamatosan alkalmazkodjanak környezetükhöz. Goleman a társas intelligenciáról írt könyvének bevezetőjében használja a szociális agy fogalmát, arra utalva, hogy az emberi agy sajátos, arra törekszik, hogy bensőséges kapcsolódásokat alakítson ki egy másik aggyal, amikor kapcsolatban lépünk valakivel. „Ez a kapocs kétélű kard: az építő emberi kapcsolatok jótékonyan hatnak egészségi állapotunkra, a mérgező viszonyok azonban olyanok, mint a lassan ölő mérge a testben.”¹⁴⁶ Ebből következően megállapíthatjuk, hogy a társas kapcsolatok lehetnek megerősítőek és jutalmazóak, és ha ilyenek, akkor fontos szerepük van az emberi önértékelés kialakításában. A társas együttlét azonban sok buktatót is hordozhat magában, éppen ezért kell ennek szabályait korán megtanulni és jól használni. A társas lét – a csoportkommunikáció – lehet kooperatív (együttműködő) és lehet kompetitív (versengő).

A kommunikáció dinamikáját a résztvevők viselkedésmintái alapján különböző stratégiákba lehet besorolni. Alapvetően kétféle kommunikációs stratégiát különíthetünk el, a kompetitív és a kooperatív stratégiákat. Az emberi társadalmak története nagyon sok példát hozott mind a kooperatív, mind a kompetitív viselkedésformák megvalósításra. A versengés mögött sokszor az emberek önértékelő viselkedése állt. Ez a viselkedésforma azonban nagyon sok konfliktushelyzetet teremt, mert a javak (nyereség) bizonyos szempontból mindig is korlátozott mennyiségben álltak az emberek rendelkezésére. A közösségek és társadalmak sikerességének szempontjából azonban sokkal inkább „kifizető” az együttműködés.¹⁴⁷

8.4.1. A Marshall Rosenberg-féle erőszakmentes kommunikáció

Az erőszakmentes (együttműködő) kommunikáció (EMK) egy olyan néglépéses módszer, ami segít, hogy, mind a másik fél, mind a saját igényeinket meghallva és figyelembe véve, tetteink összhangba kerüljenek szándékainkkal. Az EMK-t alkalmazva az ítélkezés és a büntudatkeltés helyett felelőssé-

¹⁴⁵ CLOUD (2014), 77–94.

¹⁴⁶ GOLEMAN (2007), 9.

¹⁴⁷ ERRŐL bővebben lásd Korpics (2013).

get vállalunk saját érzéseinkért és együtt érzünk a másik féllel. A modell segítségével a munkahelyi feszültségek együttműködéssé alakíthatók.¹⁴⁸

Lépés	Jellemzők
Megfigyelés	Az eset leírása (mindkét fél számára elfogadható módon) Nem keveredhet értékelés vagy kritika!
Érzés	Nem gondolat! Mi van a szívemben, nem pedig: mi van a fejemben
Szükséglet	Mindenkinek vannak, függetlenül attól, hogy képes-e azokkal kapcsolatba lépni Sosem kapcsolódnak konkrét ember konkrét cselekedetéhez Végtelen számú megoldási lehetőség van rá, hogy kielégüljenek
Kérés	Jelenben megcselekedhető kell, hogy legyen (így mérhető, hogy teljesült-e) Nem követelés: ha kérünk, akkor el tudjuk fogadni, ha a másik nemet mond
Minta: Amikor _____ látom/ hallom, akkor _____ érzek, mert _____ szeretnék. Meg- tennéd _____ ?	

Forrás: Rambala Éva 2013

Az EMK megismerése és fejlesztése fokozza a figyelem összpontosítását, a másik iránti tiszteletet és az empátiát, így a munkahelyi kapcsolatok alakításában is segít – hangsúlyozza az NKE közszolgálatás komplex kompetencia életpálya-program és oktatástechnológiai-fejlesztése projekt keretében készült egyik képzési anyaga.¹⁴⁹

8.5. Az együttműködés, mint stratégia

8.5.1. A fogolydilemma

„Létrejöhet e kooperáció egy olyan világban, ahol mindenkit csak a saját érdekei vezérelnek?” Ez a kérdés szolgált alapul annak a programíró versenynek, mely később „fogolydilemma” néven vált híressé. A „fogolydilemma” két személy együttműködését modellezi, amelynek során válaszolniuk kell partnerük segítőkész, vagy éppen ellenkezőleg, csalo lépéseire. A történet így szól: Egy súlyos bűntény két gyanúsítottját letartóztatja a rendőrség. Mivel nincs elegendő bizonyíték a vádemeléshez, elkülönítik őket egymástól és mindkettejüknek ugyanazt az ajánlatot teszik. Ha az első fogoly vall és társa hallgat, akkor az előbbi büntetés nélkül távozhat, míg a másik, aki nem vallott, 10 év börtönt

¹⁴⁸ RAMBALA (2013).

¹⁴⁹ BAJNOK – BERTA – JENEI (2016), 13.

kap. Ha az első tagadja meg a vallomást és a második vall, akkor a másodikat fogják elengedni, és az első kap 10 évet. Ha egyikük sem vall, akkor egy kisebb büntényért 6 hónapot kapnak mindketten. Ha mindketten vallanak, mindegyikük 6 évet kap. Vagyis:

	Egyik tagad	Egyik vall
Másik tagad	Mindketten 6 hónapot kapnak	Egyik szabad, másik 10 évet kap
Másik vall	Egyik 10 évet kap, másik szabad	Mindkettő 6 évet kap

A versenyben végül A. Rapoport kanadai politológus tit-for-tat (TFT), azaz a „szemet szemért” névre keresztelt programja győzött, mint a legsikeresebb megoldás.¹⁵⁰ A program az alábbi, végtelenül egyszerű két sorból állt:

- 1) kezdj együttműködően (előlegezd meg a bizalmat),
- 2) majd írd mindig azt, amit partnered az előző lépésben („tükrözd” a viselkedését).

8.5.2. Az együttműködés Stephen R. Covey hét szokásának rendszerében

A bizalom és az együttműködő személyközi kommunikáció Stephen R. Covey, a vezetőfejlesztés doyenjének munkásságában is előkelő helyet kap. *A kiemelkedően eredményes emberek 7 szokása* című művében az amerikai szerző kiindulópontja az, hogy adott helyzetben mindenki nyertes lehet. Ez a fajta win-win szemlélet éles ellentétben áll a versengés alapelvével, miszerint valakinek veszíteni kell, ahhoz, hogy más győztes legyen. Az időgazdálkodás-időmenedzsment fejezetben bemutattuk a hét szokás rendszer első három szokását, amelyek az egyéni sikeresség alapjait adják. Az interperszonális kapcsolatok megalapozásához a további három szokás elsajátítása és működtetése járul hozzá. A negyedik szokás: **Gondolkodj nyer-nyerben!** – amely megteremti az eredményes együttműködés alapját. Fontos elv Covey rendszerében a megértés és megértetés: próbáljuk meg minél jobban megismertetni saját álláspontunkat és értsük meg a másik fél szempontjait, erről szól az ötödik szokás: **Először érts, aztán értesd meg magad!** Kiemelt szerepet kap az összehangolódás, vagyis olyan megoldás keresése, ami minden résztvevő számára kedvező eredményekkel jár. A hatodik szokás, pedig így szól: **Teremts szinergiát!** Ez adja meg a kreatív együttműködés alapelveit.¹⁵¹ A három interperszonális kapcsolatot megalapozó és erősítő szokás jól működő és sikeres munkahelyi kultúrát hoz létre, hiszen ahogy olvashattuk korábban, a kooperativitás nemcsak a teljesítményre, de az ott dolgozó emberek közérzetére, egészségére is kihatással van.

8.6. Az együttműködő csapat (csoport)

A csoport és csapat című fejezetben bővebben írunk Belbin kutatásairól¹⁵² és az eredményes csoportról, az egyes csoportszerepekről. Itt arra szeretnénk felhívni a figyelmet, hogy a jól funkcionáló csa-

¹⁵⁰ MAROSÁN (2010).

¹⁵¹ COVEY (2014).

¹⁵² BELBIN (2000).

pat (csoport) az együttműködés, együttgondolkodás, egymás elfogadásának elvei alapján működik. Jelek, amik hatékony együttműködésre mutatnak:

- a hasznos és releváns információk átadása egymásnak,
- az elvek, javaslatok tisztázása, személyre szabott megbeszélése minden taggal,
- ösztönzés, bátorítás, dicséret,
- a hibák beismerése, lehetőség a kijavításra,
- erőfeszítések a csoport elé kitűzött cél megvalósítására,
- tiszteletet mások (vezetők, beosztottak, munkatársak) iránt,
- mások munkájának, szakértelmének elismerése, annak feltételezése, hogy a másik jól teljesít,
- a döntéshozatalnál szükség esetén mások szakértői segítségének, ötleteinek felhasználása,
- a csoportban lévő konfliktusok feltárása, rendezésének elősegítése.¹⁵³

Cloud is kiemeli, hogy a hatékony együttműködés egyik alapfeltétele a bizalom. Ahhoz, hogy a bizalom kialakuljon egy együttműködő csapatban, négy alapfeltételnek kell teljesülnie:¹⁵⁴

- a megértésen alapuló kapcsolódás,
- motiváció és szándék,
- jellem,
- képesség,
- az elért eredmények.

Az együttműködés hiányára utal, s ezért fejlesztési igényt indukálnak a következő magatartások:

- elszigetelt munkavégzés,
- a munkatársaik számára szükséges információ visszatartása,
- a team- vagy projektmunka helyett kompetitív viselkedés a team/projekt céljainak semmibe vétele,
- egymás kibeszélése,
- nem kéri ki egymás, illetve az üzleti, szolgáltató partnerek véleményét, hozzájárulását az őket is érintő folyamatokhoz,
- konfliktusok gerjesztése,
- agresszivitás,
- a csoportakarat érvényesülésének tudatos bojkottálása,
- elkerülő viselkedések,
- *potyautasok a csónakban*: nem távolítják el azokat, akik anélkül használják ki a csoporthoz való tartozás adta előnyöket, hogy maguk bármit is tennének a siker érdekében.¹⁵⁵

Az együttműködés fenntartása, a megbomlott együttműködés helyreállítása természetesen erőfeszítést igényel. Az együttműködést gátló tényezők az érdekeltek bevonásával oldhatók fel. A csoport-együttműködés elősegítésének egyik legeredményesebb, puha módszere, ha a vezető moderátorként lép fel. A strukturált folyamatot ő biztosítja, mégis a résztvevők irányítják az eredményeket, aktívan részt vállalva a probléma megoldásában. E módszer teret enged a személyre (csoportra) szabott megoldások keresésének, és abból indul ki, hogy a kollégák meg tudják oldani a problémáikat.

Ugyancsak bevethetünk tréning eszközöket (csapatépítő, együttműködést erősítő tréninget), illetve a motivációk, elakadások felmérésére, az előrelépés elősegítésére az egyéni, illetve csoport coachingot, a szupervíziót. Ugyanakkor, a puha eszközök, mint például az előbb említett moderáció, a folyamatos kommunikáció, a bizalmi légkör kialakítása nem jár minden csoportnál, csoporttagnál eredménnyel.¹⁵⁶ Az érdekek megváltozása, az erőviszonyok átalakulása könnyen vezethet konfliktusokhoz.

¹⁵³ BÁTHORY – Máthé (2012), 30.

¹⁵⁴ CLOUD (2013), 159–171.

¹⁵⁵ CLOUD (2013), 159–171.

¹⁵⁶ HOFBAUER (2014).

tushoz, s ez rivalizálásba fordíthatja a felek közötti addig harmonikus viszonyt. Az is előfordulhat, hogy odafigyelés hiányában a termékeny kooperációból semleges, egymást se nem támogató, se nem hátráltató munka lesz, ami fényévekre van az ideálistól.

8.7. Coaching kérdések, javaslatok

- Milyen stratégiák állnak rendelkezésemre olyan vezetőtársakkal/ügyfelekkel/partnerekkel szemben, akikkel lehetetlennek tűnik az együttműködés?
- Kikkel működöm együtt könnyebben: azonos vezetői szinten tevékenykedő kollégákkal, beosztottakkal vagy feljebbvalóimmal?
- Mit nyerhetnék a munkatársak fokozott bevonásával?

A valóban összetartó csapat öt ismertetőjegye Patrick Lencioni szerint:

Bíznak egymásban, elismerik, felvállalják a hibázás lehetőségét és a véleményüket,

- őszinte vitákat folytatnak az egyes elképzelésekről,
- elkötelezik magukat a döntések és akciótervek mellett,
- számon kérik a tervek követését,
- teljes elkötelezettséggel a közös célok megvalósítására koncentrálnak.¹⁵⁷

Az én csapatomra mennyire jellemző ez az öt ismérő?

Megfontolandó:

- Mind a versengésnek, mind az együttműködésnek megvan a szerepe és helye a konfliktusok kezelésében, ahogy a többi konfliktuskezelési stratégiának is (lásd a Konfliktus című fejezetben írtakat).
- A konfliktusok könnyebben feloldhatóak, ha megvizsgáljuk, milyen valós szükségleteink vannak, se ezekhez, nem pedig az általunk helyesnek tartott megoldáshoz ragaszkodunk.
- Minél empatikusabb valaki, annál inkább hajlandó a másokkal való kooperációra. Mindez megerősíti az érzelmi intelligencia fontosságát a munkatársak kiválasztásakor.

Inspirációul, egyben zárszóként hadd álljon itt egy idézet Henry David Thoreau amerikai költő és filozófus tollából:

„Akiben bizalom él, egyenlő bizalommal fog mindenkivel együttműködni, bárhová kerül; akiben azonban nincsen bizalom, akárhová csapódjék is, csak ugyanúgy fog tovább élni, mint a többiek.”

¹⁵⁷ LENCIONI (2009), 211–213.

8.8. Irodalom

- BAJNOK Andrea – Berta Judit – Jenei Ágnes (2016): *Ügyfélszolgálati készségfejlesztés tréning háttéranyaga*. KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001
- BÁTHORY NÉMETH Andrea – Máthé Judit (2012): *Együttműködés, és csapatépítés*. ÁROP-2.2.13-2012-2012-0001
- BELBIN, Meredith (2000): *A team, avagy az együttműködő csoport*. Budapest, EDGE
- CLOUD, Henry (2014): *Határok a vezetés szolgálatában*. Budapest, Harmat.
- COVEY, Stephen R. (2014): *A kiemelkedően eredményes emberek 7 szokása*. Budapest, Bagolyvár K.
- CZIBOR Andrea (2014) *Döntések társas dilemmahelyzetekben: személyiségjellemzők és szituációs faktorok hatása*. Phd értekezés. Pécs, PTE
- GOLEMAN, Daniel (2004): *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Budapest, Edge.
- GOLEMAN, Daniel (2007) *Társas intelligencia. Az emberi kapcsolatok új tudománya*. Budapest, Nyitott Könyvműhely.
- HOFBAUER, Helmut – KAUER, Alois (2014): *Einstieg in die Führungsrolle, Praxisbuch für die ersten 100 Tage. Mit Interviews aus der Praxis*,. 5. kiad. München, Carl Hanser Verlag, München
- KORPICS Márta: *Kompetitív és kooperatív stratégiák. Digitális tananyag*. Elérhetőség: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0091_KE_09_Kompetitiv_es_kooperativ_strategiak/res/index.html
- MAROSÁN György (2010): *Tit-for-tat – az egyéni és a közösségi siker alapja* In: Rab Virág – Deák Anita (szerk.) *Együttműködés és versengés*. Budapest, Gondolat, 105 – 116.
- LENCIONI, Patrick (2009): *Kell egy csapat: A sikeres együttműködés 5 akadály*. Budapest, HVG Könyvek.
- NISTOR Katalin, et al. (2015): *A Koppenhágai Kérdőív a Munkahelyi Pszichoszociális Tényezőkről II (COPSOQ II) magyar verziójának pszichometriai jellemzői*. *Mentálhigiéne és Pszichoszomatika*, 16. évf. 2. sz. 179 – 207.
- RAMBALA Éva (2013): *Az erőszakmentes kommunikáció alapjai*. Budapest, Kulcslyuk.
- SÁROSI Béla (2014): *ÁROP – 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel „Csapatépítés a közszolgálat működésében.”* ÁROP–2.2.21.

9. CSOPORT ÉS CSAPAT

Szerzők: Kajtár Edit – Korpics Márta

„...egy gondolatokkal teli, elkötelezett emberekből álló kis csoport megváltoztathatja a világot.”
Margaret Mead

9.1. Csapat vagy csoport – a fogalmak és a jelenségek szintjén

Két fontos megjegyzéssel indítunk. Az első: bár a köznapi szóhasználatban (sőt, néha a szakirodalomban is) keveredik a csapat (team) és a csoport (group) fogalma, e kettő nem fedi egymást (lásd: 1. táblázat). Gondoljunk egy focicsapat és egy olyan jogi osztály közötti különbségre, ahol a jogászok önállóan viszik az ügyeket. A focicsapat nem győzhet az egyes játékosok összehangolt játéka nélkül, a jogászok munkája azonban többé-kevésbé független egymástól. A második megjegyzés: a közkeletű vélekedéssel ellentétben, a csapat nem jobb, vagy rosszabb, mint a csoport, egyszerűen csak más. Néha a csoport csapatává kovácsolódik, és ez a változás teljesítményjavulást hoz, de az is előfordulhat, hogy elegendő a csoporttagok közötti kommunikációt és a jó viszonyt erősíteni, s nem célszerű, vagy nem is lehetséges adott emberekből csapatot formálni. Mielőtt nekilátunk csapatot építeni, érdemes tehát megfontolni, hogy szervezeti egységünk – sajátosságait tekintve – csoport-e vagy csapat. Különösen igaz ez a közigazgatási folyamatok kidolgozásánál.

Jellemzők	Csoport	Team
Működés	Vezető, aki magasabb rangú, formálisan kinevezett	Bármelyik tag, a vezető szerep körforgásban
A cél és a munka beosztása	Vezető által meghatározott, vezető integrál, kapcsolatot tart a felső vezetéssel	Együtt mindenki, közös megegyezéssel, konstruktív konfliktus, ötletintegrálás
Teljesítményértékelés	Vezető és felső vezető	Tagok, vezető, felső vezető
Munkastílus	Vezető preferenciája	Tagok
Mikor használjuk munkahelyi környezetben	Fontos az időtényező a feladat teljesítésénél, a vezető tisztában van a feladat megoldásával	Komplex feladat, különböző képességű embereket feltételez
Gyorsaság és hatékonyság	Kezdetben gyorsabb (nincs tanulási idő)	Kezdetben alacsony, az összhang kialakulása után gyors
Elsődleges végtermék	Inkább egyedi, legjobb eredmény: ha mindenki egyedül dolgozik	Kollektív jellegű
Felelősség	A vezető egyénileg teszi felelőssé a tagokat	Közös (teljesítményben és felelőségben is)

1. táblázat: Különbségek a csoport és a team között¹⁵⁸

¹⁵⁸ KISPÁL–VITAI (2013), 216.

Végezetül, fontos megemlíteni egy harmadik, csoporttal és a csapattal szorosan összefüggő formációt, a közösséget, hiszen, Csányi Vilmos szavaival élve: „az ember csak igazi közösségben nyerheti el személyes **identitását**, csak ott alakíthatja ki azokat a kapcsolatokat, amelyekre bánatában, örömeiben, esetleg szenvedésében szüksége van.” Hankiss Elemér megfogalmazása szerint közösség az olyan emberi együttélés, amelyet az közösségi érdek, közös cél, közös értékrend és tudat fog össze. A csoport akkor tekinthető igazán közösségnek, ha a felsorolt tényezők közül minél több, lehetőleg nagy intenzitással jelen van.¹⁵⁹

9.2. A csoport

9.2.1. A csoport fogalma

Legáltalánosabb értelemben a csoport három vagy több, egymással interakcióban álló, közös cél elérésére szövetkező egyén közössége. Moreno megfogalmazásával élve, az a láncszem, ami összeköti az egyént a társadalommal. A csoporttagok egy vagy több közös tulajdonsággal rendelkeznek, magukat más csoporttól megkülönböztetik („mi tudat”).¹⁶⁰ A közszolgálati szervezetekben működő csoportok tagjai jól definiált szabályrendszer keretei között, a köz érdekének szolgálata mint közös cél érdekében működnek együtt. Minél komplexebb egy adott feladat, annál több kompetenciát igényel a megvalósítása, s annál valószínűbb, hogy több ember összefogására van szükség. A kompetenciákat egyesítve a munka hatékonyabban elvégezhető.¹⁶¹ Csoportkohézió, más néven csoportösszetartó erő akkor jöhet létre, ha a tagok elkötelezetté válnak a csoportnormák, értékek és célok iránt. Ha pozitív érzelmek fűzik őket a csoporthoz és egymáshoz, sokkal erősebb az összetartozás. A csoportkohézió fenntartása a vezető feladata.¹⁶²

9.2.2. A (pszichológiai) csoport jellemzői

A szervezeti viselkedés fontos tényezője, hogy egy adott szervezetben milyen csoportok vannak, ezek milyen tulajdonságokkal bírnak, illetve milyen hatást gyakorolnak a szervezetben dolgozó egyénekre és magára a szervezetre. A pszichológiai értelemben vett csoport minimum két emberből áll (szemben a köznapi értelemben vett csoporttal, mely legalább három vagy több tag esetén értelmezhető), kommunikációs rendszerrel, kollektív tudattal valamint jól beazonosítható szerkezettel bír és a tagjai egymás céljait kiegészítő célokkal rendelkeznek. A csoportszerkezet hatással van a csoportban előforduló szerepekre. Fontosak továbbá azok a szabályok és a normák, amelyek előírják a csoporttagok számára elfogadott viselkedéseket és a csoportban zajló kommunikációt.¹⁶³

¹⁵⁹ HANKISS (1983), 205–240.

¹⁶⁰ FODOR–KRISKÓ (2014), 434–435.

¹⁶¹ BENCSEK (2016), 6.

¹⁶² SÁROSI (2014), 8.

¹⁶³ KISPÁL–VITAI (2013), 200.

9.2.3. A csoport életciklusai

Élete során a csoport az alábbi szakaszokon mehet keresztül (nem feltétlenül lineárisan):

- | | |
|----|---|
| 1) | alakulás (forming), |
| 2) | konfliktus, viharzás (storming), |
| 3) | együtműködés, normaképzés (norming), |
| 4) | teljesítés, működés (performing), |
| 5) | átalakulás (transforming), |
| 6) | elválás (adjourning), |
| 7) | újrastrukturálás (re-forming) |

A **megalakulás** fázisában a tagok megismerik a célokat, feladatokat, kirajzolódik, hogy ki és mivel tud hozzájárulni a célok eléréséhez. A csoport erősen függ a vezetőtől, mivel ez az „ismerkedés” ideje, értelemszerűen kiemelkedő a vezető érzelmi intelligenciájának szerepe.

A **viharzás** szakaszát a konfliktusok jellemzik, megindul a harc a pozíciókért. A vezetőnek kezelnie kell a felmerülő érdek-összeütközéseket, s ösztönöznie kell a tagokat, hogy osszák meg egymással a rendelkezésükre álló információt, tapasztalatot és tudást. Fontos rögzíteni a feladatokat.

Ahogy a neve is jelzi, a következő fázis, a **normaképzés** idején kristályosodnak ki a csoport szabályai (normái) és értékei. Ezek képezik a csoportkohézió, az egységesség és az elköteleződés alapját. A viharok lecsengésével a csoport e szakaszban már képes a feladatokra és a célokra koncentrálni, önállósága erősödik, már nem csak a vezetőtől várják a problémák kezelését. A vezető feladata többek között, hogy ügyeljen arra, megmaradjon a nyíltság és az őszinte légkör, az egységesség ne váljon konformitássá.

A **teljesítés** szakaszában szilárdul meg a csoport identitása, a vezető még inkább háttérbe tud vonulni, hiszen a szerepek, feladatok már tisztázottak. A csoporttagok a normák szerint, egymás értékeit kiegészítve dolgoznak. Célszerű közkinccsé tenni a bevált gyakorlatot, illetve megosztani a közös erőfeszítésekből fakadó többlettudást.

Ha a célok elérésével a csoport feloszlik, a **levezetés** szakaszában a vezető szerepe az értékelés, a reflexió, majd a leválás elősegítése, valamint a gondoskodás a búcsúzásról.

Ha a csoport a cél elérése után is együtt marad, az újrastrukturálás válik fontossá.¹⁶⁴ A vezetőnek érdemes tudatosítani, hogy az egyes szakaszokban változó arányban van szükség a kapcsolat-, illetve a feladatorientált szerepekre. Arra ugyancsak figyelnie kell, hogy az új ember érkezése megváltoztassa a csoport dinamikáját, újraindítja a ciklust. Célszerű csoportos megbeszélés keretében bevezetni az új munkatársat, világossá tenni, mik az elvárások, a csoportnormák, s figyelni kell a felmerülő konfliktusok kezelésére is.¹⁶⁵

9.2.4. A csoport előnyei és hátrányai az egyén és a szervezet számára

Az egyén és a csoport viszonyát, illetve a csoport fontosságát, szerepét a szervezetben akkor tudjuk jól megítélni, helyén kezelni, ha látjuk azt, hogy a csoportnak milyen előnyei, illetve hátrányai

¹⁶⁴ BENCSIK (2016), 14–19.; Fodor – Kriskó (2014), 436–438.

¹⁶⁵ DEÁK (2006), 385–403.

vannak akár az egyén, akár a szervezet számára. Nyilvánvaló, hogy az egyén számára akkor éri meg (előnyök) a csoporthoz tartozni, annak részévé válni, ha ennek számára érzékelhető, pozitív értékei vannak. Ugyanakkor tudatában kell lenni annak, vagyis mérlegelnie kell azt is, hogy a csoportban levésnek hátrányai (költségei) is vannak. A másik szempont, a szervezet előnye és hátránya a vezető számára fontos háttértudás, hiszen neki nemcsak az egyén, de a szervezet szempontjait is figyelembe kell vennie.¹⁶⁶ Ha a vezető tisztában van ezekkel az előnyökkel, illetve hátrányokkal, akkor egy-egy feladat kiadásánál, csoportalakításnál tud ezekre építeni, tud ezekkel operálni. A könnyebb átláthatóság érdekében két táblázatba szerkesztve mutatjuk be ezeket az előnyöket, illetve hátrányokat. Az első táblázat az egyén szempontjából tekinti ezt át (2. táblázat),¹⁶⁷ majd pedig a szervezet felől (3. táblázat).¹⁶⁸

Előny	Hátrány (költség)
Biztonságot ad	Sok feszültséggel jár(hat)
Státuszt biztosít	Befektetést igényel
Önbecsülést ad	Elutasítja az egyéni magatartásformákat
Affiliációt biztosít (valahová tartozás érzése)	Ellentétek alakulhatnak ki a tagok között
Támogatást, elfogadást jelent	Egyén szabadságvágyának korlátozása
Közös hiedelmeket erősít	Ellentétes egyéni célok jelenhetnek meg, melyek konfliktushoz vezethetnek
Célok megvalósítását könnyebbé teszi	

2. táblázat: A csoporthoz tartozás előnyei és hátrányai az egyén számára

Előny	Hátrány
Szinergia létrejötte (tudás-hatványozódás)	Bizonytalan felelősségi helyzet
Egy probléma több szempontú megközelítése	Konformitás, csoportnyomás negatív hatásai
Döntések jobb megértése	Egyéni dominancia veszélye
Részvétel-elfogadás a döntésekben (legitimáció erősödik)	A „társas lógás” veszélye

3. táblázat: A csoporthoz tartozás előnyei és hátrányai a szervezet számára

¹⁶⁶ GORDON (2003), 45–47.; COLLINS (2013), 57–58.

¹⁶⁷ BALOGH (2013); KISPÁL-VITAI (2013), 200–201.

¹⁶⁸ U.O. 200–201.

9.3. A csapat

9.3.1. A csapat fogalma

Mint már említettük, a csapatot az különbözteti meg a csoporttól, hogy előbbinél az összteljesítmény lényeges mértékben függ a tagok együttműködésétől. Érdekes egy zenekari előadásra gondolnunk, ahol a harmónia a zenészek közös játékának gyümölcse. A csapat bizonyos időre, közös cél elérésére szövetkezik, a szerepek és feladatok az érintettek számára világosan fel vannak osztva, mindenki aktívan hozzájárul azok megoldásához, a munka eredményességéért közösen viselik a felelősséget. A csapattá váláshoz viszonylagos stabilitásra van szükség, ha túl gyakran változik az összetétel, a tagok sem emberileg, sem szakmailag nem képesek összecsiszolódní.

9.3.2. A hatékony csapat

Meredith Belbin munkatársaival több éven keresztül kutatta a hatékony csapat összetételét, választ keresve arra a kérdésre, hogy mitől sikeres egy csapat és mitől nem egy másik. A kutatócsoport a világ különböző részein dolgozó menedzserek (vezetők) viselkedését, csoportban való együttműködési készségét és problémamegoldó készségét vizsgálták úgy, hogy különböző összetételű csoportokba osztották őket. A szimulációk lehetőséget biztosítottak a kutatóknak arra, hogy feladatmegoldás közben vizsgálhassák a résztvevők személyiség típusát, intellektuális stílusát és a csoportban való viselkedését. A kutatás meglepő eredményekkel zárult. A csapat sikere vagy bukása ugyanis nem a csapatban lévő személyek intellektuális képességein múlik, hanem e személyek viselkedésén. Belbin így ír erről az **Apolló-team**nek nevezett csapat kudarcát elemezve: „A különösen intelligens tagokból álló teamek tagjai az idő nagy részében meddő vitákat folytattak. Mindnyájan saját határozott álláspontjuk helyességéről igyekeztek meggyőzni a többieket – minden eredmény nélkül. Társaik érvelésének gyenge pontjaira lelkiismeretesen felhívták a figyelmet. Korántsem meglepő tehát, hogy kénytelen-kelletlen meghozott döntéseiket nem alapozták egységes koncepcióra. Számos sürgető és elkerülhetetlen feladatot egyszerűen nem hajtottak végre.”¹⁶⁹ Az Apolló-team kudarcá nyomán tovább folytak a kísérletek és a kutatás végére sikerült megnevezni azt a kilenc viselkedési típust (klasztert), amelyek mindegyikére szükség volt ahhoz, hogy a csapat sikeresen tudjon dolgozni, együttműködni. Ezeket a viselkedési klasztereket csoportszerepeknek nevezzük.¹⁷⁰ Belbinék meghatározása szerint a csoportszerep „a viselkedés, a kapcsolatfelvétel és a munkavégzés bizonyos jellegzetes módja”.

9.3.3. Csapat szerepek: a jól működő csapathoz szükséges szerepek

A szervezetekben dolgozó emberek kiválasztása leginkább munkatapasztalataik és részben képességeik alapján történik, nagyon ritka az, hogy a kiválasztásban az egyénnek a feladatra való alkalmassága játszik szerepet. A különböző teamek összeállításában azonban Belbin kutatásai útmutatóként szolgálhatnak egy vezető számára abban, hogy úgy hozzon létre egy adott munka elvégzésére csapatot, hogy a csapat minden tagja maximálisan tudja kamatoztatni adottságait, tudását és tudja kompenzálni esetlegesen meglévő gyengeségeit. A tudatos munkavállaló rendelkezik egy bizonyos szintű önreflexióval, amely vonatkozik a csapatban legsikeresebben felvett és számára leginkább testhez

¹⁶⁹ BELBIN (1998), 26.

¹⁷⁰ BELBIN (1998); Kispál–Vitai (2003), 201.

álló szerepéről. Ez a típusú tudás nagyon fontos mind az egyén, mind a szervezet számára, hiszen ez a feladatok elvégzésének sikerességét vagy kudarcát is jelentheti. Az alábbi táblázatban bemutatjuk a Belbin és munkatársai által beazonosított kilenc csapatszerepet:

Szerep	Erősségek	Gyengeségek
Ötletember (plant)	Kreatív, nagy képzelőerő	Nem foglalkozik a részletekkel, elfoglalt
Forrásfeltáró (resource investigator)	Extrovertált, lelkes, kommunikatív	Túl optimista, hamar elveszíti a lelkesedését
Elnök (co-ordinator)	Érett, van önbizalma, jó vezető	Lehet manipulatív, leadhatja a saját munkáját is
Serkentő (shaper)	Provokáló, dinamikus, jól dolgozik terhelés alatt	Provokálhat, könnyen megbánthat másokat
Helyzetértékelő (monitor-evaluator)	Józan, stratégiai gondolkodással rendelkezik, elfogulatlan	Nem elég energikus, kritikus, nehezen motivál másokat
Csapatjátékos (teamworker)	Kooperatív, szelíd, érzékeny, diplomatikus	Határozatlan döntési helyzetekben
Megvalósító (implementer)	Fegyelmezett, megbízható, konzervatív és hatékony	Kicsit merev, lassan reagál az új helyzetekre
Befejező (complementer-finisher)	Pontos, lelkiismeretes, aggódó	Aggódó lehet, nem delegál
Specialista (specialist)	Célratörő, önálló, elkötelezett	Szűk terület érdeklődik csak, elmerül a technikai részletekben

4. táblázat: Belbin csoportszerepei¹⁷¹

9.3.4. Kitekintés – A szerep fogalma a szociálpszichológiában

Belbin azokról a szerepekről ír, amelyek fontosak egy jól működő csapathoz. Nagyon sok tudóst és kutatót foglalkoztatott a szerep fogalmának leírása, illetve a szerephez kötődő különböző megfigyelések, kutatások elvégzése. Ennek oka, hogy maga a jelenség nagyon összetett és izgalmas területe a társas kapcsolatoknak. Buda Béla ezt az alábbiakkal magyarázza: „A szerepfogalom vizsgálatát aktuálissá teszi az is, hogy a szerep a modern szociálpszichológia központi kategóriája. Kis túlzással azt állíthatjuk, hogy a szerep minden más szociálpszichológiai fogalmat összeköt, egységes, sajátos szemléletbe von.”¹⁷² Köznapi megfigyelésen alapul, hogy az emberek viselkedésében rendszer és szabályszerűség figyelhető meg. Ez a rendszer- és szabályszerűség könnyíti meg számunkra azt, hogy együtt tudjunk működni más emberekkel, mivel ezeket a szabályokat megfigyelve tudjuk megítélni azt, hogy másoktól mit várhatunk, illetve azt, hogy hogyan viszonyuljunk embertársainkhoz. A szerepfogalom megközelítései nagyon különbözőek is lehetnek, ez a különböző kiindulópontokkal magyarázható. „Van, aki csoportvezető, projektvezető, és mellette beosztott is, otthon férj vagy feleség, apa vagy anya, családfenntartó, barát, focista, hegymászó, táncos stb. Tisztában kell lennünk a szerepeinkkel és az értékeinkkel, mert ha azok ütköznek, akkor az egyensúlyi állapot ismét

¹⁷¹ KISPÁL–VITAI (2013), 211.

¹⁷² BUDA (2003), 111.

felborul.”¹⁷³ A téma szempontjából leginkább releváns háttérelmélet az emberek egymás felé irányuló interakcióit vizsgálta, azt feltételezve, hogy a szociális cselekvés csak úgy mehet végbe, ha a cselekvést végrehajtó képes arra, hogy a vele kapcsolatba álló személy szerepébe képzelje magát. Goerge Herbert Mead ennek megfelelően úgy határozta meg a szerepet, mint „egy adott szituáció viselkedéskomplexusait, amelyek egy személy motivációi köré épülnek, amelyek sajátos célokat követnek és kollektív normák és elvárások által meghatározottak”¹⁷⁴

A ma szokásosan használt szerepfogalom Mead megközelítésére épít, de hozzájárul ehhez Linton elmélete, aki arra hívta fel a figyelmet, hogy a viselkedésnek mindig konkrét társadalmi és kulturális vonatkozásai vannak. Ezeket Linton státusoknak nevezte és hangsúlyozta, hogy az egyén számos státust birtokolhat. Linton a státusfogalomból vezeti le a szerepfogalmat és azt mondja, hogy a szerep az egy státushoz tartozó viselkedésmód.¹⁷⁵

A szerepek alapvető fontosságúak, hiszen az identitás szerep-, illetve kategoriális és csoportazonosulásokból áll össze. Az identitás arról szól, hogy az ember hogyan határozza meg magát, mint a társadalom tagját, és hogy milyen jelentés-teli csoportok tagjainak tartják mások.¹⁷⁶

9.3.5. A csapatépítés eszközei

A csapatépítés akkor eredményes, ha lényegi témákat érint, mint például a munkatársak egymáshoz való viszonya, közös céljaik, értékeik. A jó csapatépítés erősíti az összetartozás érzését, a tagok jobban megismerik egymást, megtapasztalják, hogy együttműködve erősebbek. Tartalmat és módszertant tekintve igen széles palettáról válogathat a vezető.

Tipikus formák például:

- a kurzus,
- a workshop,
- az action learning,
- a szeminárium,
- a csoport coaching vagy
- a tréning.

A csapatépítés megvalósulhat kifejezetten erre irányuló nyílt, vagy zárt a programban, munkahelyen belül és kívül egyaránt. A nyílt programon bárki részt vehet, a zárt ezzel szemben olyan testre szabott program, amit csak előre meghatározott (például egy osztályon belül dolgozó) közszolgálati alkalmazottak számára tartanak fenn. A munkahelyen belüli (úgynevezett *on the job*) módszereknél a fejlesztés munka közben valósul meg, ezek előnye, hogy nem szakad meg a munkavégzés, az adott fejlesztett személyt nem kell helyettesíteni. Tipikusabbak azonban az intenzív, nem a cég székhelyén tartott (úgynevezett *off the job*) módszerek, ahol az alkalmazottakat kiemelik megszokott munkahelyi környezetükből, és például közös kertrendezés, rally, kerékpár- vagy barlangtúra, rafting, hegy-mászás, vagy akár közös önkéntes munka keretében fejlesztik.¹⁷⁷

¹⁷³ BÖLCSKEI (2013), 42–46.

¹⁷⁴ BUDA (2003), 112.

¹⁷⁵ BUDA (2003), 111–113.

¹⁷⁶ FISKE (2006), 242.

¹⁷⁷ MATISCSÁKNÉ (2016); Poór (2017), 5.

9.4. Coaching kérdések, javaslatok

- Ön csoportban vagy csapatban dolgozik szívesebben? Mi az egyes formák előnye és a hátránya?

Érdeemes tudni: Maximum 20-25 fős létszám az (vagyis az úgynevezett kicscsoport), ami még lehetővé teszi, hogy a maga egyediségében észleljük a másikat, és még képesek legyünk személyre szabott kommunikációt folytatni. Ehhez képest a másodlagos, szekunder csoportok tagjainak kapcsolata személytelen, rendszerint konkrét gyakorlati célok érdekében alakulnak, mint például egy bizottság.¹⁷⁸ További bővös szám a hetes: hét fő az a csoportnagyság, amikor a tagok még intenzíven képesek egymásra figyelni.¹⁷⁹

Csapatépítés:

- A csapatépítés folyamat, egyetlen esemény nem vezet eredményre.
- Motivál a vezetői példa, vagyis a vezető részvétele a programokon.
- A csapatépítést megfelelően elő kell készíteni, lényeges az igények, erősségek és gyenge pontok, valamint a csoportdinamika felmérése.
- Nagyon jó minták vannak a csapatépítésre a nem közszolgálati szektorban, érdemes onnan ötleteket és formákat átvenni.
- Érdeemes szakembert hívni a csapatépítő folyamatok elindításához, hogy a vezetőkkel együtt rendszerben tudja látni a szervezetet és képes legyen a megfelelő csapatépítő formát és módszert választani.
- Fontos a visszajelzés és a kommunikáció. A jó vezető figyel arra, ami a környezetében történik. Képes az általa életre hívott csoportokat és teameket monitorozni működésük során, a feladatok befejezését követően pedig értékeli teljesítményüket.

A valóban összetartó csapat öt ismertetőjegye Patrick Lencioni szerint:

- bíznak egymásban, elismerik, felvállalják a hibázás lehetőségét és a véleményüket,
- őszinte vitákat folytatnak az egyes elképzelésekről,
- elkötelezik magukat a döntések és akciótervek mellett,
- számon kérik a tervek követését,
- teljes elkötelezettséggel a közös célok megvalósítására koncentrálnak.

Az ön csapatára mennyire jellemző ez az öt ismérő?

180

A csoport/csapat szerkezetének vizsgálata szociometriával:

Mind a csoport, mind a csapat belső összetartása jól ábrázolható a Mérei-féle szociometriával. A szociometria a kapcsolatrendszer lerajzolt változata, azt mutatja, hogy a felmérés időpontjában milyen kapcsolat van az adott egység tagjai között. Segítségével formális és informális viszonyokat is ábrázolhatunk, egyaránt használhatjuk kvantitatív és kvalitatív mérőeszközként.

¹⁷⁸ WINNAI – CZÉKMANN (2014), 7.

¹⁷⁹ CSEPELI (2006), 413.

¹⁸⁰ LENCIONI (2009), 211–213.

9.5. Irodalom

- BÖLCSKEI Mónika (2013): *Személyes vallomás a munka-magánélet egyensúly megteremtéséhez vezető út tapasztalatairól*. Magyar Coacheszemle, 2. évf. 3. sz. 42-46.
- BALOGH Eszter (2011): *Csoportok vizsgálata a szervezetekben*. (digitális tananyag). Elérhetőség: https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0091_SZK_09_Csoportok_vizsgálata_a_szervezetekben/res/index.html (utolsó letöltés: 2018. július 18.)
- BELBIN, Meredith (1998): *A team, avagy az együttműködő csoport*. Budapest, SHL Hungary Kft.
- BENCSIK Andrea (2016): *A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- BUDA Béla (2002): *A szerep fogalma a szociálpszichológiában*. In: Lengyel Zsuzsanna (vál.) *Szociálpszichológia*. Budapest, Osiris, 109-117.
- COLLINS, Jim (2001): *Jóból kiváló. A tartós üzleti siker elemei*. Budapest, HVG könyvek.
- CSEPELI György (2006): *Szociálpszichológia*. Budapest, Osiris.
- DEÁK Csaba (2006): *A csoportfejlődés szakaszai*. In: Mészáros Aranka (szerk.): *A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága I. Egyének és csoportok*. Miskolc, Z-Press. 385-403.
- FISKE, S. T. (2006): *Társas alapmotívumok*. Budapest, Osiris Könyvkiadó. 242.
- GELLERT, Manfred et al. (2010): *A Csapatépítés nagykönyve. Csapatépítés, csapatmunka, csoporttanácsadás elmélete és gyakorlata*. Miskolc, Z-Press.
- GORDON, Thomas (2003): *Vezetői eredményesség tréning*. V.E.T. Budapest, Assertiv Kiadó.
- HANKISS Elemér (1983): *Közösségek válsága és hiánya*. In: *Társadalmi csapdák. Diagnózisok*. Mérleg Kiadó, Budapest. 205-240.
- KISPÁL-VITAI Zsuzsanna (2013): *Szervezeti viselkedés*. Pécs, Pécsi Tudományegyetem.
- LENCIONI, Patrick (2009): *Kell egy csapat: A sikeres együttműködés 5 akadálya*. Budapest, HVG Könyvek.
- MATISCSÁKNÉ Lizák Marianna (szerk.) (2016): *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Budapest, Wolters Kluwer Kft
- POÓR József (szerk.) (2017): *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- SÁROSI Béla (2014): *Csoportépítés a közszolgálat működésében*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- WINNAI Edina – CZÉKMANN Zsolt (2014): *Szervezeti kommunikáció*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.

10. VEZETŐI DÖNTÉS

Szerzők: Kajtár Edit, Méhes Tamás, Ruzsa Dóra

„A döntések jelentik mindennek a magvát: kik vagyunk, mit teszünk, hogyan érzékeljük a bennünket körülvevő világot. Az alternatívák mérlegelése képességének hiányában azonban legelemibb hajtóerőink túszaivá válunk.”
David Eagleman

10.1. A vezetői döntéshozatal fogalma

A döntéshozatal kiemelt vezetői feladat, olyan folyamat, mely során különböző cselekvési lehetőségek közötti választásra kerül sor, s melynek eredményeként döntés születik valamelyik alternatíva (cselekvés, vagy akár nem cselekvés) mellett.¹⁸¹ A döntéshozatal módjai elvárásként is megfogalmazhatók, de követendő módszerként is beépülnek, és tovább élnek még akkor is, amikor a vezető személye megváltozik.¹⁸² A vezető stílusa hosszan tartó hatással bír a szervezeti működésre.

A közszolgálati döntéshozatal sajátos jelenség. A rendszer centralizáltságából fakadóan, illetve azért, mert a közszolgálati szervezetben kiemelkedő szerepe van az általában vezetői szinten tartott hatasköröknek, a vezető nemcsak a munka megszervezése, vagy a személyzeti, illetve gazdasági természetű ügyek intézése során ad utasításokat a beosztottainak, hanem a szakmai munkájuk, döntésük tartalmára nézve is.¹⁸³ Az ilyen döntéshozatal előnye a gyorsaság és az egyértelmű felelősség. Nehézség, s ezért odafigyelést igényel a vezető részéről, hogy a kizárólagos egyszemélyes döntés túlterheltséghez vezethet, emellett a feladattal megbízottak nehezebben azonosulnak a döntéssel, illetve kevésbé érvényesül a többszemponúság.¹⁸⁴

A döntéshozatalt számos objektív és szubjektív feltétel befolyásolja. E helyen a szubjektív tényezőkre koncentrálunk, vagyis a vezető személyes kompetenciáinak és eszköztárának fejlesztésére, olyan módszerekre, melyek alkalmazása rendkívüli módon javíthatja a személyes és szervezeti hatékonyságot.

¹⁸¹ LÁSD még: CZUPRÁK – KOVÁCS (2013), 164–165.

¹⁸² HEIDRICH (2015), 10.

¹⁸³ HAZAFI – GYÖRGY (2013), 24.

¹⁸⁴ DOBÁK – ANTAL (2016).

10.2. Döntési elméletek, sajátosságok

10.2.1. A döntés és választás piramisa

Aronson és Tavis azt javasolják, hogy egy fontos döntés meghozatala előtti percekben képzeljük magunkat egy háromszög csúcsába. Ekkor még nem tudni előre, hogy a háromszög mely szárán fogunk elindulni, hiszen a választás előtt vagyunk még. Amint meghozzuk azonban a döntést, elmozdulunk a háromszög egyik, vagy másik szárán a talpázat irányába. A döntés meghozatala után azonnal megkezdődik a döntésünk helyességének alátámasztási időszaka. Ilyenkor annak érdekében, hogy csökkentsük az esetlegesen feléledő kognitív diszonzanciánkat, minden olyan információt elraktározunk, amely alátámasztja döntésünk helyességét, és minden olyat figyelmen kívül hagyunk, vagy elvetünk, amely cáfolja azt. Ez az igencsak furcsa jelenség azért alakulhat ki, mert mindannyian meglehetősen pozitív énképpel bírunk, vagyis szeretjük azt feltételezni magunkról, hogy ha kellő előkészítés és mérlegelés után meghoztunk egy nehéz és fontos döntést, akkor azt helyesen tettük.¹⁸⁵

Mindenféle információ, amely ennek ellentmond, veszélyezteti önmagunkról kialakított pozitív képünket, amelynek helyrehozatalára a mindennapi rutin során személyiségfejlesztés, önismeret gyakorlása nélkül nincs időnk. Mivel pedig a vezető legfőbb munkaeszköze a saját személyisége, elengedhetetlen számára a rendszeres és hatékony személyiségfejlesztés, valamint az önismereti foglalkozások.

Visszatérve a választás piramisára: képzeljük el, hogy a döntés utáni percekben elindulunk tehát a háromszög egyik, vagy másik szárán lefelé, egészen a talpázatig. Néhány nappal a döntés után még csak kicsi a különbség a választásunk két lehetséges verziója között. De hónapokkal, sőt évekkel később már a háromszög két ellentétes végének valamelyikénél találjuk magunkat, teljes ellentétben a szemközti oldallal. Már el sem tudjuk képzelni, hogyan lehetséges az átellenes oldalon lenni, pedig a döntés meghozatalának pillanatában bizony ugyanott álltunk, mint az, aki akkor másképp döntött. Az eltelt idő alatt a torzító gondolkodásmódnak köszönhetően mi vérmesen védjük a saját igazunkat, s a szemben álló felek is ugyanezt teszik – ugyanilyen meggyőződéssel. Tehát öntudatlanul végigjártuk a torzító utat, s önámításba estünk.

10.2.2. Gyors vs. lassú gondolkodás (Kahneman), az intuíció szerepe

Kahneman kétféle gondolkodásmódról, rendszerről ír: az I. rendszer automatikusan és gyorsan dolgozik, kevés erőfeszítéssel vagy akár anélkül is (gyors, gondolkodás nélküli gondolkodás). A II. rendszerre a tudatos választás, koncentráció, az elemzést követő megfontolt döntéshozás a jellemző (lassú, racionális gondolkodás). A döntéshozatal során mindkét rendszert használjuk.¹⁸⁶ Többek között a helyzettől, a döntés jellegétől, a vezető személyiségétől, tudatosságának fokától is függ az, hogy ki melyik rendszert használja inkább.

A közszolgálati döntéshozatalnál hagyományosan a II. rendszer kerül előtérbe. Tétélezzük ugyanakkor fel, hogy egy döntés kapcsán megfoghatatlan ellenérzésünk támad, bár a tények szintjén jónak látszik a megoldás. Zsigereinkben érezzük, hogy „valami nem stimmel”. Sokféleképpen nevezhetjük ezt az érzést, hívhatjuk belső hangnak, isteni szikrának, heurisztikának, intuíciónak. A közszolgálati vezető munkája során ismétlődő mintákkal találkozunk, így, hasonlóan a régiségkereskedőhöz, aki egy szempillantás alatt felismeri, valódi műkinccsel vagy hamisítvánnyal áll-e szemben, sokszor intuitív módon ráérez a megoldásra. Intuíciójának építőkövei a korábbi tapasztalatok, a meglévő ismeretek és készségek.

¹⁸⁵ ARONSON – TAVIS (2009), 37–38.

¹⁸⁶ KAHNEMAN (2013).

Mérő László szavait idézve: „Az újat mindig az emberi intuíció fedezi fel, a maga egyéni és más emberek számára nemigen követhető útján.”¹⁸⁷ A tudattalan az évek, évtizedek alatt felhalmozott tudás alapján, a tapasztalatok igen vékony metszetein keresztül, néhány másodperc alatt meghozza a döntést. Ekképpen „egy szempillantás alatt ugyanolyan értékes döntések hozhatók, mint hónapokig tartó racionális elemzéssel.”¹⁸⁸

Nézzünk egy klasszikus példát! A tűzoltók a konyhát oltják éppen, amikor a parancsnok látszólag minden ok nélkül elkiáltja magát: Kifelé! Amint a tűzoltók elhagyják a házat, a padló beomlik. A döntés életet mentett. A parancsnok később végigfuttatja a fejében, mi is történhetett, melyek voltak az árulkodó jelek. A tűz csendes volt, és szokatlan forróságot érzett. Arra csak a későbbi vizsgálatot követően derül fény, hogy a tűz fészke nem a konyhában, hanem az alagsorban volt (ez indokolta a „gyanús” csendet és a szokatlan mértékű forróságot).¹⁸⁹

Hogyan használható mindez a közszolgálat gyakorlatában? Az intuíció nem arra ad választ, hogy valami helyes-e, vagy nem, inkább irányjelző a vezetőnek, merre haladjon tovább. Ha megszólal a belső hang, álljunk meg egy pillanatra, próbáljuk megfogalmazni, hogy mi tűnik fel, zavar és dekódoljuk ezt az üzenetet. Ugyanakkor figyeljünk rá, ha az elsőre veszélyesnek minősített helyzetmegítélés csupán egy rossz beidegződés, ami alapos elemzéssel feloldható.¹⁹⁰ Az utólagos elemzés segíti a jövőbeli helyes döntéseket.

10.3. Döntéstámogató tényezők

10.3.1. Pszichés eszközök a problémamegoldásban

Életünk és munkánk során túlnyomórészt olyan döntési helyzetekbe kerülünk, amelyek rosszul meghatározottak, tehát meglehetősen sok részlet hiányzik a helyes megoldáshoz. A rendelkezésünkre álló információ általában nem elegendő ahhoz, hogy eldönthessük, valóban a helyes megoldást választottuk-e.¹⁹¹

Dacára azonban a kezdeti nehézségeknek, az esetek javarészában mégis helyes döntéseket hozunk. Ebben két fontos pszichés eszköz van segítségünkre. A rendelkezésre álló információhalmaz hiányosságaihoz származó bizonytalanságot csökkentő eszközök (formai operációk), amik mindenképpen nem módosítják, nem bővítik vagy csökkentik az információhalmazzal, valamint az információhalmaz bővítésére irányuló eszközök (szubsztantív operációk).¹⁹²

10.3.2. Döntéshozást befolyásoló tényezők: jártasság, érzelmek, személyiség

Nézzünk néhány döntést befolyásoló tényezőt. Farkas és Engländer vizsgálatukban bizonyították, hogy az adott témában jártas szakértők a döntéshozatalt megelőző kérdező szakaszban nagyobb egységekben, gyorsabban haladnak, mint járatlanabb társaik. Az így begyűjtött információhalmazzal a második szakaszban ellenőrzik még több egzakt információ begyűjtésével. Ezzel szemben a laikusok jellemzőbben igen-nem kérdések mentén haladnak, gondosan kerülve az egzakt kérdéseket. Ami az

¹⁸⁷ MÉRŐ (2013).

¹⁸⁸ GLADWELL (2010).

¹⁸⁹ KLEIN (1999).

¹⁹⁰ MÉRŐ (2013).

¹⁹¹ SIMON (1982).

¹⁹² ENGLÄNDER (1993).

érzelmeiket illeti: a vizsgálat kimutatta, hogy olyan érzelmileg erősen terhelt téma, mint a politika, jelentősen megváltoztatja a döntéshozatal megelőző kérdésfeltevés módját. A szakértőkhöz hasonlatosan az erősen polarizált politikai beállítottságú egyének kevesebb információ alapján minősítenek az első szakaszban, majd a saját maguk számára fontos érveket felülvizsgálják a másodikban. Ezzel szemben a témában nem járatosak és a mérsékelt polarizáltságúak több információ alapján döntenek, és figyelembe veszik a pro és kontra érveket is.¹⁹³

Kiemelkedően fontos a döntéshozó személyisége, felelősségtudata. Ez kevés területen látszik oly világosan, mint a katasztrófa elhárítás terén, legyen szó tűzoltásról, műszaki mentésről, árvízi védekezésről vagy beavatkozásról egyéb vészhelyzetben. Hazánkban a jelenlegi, szervezett keretek közötti tűzoltási és műszaki mentési beavatkozási taktika és irányítás bő másfél évszázad tapasztalatának gyümölcse. Az elmúlt több mint 150 év alatt kikristályosodott tudásnak itt egy elemét emelnénk ki: az akció sikere, s ezáltal életek sorsa javarészt attól függ, hogy az irányítást végzők mennyiben képesek gyorsan, jó döntéseket hozni. A helyes döntés meghozatalában pedig az önismeret és a személyiség érettsége többet nyom a latba, mint bármilyen tréning.¹⁹⁴

10.4. Döntéstámogatási modellek és technikák

Sok esetben rövid idő alatt, korlátozott információ birtokában kell döntenünk. Ilyen helyzetekben különösen fontos, hogy legyen a tarsolyunkban néhány, a döntés előkészítését és a döntéshozást támogató modell.

10.4.1. SWOT

A SWOT analízist gyakran alkalmazzák a közszolgálatban, nem véletlen, hiszen e módszer lehetővé teszi a külső és belső tényezők együttes értékelését, az erősségek (Strengths), gyengeségek (Weaknesses), lehetőségek (Opportunities) és veszélyek (Threats) azonosítása révén rengeteg információval szolgál. Vegyünk néhány példát az egyes kategóriákra!

- **Erősség** lehet erőforrás, képesség, illetve más előny. Ide tartoznak a kiváló képességekkel megáldott vezetők, a képzett munkatársak, a bevált gyakorlatokból álló, gazdag tudásbázis.
- A **gyengeség** olyan hiányosság az erőforrásokban, vagy képességekben, amely korlátozza a magas szintű teljesítményt. Ilyen lehet például az épületek rossz állapota, a kellő pénzügyi erőforrások hiánya, a bürokratizmus túlburjánzása, vagy a széttartó stratégiai célok.
- A **lehetőség** a környezetben megjelenő előnyös szituáció, többek között a kedvezően változó szabályozási környezet vagy környezetbarát, hatékonyabb technológia.
- A **veszély** egy alapvető fontosságú kedvezőtlen szituáció a környezetben, ami negatív hatással lehet annak elemeire. Ilyen például a hirtelen és ezért nehezen követhető technológiai változás, a hazai és nemzetközi szabálykörnyezet gyors átalakulása, vagy a súlyos anyagi vonzattal járó továbbképzési kötelezettség megjelenése.
- A SWOT akkor teljes, ha a környezet várható alakulását is megvizsgáljuk (a közszférában erre bevett módszer a forgatókönyvírás vagy szcenáriótervezés).

¹⁹³ FARKAS – ENGLÄNDER (2008).

¹⁹⁴ KUTI – PAPP (2018), 210–215.

10.4.2. Csoportos döntés támogatása a 6 gondolkodó kalap módszerrel (de Bono)

A csoportos döntéshozatal akkor előnyös, ha a megoldandó probléma komplex, ezért sokféle tudás, kreativitás kell a megoldásához. Csoportos döntés esetében a döntés elfogadtathatósága javul, és egyszerűbb a megvalósítás koordinációja is. Hátránya, többek között, hogy nem mindig lehetséges (lásd közszolgálat sajátosságai), hosszabb ideig tart, mint az egyéni döntés, illetve az is előfordulhat, hogy a csoporttagok rivalizálása hátráltatja a munkát.¹⁹⁵ Figyelni kell arra, hogy ne alakuljon ki egyéni dominancia, a megfelelésre való törekvés nem gátolhatja a tagok teljesítményét. Lehetséges veszélyforrás, hogy a csoportok hajlamosak elfogadni az első potenciálisan pozitív megoldást, illetve, hogy a névtelen csoportdöntések az eredményt illetően sokkal kockázatosabbak, mint az egyéni döntések.¹⁹⁶

A csoportos döntés a közjogi szervezetekben gyakran testületi döntés formáját ölti. A testületi döntéshozatal a csoportos döntés alább bemutatott előnyei mellett azzal a veszéllyel is járhat, hogy a vezető a felelősséget a résztvevőkre hárítja át, Ezért a csoportos döntéshozatal esetén a szerepek, feladatok és felelősségek tisztázása nem mellőzhető.¹⁹⁷

A döntéshez vezető út lerövidítésének kiváló módszere Edward de Bono hat gondolkodó kalap¹⁹⁸ technikájának alkalmazása. E módszer az információkat csoportosítja, méghozzá rendkívül hatékonyan. Alapötlete, hogy elménk gyakran olyan zsonglörhöz hasonlít, aki egyszerre túl sok labdát próbál a levegőben tartani.

Ezt egyszerűsítendő, de Bono – a gondolkodáskutatás mestere – a gondolkodás és a viselkedés lehetséges irányait hat különböző (fehér, fekete, piros, sárga, zöld és kék) színű kalappal szimbolizálja.

A különböző színű kalapok tehát eltérő gondolkodásbeli paradigmákat jelentenek. Amikor a megbeszélés résztvevői gondolatban felteszik az adott kalapot, valójában egy paradigmába helyezkednek és az ahhoz kötődő látásmódot teszik magukévá. A megbeszélés alatt a résztvevők képzeletben az egyes kalapokat „viselve” nyilvánítanak véleményt, amíg az egyik kalap fent van, a többi félreteszik. (Természetesen a módszer alkalmazható egyszemélyes döntésnél is, ekkor a döntéshozó saját gondolkodását strukturálja vele.) A közigazgatási döntési folyamatokban általában a racionalitás a főszerep, ugyanakkor más szempontok bevonásával komplexebb, több igényre reagáló megoldásra juthatunk. Az észérvek és a struktúra mellett a döntéshozatalban létjogosultsága van az érzelmeknek, a kételyeknek, a vízióknak és a kreativitásnak is.

Fehér kalapot „viselve” semlegesek, objektívek vagyunk, akár egy tudományos megfigyelő. A tiszta tényeket gyűjtjük össze, pontosabban az elsődleges tényeket, amelyeket bizonyítékok, adatok támasztanak alá, valamint másodlagos tényeket, melyeket csak feltételezünk. A döntéshez szükséges információ kalapja ez. Tipikus kérdések, melyeket érdemes feltennünk: Milyen információink vannak? Alátámasztja ezeket statisztika, felmérés, kutatás? Milyen információra van még szükségünk? Az információ tény, feltételezés vagy hiedelem?

A **piros** az érzések, megérzések, sejtések, benyomások kalapja. Ide tartoznak a már tárgyalt intuíciók, a bizonyos „belső hang”, a döntés kapcsán megjelenő megfoghatatlan szimpátiák és ellenérzések, a „valami nem stimmel” és a „benne igazán megbízom” is. Ezeket fontos kifejezésre juttatni, mert kimondva-kimondatlanul befolyásolják a döntést. Például, ha egy intézmény több évtizede működik adott helyen, a költözés számos változást hoz az ott dolgozók életében. A gazdaságosság szem-

¹⁹⁵ KISS et al. (2015), 30.

¹⁹⁶ VERESNÉ dr. Somosi (2004), 21.

¹⁹⁷ RÓNAY (2017): 231–234; 241–242.

¹⁹⁸ DE Bono (2007).

pontján túl a megjelenő erős érzelmekre is érdemes odafigyelni a döntés előkészítésekor. Figyeljünk rá, hogy a piros kalapban elhangzottakat nem kell, sőt nem szabad indokolni!

A **fekete** kalap az ellenvetéseké. Nyugati civilizációnk a kritikus gondolkodáson alapszik, a fekete kalap viselése talán a legkönnyebb. Melyek a lehetséges veszélyek, akadályok, problémák? E kalap az illeszkedésről szól: Beleillik a javaslat a szélesebb politikába és stratégiába? Befér a költségvetésbe? Fenntartható? Ez az óvatosság és túlélés kalapja, „az ördög ügyvédje”, ha úgy tetszik „a fék az autóban”.

A **sárga** kalap az előnyöké, a pozitív, konstruktív gondolatoké, a tapasztalatokkal megalapozott reményeké. Színe a napsütést idézi, itt gyűjtjük össze, hogy egy ötlet miért jó, milyen előnyei vannak, mitől fog működni, kinek kedvező. Tipikus kérdések lehetnek: Melyek az értékek? A logikus és praktikus szempontok mellett itt sorakozhatnak fel a nagyobb ívű víziók is.

A **zöld** kalap a kreativitásé és az asszociációké. A szín a folyton folyvást megújuló természeté, a friss hajtásoké. Új utakat, alternatívákat keresünk, bármilyen ötlet felvethető, a legképtelenebb is. E kalapban teret kap a kollégák kreativitása és innovációs képességei.

A **kék** kalap funkciója a keretek tartása, a fókuszáltság és a folyamat gördülékenységének biztosítása. Ezt kivételesen egy valaki – tipikusan a csoport vezetője – viseli, ő ismerteti a módszert, definiálja a problémát és a döntéshelyzetet. Viselője a tárgyilagos és elfogulatlan koordinátor, a karmester, a rendszergazda szerepét tölti be.

A kalapok használata során jól strukturált megbeszélés folytán (melyet a kék kalapot viselő moderál) mentális térkép készül a döntéshez szükséges tényezőkről: az adatokról (fehér), a lehetséges előnyökről (sárga) és hátrányokról (fekete), az ötletekről (zöld), illetve a szubjektív érzésekről (piros). A kalapokat megbeszélés közben lehet többször is cserélni, de fontos, hogy mindenkin egyforma kalap legyen!

Mi a módszer hozadéka? A hat gondolkodó kalappal a vezető egy olyan nyelv-, vagy jelrendszert kap a kezébe, amellyel – munkatársait a módszerre megtanítva – nagyobb hatékonyságú tárgyalásokat tehet lehetővé. Időt takarít meg, keretet ad a produktív együttgondolkodáshoz, csökkenti a személyes konfliktusokat, elkülöníti a tényeket az érzelmektől. Egyszerű, mégis hatékony és könnyen elsajátítható eszköz. Fókuszált gondolkodást alkalmazva erősíti az innovációt és a kreativitást, a döntéshez szükséges információk sokrétegű megközelítését teszi lehetővé, hiszen adott probléma minden aspektusát végigjárja. NASA, IBM, Siemens, Microsoft, British Airways – csak néhányat említve a módszer használói közül.

10.4.3. Brainstorming (ötletbörze)

A döntést sok esetben brainstorming, más néven ötletbörze, vagy (szó szerinti fordításban), ötletvihar előzi meg. Ennek alapszabályai:

- **Határozzuk meg, milyen téma, probléma helyzet kapcsán fogunk ötletelni!**
- **Az ötletbörze első fázisában mindenki szabadon elmondhatja a gondolatait, senkit ne szakítsunk félbe, ne kritizáljuk, más módon se értékeljük az elhangzottakat.**
- **Az ötleteket építhetjük egymásra is!**
- **Minden ötletet jól látható helyre (például flipchartra, vagy táblára) írjunk fel!**
- **Szelektáljuk az ötleteket, egyesítsük a hasonló tételeket, húzzuk ki a témához nem tartozókat! A negatív tételeket tegyük külön.**
- **A második fázisban értékeljük az ötleteket (például szavazásos módszerrel)!**

10.4.4. Az 52 döntési modell

A Krogerus–Tschäppeler szerzőpáros döntést elősegítő modelleket mutat be.¹⁹⁹ Az alábbi táblázatban az általuk ismertett technikákat összesítettük:

Önfejlesztésre:	Az önismeret erősítésére:	Mások jobb megismeréséhez:	Mások fejlesztésére:
Eisenhower-mátrix, SWOT-analízis, BCG-mátrix, Projektportfólió-mátrix, Whitmore-i modell, Gumikötélmodell, Visszacsatolási modell, Családfamodell, Morfológiai mátrix és a SCHAMPER-módszer, Ajándékozási modell, Következménymodell, Konfliktuskezelési modell, Útelágazási modell	Flow-modell, Johari-ablak, A kognitív diszsonancia modellje, Zenei mátrix, A modellek modellje, UffeElbæk-modell, Divatmodellek, Energiamodell, Szupermemória-modell, Politikai iránytű, Egyéni teljesítménymodell, Múltidézőmodell, Tehetségcsapda-modell, Hypercycle-görbe, Részletkérdések mátrixa, Kapcsolati térkép, Tudástérkép	Svájci sajt modell, Maslow-piramis, A kreatív gondolkodás modellje, Sinus miliő- és a Bourdieu-modell, Kéthurkos tanulási modell, AI-modell, Kicsi a világ	Csapatteljesítmény- modell, Csapatépítő-modell, Piaci rés modell, A helyzetfüggő vezetés, Szerepjátékmodell, Eredményoptimalizálási modell, Topmodell modell, Pareto-elv, Hosszú farkok modell, Monte Carlo-szimuláció, Fekete hattyú modell, Szakadék- és diffúziómodell, Fekete doboz modell, Státusmodell, Fogolydilemma,

Forrás: Krogerus, Mikael – Tschäppeler, Roman: 52 döntési modell: a stratégiai gondolkodás kézikönyve. (Budapest, HVG, 2012) alapján készítették a fejezet szerzői

10.5. Coaching kérdések, javaslatok

- Probléma-megoldási alaptétel, hogy ne ragadjunk le az első megoldási verziónál, a brainstorming nagy előnye – legyen az akár egyéni, akár csoportos –, hogy számos ötletet felszínre hoz. Írjon össze húsz megoldási javaslatot!
- Válasszunk ki véletlenszerűen a szótárból egy szót. Hogyan segít(het) ez a szó a döntés meghozatalában?
- Írjunk össze öt okot, amiért ezt a problémát könnyű megoldani!
- Tegyük fel, hogy a megoldandó probléma hasznos. Milyen előnyök származnak belőle?
- Milyen döntés születne, ha eltűnnének a fennálló külső akadályok (idő, pénzügyi keretek)?

Megfontolandó:

- A tartós stressz, a túlterheltség csökkenti annak az esélyét, hogy jó döntés szülessen.
- A stressz teljesítménynövelő zónája átlagosan 115-145 közötti pulzusszámnál van. Az e feletti tartomány kontraproduktív a döntéshozásban. A szervezet ebben az állapotban sok irrelevantnak vélt információforrást kapcsol ki, gyakran pontosan azokat az információkat, amik

¹⁹⁹ KROGERUS – TSCHÄPPELER (2012).

helyes döntéshez vezetnének.²⁰⁰

- Extrém időnyomás alatt nagyobb a veszélye, hogy olyan sztereotípiák és előítéletek alapján hozunk döntést, amikben nyugodt körülmények között nem hinnénk.
- Személyiségfejlesztés és önreflexió híján, könnyen torzítunk a döntés meghozatala után, hogy csökkentsük kialakulófélben lévő kognitív disszonanciát. Vagyis, a döntést támogató információkat elraktározzuk, a cáfolókat pedig figyelmen kívül hagyjuk vagy elvetjük. Ez a fajta gondolkodásmód segít fenntartani az önmagunkról kialakított pozitív énképet, de nem szolgálja azt, hogy egyre jobb döntéseket hozzunk.
- Mivel vezetőként folyamatosan a személyiségünkkel dolgozunk, fontos, hogy időt szánjunk a rendszeres (vezetői) személyiségfejlesztésre és önismeretünk mélyítésére. Gondoljuk át, hogyan tudnánk elkülöníteni időt reflexióra, szakkönyvek olvasására, továbbképzésen, üléseken való részvételre! Megéri, az erre szánt energia döntéseink minőségében visszatükröződik.

²⁰⁰ SALAS – LYNNE (2017).

10.6. Irodalom

- ARONSON, Elliot – TAVRIS, Carol (2009): *Történekek hibák... (de nem én tehetek rólok) – Az önigazolás lélektana*. Budapest, Ab Ovo Kiadói Kft.
- CZUPRÁK Ottó – KOVÁCS Gábor (2013): *Vezetés- és szervezéstudomány*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- KAHNEMAN, Daniel (2013): *Gyors és lassú gondolkodás*, Budapest, Libri.
- DE BONO, Edward (2007): *Hat gondolkodó kalap: a párhuzamos gondolkodás hat szakasza*. Budapest, Manager KFT.
- DOBÁK Miklós – ANTAL Zsuzsa (2016): *Vezetés és szervezés* [Digitális kiadás.] Budapest, Akadémiai Kiadó. Elérhetőség: https://shibboleth.mersz.org/?xmlazonosito=dj147vesz_100_p1#dj-147vesz_100_p1 (utolsó letöltés: 2018. január 22.)
- ENGLÄNDER Tibor (1993): *Döntés, kockázat, pszichológia*. Budapest, MTA Pszichológiai Kutatóintézet.
- FARKAS Éva – ENGLÄNDER Tibor (2008): *A jártasság, az emóció és az öregedés hatása a döntéshozatal előkészítő kérdésközpontú vizsgálataira*. *Pszichológia*, 28, évf. 3. sz. 245-266.
- GLADWELL, Malcolm (2010): *Ösztönösen*. Budapest, HVG.
- HAZAFI Zoltán – GYÖRGY István (szerk.) (2013): *Közszolgálati életpályák*. Budapest, NKE.
- HEIDRICH Balázs (2015): *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Budapest, Budapesti Gazdasági Főiskola.
- KAHNEMAN, Daniel (2013): *Gyors és lassú gondolkodás*. Budapest, Libri.
- KUTI Rajmund – PAPP Bendegúz (2018): *Analysis of decision-making skills during disaster management operations*. *Hadmérnök*, 13. évf. 1. sz. 210-216.
- KISS Sándor et al. (2015): *Közigazgatási szakvizsga. Általános közigazgatási ismeretek. IV. modul: Közigazgatás-szervezési és vezetési ismeretek*. Budapest, NKE.
- KLEIN, Gary A. (1999): *Sources of power. How people make decisions*. Cambridge, MA, MIT Press.
- KROGERUS, Mikael – TSCHÄPPELER, Roman (2012): *52 döntési modell: a stratégiai gondolkodás kézikönyve*. Budapest, HVG.
- MÉRŐ László (2013): *Az érzelmek logikája*. Budapest, Tercium Kiadó.
- RÓNAY Zoltán (2017): *Egyéni és testületi felelősség a felsőoktatási intézmények vezetésében*. PhD-értekezés. Szeged, Szegedi Tudományegyetem.
- SALAS, Eduardo – LYNNE, Martin (2017): *Decision-making under stress: Emerging themes and applications*. New York, Routledge.
- SIMON, Herbert A. (1982): *Korlátozott racionalitás*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- VERESNÉ DR. SOMOSI Mariann (2004): *Vezetői döntéshozatal*. In: Gyémántok csiszolása – Képzés – Vállalkozás. Miskolc, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar.

11. BEFOLYÁSOLÁS

Szerzők: Roberts Éva – Ruzsa Dóra

„Nem lándzsák és kardok, katonák vagy hadseregek mozdítják elő az igazságot, hanem vita és szelíd meggyőzés.”

(Alexandriai Szent Atanáz)

11.1. Nem minden rovar bogár

Ahhoz, hogy értsük a különbséget befolyásolás és meggyőzés között, érdemes rögtön a legelején tisztázni, melyik fogalom alatt mit értünk pontosan. Ebben Zentai lesz a segítségünkre, aki a minden bogár rovar, de nem minden rovar bogár elvén tisztázza a két fogalmat. Vagyis, hogy minden meggyőzés befolyásolás, de nem minden befolyásolás meggyőzés, hiszen a befolyásolás sokkal tágabb fogalom. A meggyőzés a befolyásolási formáknak azon fajtája, amelyik érvek és érveléstechnika bevetésével működik, jellemzően tudatosan és a célszemély bevonásával.²⁰¹

Befolyásolni annyit jelent, mint hatással lenni egy másik személyre vagy ügyre oly módon, hogy saját érdekeinket, céljainkat szolgálva hozza meg döntésit, válassza meg cselekedeteit. Klein szerint a befolyásolási erő azt jelenti, hogy az egyén meg tudja ítélni, hogy egy adott helyzetben milyen viselkedésre van szükség, milyen módon tud pozitív hatással lenni a többiekre, és végre tudja hajtani ezt a viselkedést a várt hatás elérésével. Ennek eredményeképpen háromféle következmény várható: elköteleződés, behódolás vagy ellenállás. A befolyásolás és meggyőzés pszichológiájában alapvető jelentősége van az attitűdnek. Attitűdön az önmagunkkal és másokkal, a tárgyakkal és eredményekkel kapcsolatos értékelésünket, hozzáállásunkat értjük.²⁰²

11.2. A mindennapi befolyásolás formái

A kényszerítés, a manipuláció és a késztetés sokféleképpen jelennek meg a mindennapi élet során. Nem ritkán keverve lehet őket felismerni, nem gyakori, hogy önmagukban, tisztán jelennének meg a hétköznapi befolyásolás során.

Azokat a befolyásolási technikákat szoktuk manipulációnak hívni, amely során nincs tudatában a célszemély a befolyásolási szándéknak, de végül mégis a befolyásoló által kívánt reakciót hozza. A manipuláció a hétköznapi használatban eléggé pejoratív értékű annak ellenére, hogy igen sokan, igen gyakran élünk ezzel a fajta befolyásolási módszerrel a kommunikációnk során. Minden olyan helyzetben, ahol az információ feldolgozása nem kontrollált vagy csak igen kis tudatos kontroll alá esik,

²⁰¹ ZENTAI (2004), 4.

²⁰² KLEIN (2012), 569–571.

a manipuláció előfordulása elég gyakori. Bizonyos becslések szerint szinte minden kommunikációs folyamatot jellemez némi manipuláció.

A kényszerítés a legritkább esetben okoz attitűdváltozást. Sőt, az úgynevezett dafkereakciónak köszönhetően pont ellentétes hatást érhet el, tehát a kezdeti attitűdöt nemhogy nem változtatja meg, hanem adott esetben még fel is erősítheti. Ez azért lehetséges, mert a kényszerítés könnyen ellenállást okozhat és kiöltheti a saját pozitív hozzáállásunkat egy bizonyos nézettel vagy viselkedéssel kapcsolatban. Amit eddig önként tettünk, azt most kötelező csinálni, vagy gondolni. Emiatt a kényszer miatt az eredeti dolog könnyen ellenszenvenessé válik.

Azt hihetnénk, hogy a késztetés hasonlóképpen működik, mint a kényszerítés, hiszen akár felfogható attitűdellenes viselkedést okozó anyagi vagy morális hatásként is. A helyzet azonban nem ilyen egyszerű. Az okozott attitűdváltozás mértéke ugyanis sok-sok egyéb tényezőtől is függ.

Sok vizsgálat foglalkozik a befolyásolás attitűdváltozást előidéző hatásaival, jelesen a késztetés kutatásával. Az eredmények tanúbizonysága szerint a késztetés mértéke jellemzően fordított arányban áll az okozott attitűdváltozással. Tehát az attitűdellenes viselkedés létrejöttekor kisebb mértékű késztetés nagyobb mértékű attitűdváltozást okoz, és fordítva is igaz: nagyobb mértékű késztetés kisebb mértékű attitűdváltozást okoz, vagy semmilyen. Ezek a jelenségek csak akkor figyelhetők meg, ha a célszemélynek van döntési szabadsága. Ha nincs, vagy csak igen kismértékű, akkor pont fordított hatás tapasztalható.

Ami a késztetést és a belső motivációt illeti, könnyen előfordulhat az a szerencsétlenség, hogy amit szívesen, boldogan csinálunk, annál elveszítjük a belső motivációnkat, ha rendszeres jutalmat kapunk érte. Ilyenkor a késztetést felváltja a jutalomfüggőség, vagyis felcseréljük a belső motivációnkat külsőre, s már nem vagyunk hajlandók a cselekvést magunk, saját öröméért végezni, hanem csak a jutalomért. Jutalom hiányában pedig a cselekvés elmarad.

Közigazgatási vezetőként könnyen elkövethetjük ezt a hibát, hogyha a munkatársainkat megjutalmazzuk olyan cselekvésekért, amiket egyébként is szívesen, örömmel végeznek. A belső motivációból is könnyen válhat külső, az önként, megelégedettséggel végzett munkából így lehet noszogatás, kényszerítés és szerény teljesítmény.

11.3. Befolyásolási eszközök

11.3.1. Szigorú feltételekhez kötött tagság

A szigorú bekerülési feltételekkel bíró közösségek tagjai jobban kedvelik egymást, a szervezethez lojálisabbak. Minél bonyolultabb és nehezebb a beavatási szertartás, annál inkább. Miért? Mert az emberek sokkal boldogabbak, ha valamihez nagy nehézségek vagy fájdalmak útján jutottak hozzá, mintha csak az ölükbe pottyant volna. Érdekes jelenség ez, amellyel előszeretettel élnek a különböző szekták, VIP üzleti társaságok vagy éppen exkluzív diákkörök.²⁰³

11.3.2. Kis szívesség kérés

Szintén ügyes befolyásolási technika a kis szívesség kérés. Azt gondolnánk, hogy igen jól befolyásolható az, akinek szívességet teszünk – legyen az bármilyen apró szívesség akár –, hiszen a lekötelezettségünké válik, így könnyebben manipulálható. Sok cég marketingje épül erre, ez történik ugyanis, ami-

²⁰³ ARONSON – TAVRIS (2009).

kor ingyen felíratos tollat hoz nekünk a postás, vagy amikor egy szervezet egy tagja ingyen odaadja az egyik nagy sikerű könyvét. Ez nem pénzben térül meg, hanem a jövőbeli aktív viselkedésünkben. Könnyedén feltételezhető ugyanis, hogy nagyobb valószínűséggel fogunk marketing céllal felíratott tollakat rendelni egy olyan cégtől, aki kis ajándékkal kedveskedett nekünk, valamint adónk egy százalékát is jellemzőbben utaljuk egy már ismert egyháznak, mint teljesen vadidegeneknek. Ezzel a trükkel tehát sokan élnek, s a kölcsönösség elvén hatnak az emberre, ugyanis hajlamosak vagyunk úgy gondolkozni, hogy, ha már kaptunk egy csekély ajándékot, akkor az illető adója lettünk, amit illik valahogy kiegyenlíteni. Akár úgy, hogy elmegyünk egy oktatásra, akár úgy, hogy rendelünk néhány tucat golyóstollat. Ennél azonban még érdekesebb a fordított jelenség, amelynek meggyőzőségi ereje ismeretlen a tudományos életen kívül. Ez a technika pedig arról szól, hogyan érzük el másoknál, hogy apró-cseprő szívességeket tegyenek meg nekünk (semmiképpen sem fordítva, tehát nem mi tesszük a többi embert lekötöztetettjeinké, hanem pont, hogy mi válunk mások lekötöztetettjeivé). Miért? Mert az emberek fejében valami hasonló fogalmazódik majd meg – talán olyan mélyen a tudat alatt, hogy lehet, soha nem tudatosodik – nemrégiben kisegítettem apróval a büfénél, vagy éppen szereztem neki jó áron nyári gumibroncsokat, amikor látta, hogy saját magamnak keresgélek a neten, s mivel én nem segíték rossz embereken, akkor minden valószínűség szerint ő is jó ember, akinek szívesen segíték máskor is, még úgy is, ha nagyobb erőbedobást követel ez meg tőlem.²⁰⁴

11.3.3. Láb az ajtóban technika

Amikor kis, egyszerű kérésekkel kezdünk abban a reményben, hogy a folyamat végére nagy, komoly és bonyolult kérdésekre kapunk zöld utat, a láb az ajtóban technikának nevezzük. Ennél a technikánál a puhítási fázisban nem szükséges a későbbi témával kezdeni, bőven elegendő az is, ha valamilyen apró kis aktivitással kiváltódik az emberek cselekvési késztetése. Nem számít, hogy nem pontosan abban a témában, amiben szeretnénk őket befolyásolni. Valamely folyamat elején sokkalta könnyebb ellenállni, mint később.²⁰⁵

11.3.4. A társadalmi bizonyíték elve

Az emberek többsége a környezetéhez hasonlítja viselkedését, attitűdjét és gondolkodását az adott helyzetről. Amennyiben például vészhelyzetre utaló jeleket észlelnek, először körül nézünk, hogyan viselkednek mások körülöttünk. Hogyha nem mutatják jelét menekülő vagy beavatkozó viselkedésnek, sem pániknak, akkor általában mi magunk sem mutatunk hasonló reakciókat. Így lehetséges az is, hogy járókelők sokasága elhalad segítségnyújtás nélkül bajbajutott társuk mellett. Ez azért történik így, mert a legtöbb ember élete során kevés veszélyhelyzetet él át, amelyben nincs gyakorlata, tehát bizonytalan helyzetbe kerül, ami azt jelenti, hogy sokkal inkább a társadalmi bizonyítékok elvére támaszkodik, mint más esetekben. A bizonytalan helyzet mellett a társadalmi bizonyíték elvének másik nagy felhasználási területe a hasonlóság. Ez azt jelenti, hogy az összes lehetséges variáció közül az emberek legszívesebben azoknak a viselkedését követik, akik a leginkább hasonlítanak rájuk. Ezt támasztja alá az a bizarr jelenség is, amikor egy nagy sajtóvisszhangot kapó öngyilkosság után hirtelen megnövekszik azoknak az öngyilkossága, akik életkora, neme, hajszíne, társadalmi státusza, problémájának milyensége megegyezik az eredeti öngyilkoséval. Ilyenkor könnyen bekapcsol az automatikus mintakövetés, mint egy gépies folyamat, ami az indítógomb megnyomása után végigfut.

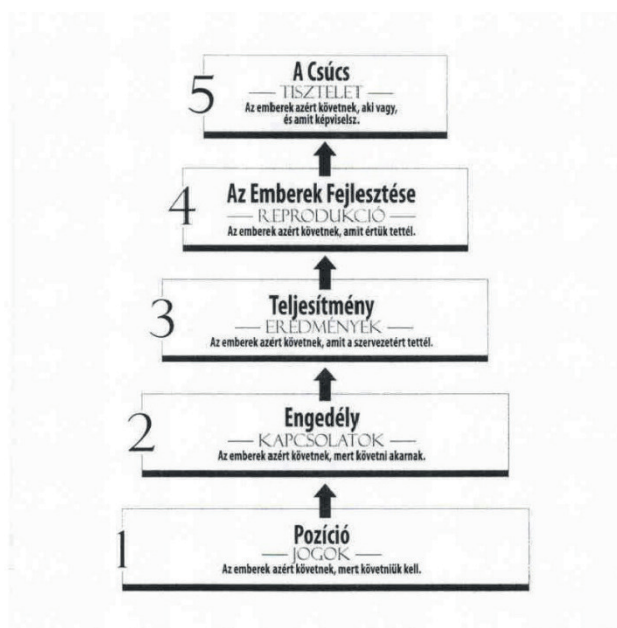
²⁰⁴ JECKER – LANDY (1969).

²⁰⁵ CIALDINI (1999).

Hogyan tehetünk ellene? Tudatosítjuk magunkban a hozzánk hasonló emberektől jövő társadalmi bizonyíték hamis voltát, és igyekszünk függetleníteni magunkat tőle, semmiképpen sem hagyjuk, hogy beinduljon az automatikus folyamat. Hiszen a hozzánk hasonlóak nem lehetnek a viselkedésünk kizárólagos meghatározó tényezői.²⁰⁶

11.4. Munkatársak befolyásolása

„Korán rájöttem arra, hogy a vezetés valójában befolyásolás. Ha az emberek növelik befolyásukat másoknál, hatékonyabban irányíthatják őket.” – írja Maxwell *A vezetés 5 szintje* című könyve bevezetőjében. Elmondása szerint ez a felismerés indította el az 5 szintű modell koncepciójának kidolgozásában.²⁰⁷ A befolyásolás eszközeit, taktikáit, lehetséges stílusait, továbbá a meggyőző kommunikáció ismérveit többféle csoportosítás és megközelítés alapján dolgozza fel a szakirodalom. Jelen írásunkban Maxwell modellje (1. ábra) mentén vizsgáljuk meg a befolyásolás legfontosabb tudnivalóit, közigazgatási vezetőként is hasznosítható alapelveit.



1. ábra Maxwell: *A vezetés 5 szintje*

A Vezetés 5 szintje modell a vezetést folyamatként értelmezi, amely emberekkel és azok dinamikájával foglalkozik. Az állandó változás folyamatosan kihívások elé állítja a vezetőket, szükség van a folyamatos fejlődésre. Maxwell koncepciója alapelvek megfogalmazásával nyújt útmutatást ehhez. *Növeld a befolyásod lépésről-lépésre!* – szól a könyv alcíme és ehhez ad támpontokat: az egyes szintek elérése és folyamatos alkalmazása segít a hatékony vezetés megvalósításában, feltételezve, hogy nem a vezető egyéni érvényesüléséről, hanem csapata előmozdításáról szól a folyamat.²⁰⁸

1. **szint:** A **Pozíció** szinten lévő vezető befolyása a pozíciójából adódik, jogokon alapul, alárendeltjei vannak, nem csapattagjai, főnök lehet, de vezető nem. Meghatározott hatalmi korlátok

²⁰⁶ CIALDINI (2009), 144–199.

²⁰⁷ MAXWELL (2014), 2.

²⁰⁸ MAXWELL (2014), 4–5.

eredményeképpen követik a beosztottak, többletmunkára, kiemelkedő erőfeszítésre és teljesítményre nem feltétlenül számíthat, magányos, magas körülötte a fluktuáció. Klein szerint a beosztott elköteleződése sokkal valószínűbb, ha konzultáción, ésszerű meggyőzésen, lelkesítően keresztül közelítik meg és nem nyomáson alapul a vezető meggyőzési módszere.²⁰⁹ Ez a szint egy lehetőség, hiszen vezető feletteseitől bizalmat kap, meghívást a fejlődésre.²¹⁰ A hatalomra építő vezető döntéseket hoz, utasít, irányít, ellenőriz, általa elvárt magatartásformákat értékeli, büntet vagy jutalmaz. A beosztottak reakciója jellemzően a kommunikáció-, bizalom- és lojalitás hiány, majd a lázadás, szervezkedés, menekülés. Csökken a vezető befolyása, romlik a hatékonyság, nagy az idővesztés és jelentős a stressz mértéke. „[...] ha személyes hatalmam van az emberek fölött, akkor ennek következménye gyakran a félelem, neheztelés és más negatív érzések. De ha megosztom a hatalmat az emberekkel, akkor ennek lelkesedés, pozitív érzelmek, fejlődés az eredménye: a hatalommegosztás jutalmazó hatása sokkal nagyobb, mint az uralkodásé” – írja Rogers.²¹¹ A második szintre való továbblépés alapvető feltétele, hogy a vezető ismerje önmagát, tisztában legyen saját értékeivel és azzal, hogy nem a pozíció, a szabályok és a hatalom ösztönzi az embereket az eredményes munkavégzésre, magas szintű teljesítményre.

2. **szint:** Az **Engedély**, azaz a kapcsolatok szintjén a vezető az emberek felé fordul: elfogadja őket, értékes egyéniségként bánik velük, bizalmat épít, ezáltal kezd kialakulni befolyása. Goleman szavaival élve „A befolyásoláshoz és a meggyőzéshez szükség van arra, hogy képesek legyünk a másik ember érzéseit felismerni, a másik emberben megfelelő érzéseket kelteni.”²¹² „Ha el akarjuk nyerni valakinek az egyetértését, igyekezzünk megismerni a gondolkozását, és keressünk valamit, amit ehhez csatolhatunk.” – írja Seabury.²¹³ Goleman meghatározása alapján a munkahelyi sikerhez öt alapvető érzelmi kompetencia szükséges, ezek közé tartozik a befolyásolás is. Akik képesek befolyásolni, előre tudják, hogy milyen hatással lesz mondanivalójuk, így tudnak másokat az általuk kívánatos cél felé elmozdítani, maguk oldalára állítani. A logikus érvelésen túl figyelnek az érzelmi ráhatásra.²¹⁴ Az Engedély szintjén az emberek elkezdik követni a vezetőt saját akaratukból, mivel a vezető kapcsolatokat épít és hatással van ezáltal munkatársaira. Már nem csak a pozíciója van a kezében, hanem bizalom és lojalitás, amit az emberekkel való törődés kapcsán ér el. Welch megfogalmazásában: „A jó vezetők mindenekelőtt nyitottak. Felfelé, lefelé és körbe járnak szervezeteikben, hogy elérjék az embereket.”²¹⁵ Ez a szint ad lehetőséget a beosztottak megismerésére, következképpen a megfelelő vezetői stílus, hozzáállás megválasztására személytől, helyzettől függően. Az emberek alapvetően hitetlenek, de „a meggyőzési kísérletek nagyon sikeresek lehetnek, ha egybevágunk a megcélzott közönség vágyaival, szükségleteivel, várakozásaival.”²¹⁶ Nagyfokú empátia, asszertív kommunikáció és törődés jellemzi a vezető viselkedését ezen a szinten. Legfontosabb arany szabály befolyásolás tekintetében is: „Úgy bánj másokkal, ahogy szeretnéd, hogy mások bánjanak veled.”²¹⁷ Az Engedély szintjén fontos feladatának tekinti a vezető a csapatépítést, amely lehetővé teszi a csapattagok közötti kapcsolatok kialakulását is.
3. **szint:** A kellemes munkakörnyezet kialakítása után a **Teljesítmény** szinten legfontosabb cél az elért eredmény. A vezetők nagyobb befolyásra és hitelességre tesznek szert, az emberek már azért követik őket, amit a szervezetért tesznek. Maxwell megállapítása alapján ezen a

²⁰⁹ KLEIN (2012), 571.

²¹⁰ MAXWELL (2014), 7.

²¹¹ KLEIN (2009), 114.

²¹² KLEIN (2009), 567.

²¹³ SEABURY (1998), 100.

²¹⁴ KLEIN (2009), 567.

²¹⁵ MAXWELL (2014), 91.

²¹⁶ HOFMEISTER – TÓTH – MITEV (2015), 116.

²¹⁷ MAXWELL (2014), 82.

szinten már élvezetessé válik a befolyásgyakorlás. A második szinten a kapcsolatok építése fontos szemponttá vált, pontosabban az emberek egymás irányába való fejlődése, itt az együtt fejlődésen van a hangsúly, ami kompatibilitást és tudatosságot igényel. „A vezető feladata, hogy egymást kiegészítő csapatot építsen, ahol minden erősség hatékonyává válhat, és minden gyengeség eltörpülhet.” – fogalmazza meg Covey.²¹⁸ Ezen a szinten válik meghatározóvá a csapatmunka, a közös célok kialakítása, a stratégia és vízió. A példamutatás és hitelesség elengedhetetlen: „Mások befolyásolásához a példa nem a legfőbb, hanem az egyetlen eszköz” – Schweitzer francia filozófus meglátása alapján.²¹⁹ A vezető felállítja és modellezi az elvárt színvonalat, dönt, problémákat old meg, világossá és valóságossá teszi a víziót, lendületet ad, eredményeket tesz le az asztalra. „Az erőteljes vízió tisztán érthető és jól definiált, átfogó és kihívásokat támasztó, illeszkedik a csapat közös értékeibe, elsődlegesen a célra fókuszál, nem az eszközökre, és passzol a csapat adottságaihoz. Amikor pedig bemutatásra kerül és átjön az üzenet, szinte betölti a helyiséget energiával!”²²⁰ Meghatározó szerepe van, tehát, befolyásolási szempontból. Greenwald szerint a „meggyőző közlés sikerét mindig azok a gondolatok, eszmék közvetítik, amelyek az üzenet befogadásakor támadnak az egyénben”,²²¹ óriási szerepe van, tehát a vezetőnek, hogy miként fogalmazza meg a vízió sikerét, segíti az embereit az elköteleződésben, vezeti el csapatát a sikerhez. Nem szabad elfelejteni, figyelmeztet Maxwell, hogy az emberek először a vezetőt fogadják el, utána a víziót. Az elfogadás alapja a vezetővel való kapcsolat és azok az eredmények, amelyeket a vezető a szemük láttára ér el.²²² Hatékonyan meggyőzni nem lelkesítő beszédekkel érdemes, „saját lelkesedésünk az, ami másokban feléleszti a lángot.”²²³ Ezzel elérkezünk a 4. szinthez, hiszen a vízió megvalósításának leghatékonyabb módja újabb vezetők felnevelése, az emberek fejlesztése.

4. **szint:** Az **Emberek fejlesztése** szint alapvetően arról szól, hogy „nem saját hatalma tesz valakit nagyszerű vezetővé, hanem az a képessége, hogy másokat nagyra tud tenni.”²²⁴ Azért követik, azáltal van még erősebb befolyása a vezetőnek, amit a munkatársai fejlődése érdekében tesz. A teljesítmény nagymértékben nő, hiszen egyre több vezető van a csapatban, akik a többiek fejlesztésén is dolgoznak. A képzés, felhatalmazás, támogatás, kihívás, megfelelő pozicionálás, mentorálás szerepe kiemelkedően fontos. „Az embereket általában jobban meggyőzik azok az érvek, amelyeket ők maguk fedeztek fel.”²²⁵ Vezetőként érdemes, tehát, egyengetni az önálló felfedezések lehetőségeit nagyobb szabadság megadásával, vélemények meghallgatásával.
5. **szint:** A **Csúcs szint** Lippmann szavaival „A végső vizsga egy vezető számára az, hogy hátra tudta-e hagyni másokban a meggyőződést és akaratot annak folytatására, amit ő megkezdett.”²²⁶ A csúcs szintű vezető olyan vezetési kultúrát alakít ki és valósít meg, amely hagyományt teremt, örökséget hagy hátra a szervezetben belül. A csúcs szintű vezető alatt csúcs szintű csapat sorakozik fel, ő maga küldetésére és céljaira összpontosít.²²⁷

Maxwell modellje rendszerbe foglalva helyezi el a befolyásoláson alapuló vezetés legfontosabb paramétereit (autonómia adása, emberek munkájára való odafigyelés, saját gondolatok, érzések kifeje-

²¹⁸ KLEIN (2009). 161.

²¹⁹ ROEBUCK (2000), 27.

²²⁰ MAXWELL (2014), 159.

²²¹ HOFMEISTER – TÓTH – MITEV (2015), 116.

²²² MAXWELL (2014), 177.

²²³ SEABURY (1998), 101.

²²⁴ MAXWELL (2014), 9.

²²⁵ KLEIN (2012), 569.

²²⁶ MAXWELL (2014), 244.

²²⁷ MAXWELL (2014), 253.

zése, tanulás elősegítése, önállóság ösztönzése, innováció támogatása, felelősség átruházása, önértékelés bátorítása, mások értékelése, visszajelzés befogadása)²²⁸ modelljében, ezzel egyfajta térképet, iránytűt adva a vezetők kezébe. Alapelvei bármilyen vezetői szituációban hasznosak lehetnek, mind befolyásolás és meggyőzés, mind egyéb vezetési jó gyakorlatok szempontjából. Igaz ez a közigazgatási vezetésre is! Hangsúlyozza, hogy az egyes szintek elérése után sincs lehetőség az alsóbb szintek hanyagolására, új munkakörnyezetben pedig előlről kell kezdeni az építkezést.

Covey befolyásolási körnek nevezi azt a csoportot, akinek az életébe képesek vagyunk változást hozni szavainkkal, tetteinkkel. Ahhoz, hogy munkatársaink körében bővíthessük befolyásolási körünket tisztában kell lennünk vezérlő értékeinkkel, azzal, ami igazán fontos számunkra, amit küldetésünknek tekintünk.²²⁹ Ezek feltárása az első lépés befolyásolásunk kiterjesztésére közvetlen körünkön túlra, hiszen önmagunk megértése alapvető feltétele annak, hogy sikeres szervezetet építsünk. „Az értékrended vezetésed lelke és viselkedésed mozgatórugója” – ahogyan Maxwell fogalmaz.²³⁰

11.5. Coaching kérdések, javaslatok

- Önnek milyen bevált módszerei vannak mások befolyásolására? Miben térnek el ezek a módszerek, ha a munkatársairól van szó, illetve a családtagjairól?
- Melyek azok a meggyőzési stratégiák, amelyeket nem szívesen használ? Melyek azok, amik annyira felbosszantják, hogy inkább ellentétes hatást váltanak ki?
- Mit gondol, a felsoroltak közül melyik technikát próbálná ki szívesen a munkatársaival? Melyik fog Ön szerint beválni?
- Milyen példákat tudna hozni saját vezetői tapasztalatából belső motiváció (késztetés) külsővé válására (amikor az önirányított, boldog munkavégzés noszogatóba és teljesítménykényszerbe csapott át)? Milyen lehetőségeket lát visszaállítani a kezdeti állapotokat?

Megfontolandó:

- Egy meggyőzési folyamat elején sokkal könnyebb ellenállni, mint a végén. Ahogy egyre jobban és jobban belecsúszunk a folyamatba, egyre kevesebb esély van rá, hogy nemet tudunk mondani, vagyis ki tudunk belőle szállni.
- Bizonyos becslések szerint nincs olyan kommunikációs folyamat, amelyet ne jellemezne manipuláció – legyen akármilyen csekély mértékű is.
- Értékkiteleteinket, viselkedésünket tekintve sokkal jobban hiszünk a környezetünknek, hogyha bizonytalan helyzetben vagyunk, illetve, ha hozzánk hasonlókat figyelünk meg.

²²⁸ KLEIN (2009), 107.

²²⁹ SMITH (2008), 174.

²³⁰ MAXWELL (2014), 43–45.

11.6. Irodalom

- ARONSON, Elliot – TAVRIS, Carol (2009): *Történetek hibák... (de nem én tehetek rólok) – Az önigazolás lélektana*. Budapest, Ab Ovo Kiadói Kft.
- CIALDINI, Robert (1999): *A befolyásolás lélektana*. Budapest, Corvinus Kiadó.
- CIALDINI, Robert B. (2009): *Hatás – A befolyásolás pszichológiája*. Budapest, HVG Könyvek.
- HOFMEISTER-TÓTH Ágnes – MITEV ARIEL Zoltán (2015): *Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- JECKER, Jon – LANDY, David (1969): *Liking a person as a function of doing him a favor*. *Human Relations*, 22, 371-378.
- KLEIN Balázs – KLEIN Sándor (2012): *A szervezet lelke*. Budapest, EDGE 2000 Kft.
- KLEIN Sándor (2009): *Vezetés és szervezetpszichológia*. Budapest, EDGE 2000 Kft.
- MAXWELL, John C. (2014): *A vezetés 5 szintje. Növeld befolyásod lépésről-lépésre!* Budapest, Üzleti Plusz Kft.
- ROEBUCK, Chris (2000) *Hatékony vezetés*. Budapest, Scolar Kiadó.
- SEABURY, David (1998): *Az önérvényesítés művészete*. Budapest, Bagolyvár Kiadó.
- SMITH, Hyrum W. (2008): *Ami igazán számít. Vezérlő értékeink hatalma*. Budapest, Bagolyvár Kiadó.
- ZENTAI István (2004): *A meggyőzés útjai*. Budapest, Neumann Kht.

12. IDŐGAZDÁLKODÁS, IDŐMENEDZSMENT

Szerzők: Korpics Márta – Robert Éva

*„Az idő illúzió.
Nem tárgy, aminek kiterjedése, hosszúsága, átmérője van,
de tartalmak hordozója. A tartalomtól függ, hogy
rövidnek vagy túlságosan is hosszúnak érezzük.
A legjobb idő az, amit nem is lehet érezni, elrepült.
De amit itt hagyott, amit megéltünk, az érdemes esemény volt.”
Csányi Vilmos*

12.1. A hatékony vezető eszköztára: az időgazdálkodás

Az időgazdálkodás divatos téma. De mit is jelent valójában? Miért küzdünk vele nap mint nap, és hogyan tudunk hatékonyabbá válni? Több időnk biztosan nem lesz a nap 24 órájánál, de jobb időgazdálkodással kihozhatjuk belőle a legtöbbet. Időgazdálkodás alatt értünk minden olyan önszervezési technikát, eszközt, alapvetet, stratégiát, szokást, készséget és képességet, amelyek alkalmazása által eredményesebbek, hatékonyabbak lehetünk mindennapjainkban. Alapvetően az idővel való gazdálkodásunk határozza meg, hogy hogyan szervezzük életünket és mennyi időt fordítunk egy-egy tevékenységre és egyáltalán milyen tevékenységeket választunk. Ha hatékonyan kezeljük feladatainkat, rendszerint eredményesebbek és sikeresebbek leszünk, több lehetőség nyílik meg számunkra, és ami a legfontosabb, csökkentjük a nem kívánatos stresszt életünkben.

Vezetőként különösen fontos a tevékenységeink megválasztása és a rájuk fordított idő optimalizálása. Felvetődhet a kérdés, hogy időgazdálkodási problémáink valójában nem vezetői működésünk valamilyen hiányosságának következményeiként jelennek-e meg? Hogy állunk a delegálással, nemet mondással, halogatással? Mennyire vagyunk maximalisták és mennyire bízunk meg másokban? Hatékonyak-e megbeszéléseink? Marad-e időnk megelőzésre, tervezésre, tájékozódásra és feltöltődésre? Számos ilyen és ehhez hasonló kérdés merül fel a téma kapcsán. Jelen fejezet célja, hogy elősegítse az időgazdálkodási problémák beazonosítását, új módszereket és megoldásokat mutasson be és – lehetőség szerint – új szokások kialakítására és rendszeres alkalmazására ösztökéljen. Van, aki az elektronikus naptárjára esküszik, de vannak, akik ma is ragaszkodnak gazdagon összefirkált, kiszínezett papír naptárjukhoz. Egyik verzió sem jó vagy rossz, csak másnak másképpen működik. Érdemes ezért a rendelkezésre álló eszközöket egyfajta étlapként kezelni, és egyénileg kiválogatni azokat a megoldásokat, esetleg akár rész megoldásokat, amelyek számunkra hatásosak lehetnek. Fontos azonban, mindenek előtt azt hangsúlyozni, hogy az optimális időmenedzsment megvalósulásához elengedhetetlen a saját elsődleges értékeink meghatározása, problémáink körültekintő beazonosítása, új célok megfogalmazása és kitűzése. Alapértékeink felvázolása és az ezekre való összpontosítás segít a döntéseink meghozatalában, segít céljaink meghatározásában és ezáltal annak megítélésében is, hogy hogyan osszuk el időnket a különböző tevékenységeink között.

Jól szemlélteti ezt a következő kísérlet:

A professzor előadása során befőtt üveget vesz elő, feltölti nagyobb kövekkel, majd megkérdezi hallgatóit, hogy tele van-e az üveg. Ezután kavicsokat szór bele és újra felteszi a kérdést. Utána homokot és kérdez. A hallgatók mindig azt hiszik, hogy már tele van. Amikor a homok teljesen kitölti a teret, felhívja a figyelmet, hogy érdemes erre az üvegre úgy gondolni, mint az életre. A nagyobb kövek a legfontosabb dolgainkat jelképezik (család, barátok, egészség, hobbi stb.), a kavicsok a fontos dolgokat, amelyek számítanak, a homok a jelentéktelen dolgokat. Ha először a homokkal töltünk fel, akkor a jelentéktelen dolgoktól már nem férnének bele az igazán fontosak. Ha a legfontosabb dolgokkal kezdjük, azokat tartjuk elsőként szem előtt, akkor sok beférhet közülük. Így hívja fel a kísérlet a figyelmet arra, hogy vigyázni kell a fontos dolgokra, meg kell határozni a prioritásainkat.

Időgazdálkodásunk szempontjából ez elengedhetetlen első lépés.

231

12.2. A tervezés

A tervezés nemcsak a mérnökök által használt fogalom. A vezetéselméletek is fontos szerepet tulajdonítanak a tervezési folyamatnak, hiszen a tudatos vezető számára létfontosságú, hogy hogyan alakítja saját és szervezete céljait. De nemcsak a célok tartoznak ide, hanem a célok eléréséhez használt módszerek és az elérendő eredmények, teljesítmények rögzítése is.

A tervezés időtartamát tekintve lehet:

- hosszú távú (kb. négy év),
- középtávú (kettő és négy év között váltakozó),
- rövid távú (hónapok, max. egy év),
- programok (napi, heti, havi bontás),
- gördülő tervezés (folyamatos felülvizsgálat, beavatkozással),
- rugalmas (értékközpontú, a többi tényező módosítható),
- optimalizáló (többféle tervváltozattal dolgozik),
- előrejelző (a tervezés alapja a prognosztizáció).

A tervezés jellegét tekintve:

- stratégiai (tartós jellemzők),
- taktikai (eredmény-fókuszú),
- operatív (végrehajtó szintekre lebontott),
- akció (több terület összehangolása, közös eredmény elérése),
- projekt (teljesítmény-fókuszú),
- átfogó és részletterv (összefüggő, egymásra épülő tervek)

A tervezés teljes folyamatát áttekintve két olyan elem van, amelyet a vezetők az esetek nagy részében mindig maguk csinálnak, vagy legalábbis nagymértékben bevonódnak ezekbe. Az egyik ilyen elem a célok meghatározása, vagyis a különböző típusú tervekben, vagy más dokumentumokban leírt főbb irányok, irányvonalak kijelölése. A másik elem pedig a döntések meghozatala. Ez utóbbi nem feltétlenül egy emberhez kötődik, sokszor a döntések meghozatala a vezetők csoportjának a közös felelőssége.²³²

²³¹ Lásd: https://www.youtube.com/watch?v=CQHVOZMRJ_s&t=113s (utolsó letöltés: 2018. július 18.)

²³² ANGYAL (2003), 45–49.

12.3. Az időmenedzsment módszerei

„Az idővel nemcsak manapság, de mindig is számolni kellett az ökonómiai és gazdasági elemzéseknél, hiszen az időfaktornak jelentős szerepe van a termelés, a termelékenység, a gazdaságosság, a megtérülés vizsgálatában. (...) Az idő befolyásolja az elvégezhető feladatok volumenét, illetve az egyes feladatokra fordítható időt.”²³³ Ezek a sorok is alátámasztják azt, amit a bevezetőben az időmenedzsmenttel és a tervezéssel kapcsolatban írtunk. Indokolják azt is, hogy miért számít az időmenedzsment a vezetői eszköztár egyik fontos alappillére. Az elmúlt években számos módszer, kezelési mód, modell látott napvilágot, amelyek mind-mind azért születtek, hogy segítsék a vezetői időtervezési, menedzselési munkákat a vezetői hatékonyság növelésének érdekében. Az alábbiakban ezek közül a módszerek közül mutatunk be néhányat, amelyek hasznosságát kutatások és vezetői visszajelzések is igazolták. Az egyes módszerekhez javaslatokat, ötleteket is írtunk, amelyek kipróbálása egy-egy egyszerűbb feladat végiggondolásával mintaként szolgálhat a vezetői munkában.

12.3.1. A GTD módszer

„Ne a fejünkben tároljuk teendőinket!”²³⁴ – írja David Allen Hatékonyságnövelés stresszmentesen (GTD) című könyvében. A könyvben Allen új módszertant fogalmaz meg az időmenedzsmentre vonatkozóan. Meglátása szerint jellemzően nem az időhiány a probléma, hanem az okozza a stresszt, hogy nem látjuk át és nem határozzuk meg pontosan feladatainkat és a szükséges lépéseket. Nincs rend sem a fejünkben, sem a körülöttünk lévő virtuális és fizikai térben. A nem megfelelően kezelt kötelezettségeink, amelyeken folyamatosan agyalunk, óriási terhet jelentenek: „Minden, csupán a pszichében létező tennivaló irracionális és feloldhatatlan nyomást hoz létre a nap minden percében.”²³⁵

A GTD módszer alapján akkor tudunk hatékonyan működni és stresszmentesen kezelni teendőinket, ha rendet rakunk magunk körül (beleértve a papírjainkat, mappáinkat, fiókokat, polcokat, e-maileket) és teendőinket összegyűjtjük, elménken kívüli gyűjtőkosárban rendszerezük azokat, majd meghatározzuk a szükséges első lépéseket. Ezáltal fókuszálni tudunk az éppen elvégzendő feladatra, és nem kell azzal foglalkoznunk, hogy még mit kéne tennünk és mit felejtünk el.

Allen számos technikát sorol fel, amelyek elősegítik ezen lépések megvalósítását; olyan állapot elérését, ahol „erőforrásainkat és képességeinket maximálisan ki tudjuk használni”.²³⁶ Egy kétperces gyakorlattal²³⁷ vezeti fel elméletét, amelyet könnyen elvégezhetünk:

Határozzunk meg egy problémát, amely mostanában foglalkoztat: például nyakunkon a nyaralás, de még nincs szállásunk. Fogalmazzuk meg egy mondatban, hogy mit szeretnénk elérni, mit kell tennünk ahhoz, hogy kipipálhassuk ezt a feladatot: például szobát kell foglalnunk. Ezután írjuk le, hogy mi a következő lépés: például árajánlatot kell kérni. Egy ilyen egyszerű kis gyakorlat is kiválóan szemlélteti azt, hogy bár nem oldódik meg a problémánk, de azzal, hogy tisztáztuk magunkban a célt és az első szükséges lépést, már érezhetünk lelkesedést, elégedettséget, hiszen figyelmünket a cselekvés irányába tereltük.

²³³ BÁBA–BERDE (2010), 54.

²³⁴ ALLEN (2015).

²³⁵ ALLEN (2015), 55.

²³⁶ ALLEN (2015), 43.

²³⁷ ALLEN (2015), 45.

Tennivalóink hatékony kezeléséhez **5 lépésből álló módszert** kell elsajátítani **a GTD rendszer alapján.**

- **Rögzítsünk** minden feladatot, ami a fejünkben van egy gyűjtőkosárban (ez lehet egy elektronikus kosár, vagy akár irattartó is, lehetőség szerint minimalizálva a rögzítő helyek számát).
- **Tisztázzuk**, hogy az egyes elemekkel mi a teendő. A cselekvést igénylő tennivalók esetében gondoljuk végig, hogy mit szeretnénk elérni és mi a következő lépés, amit meg kell tenni. Ha két percnél kevesebb idő elegendő, végezzük el a feladatot, ha nem, delegáljuk vagy halasszuk el.
- **Rendszerezünk** a gyűjtőkosarunkban lévő dolgokat. Fontos, hogy jól működő formában tároljuk az információkat.
- **Reflektáljunk**, azaz tekintsük át bizonyos gyakorisággal a feladatokat.
- **Cselekedjünk.**

238

Allen könyvében²³⁹ részletesen be is mutatja a technikát, mi az alábbiakban néhány hasznos tippet emelünk ki, amelyek önmagukban is alkalmazhatóak:

- Rakjunk be minden feladatunkat egy gyűjtőkosárba, de ne hagyjuk őket ott sokáig, mert visszacsúsznak a gondolatainkba. Rendszeresen tekintsük át a gyűjtőkosarat, dolgozzuk fel a tartalmát. Mindent, ami cselekvést igényel, rendszeresen nézzünk át.
- A napi teendők listáját ne írjuk be a naptárunkba, csak a konkrét időpontban elvégzendő dolgokat például megbeszélések, találkozók helyszínnel stb. Bekerülhet az is, ha valahová aznap kell telefonálni. Ez azért fontos, hogy ne legyen káosz a bejegyzések között.
- Cselekvési emlékeztetőket érdemes kategóriák szerint csoportosítva felírni a szokott helyre, például **Telefon** – feladatok, amelyeket telefonon kell elintézni; **Számítógép** – géphez kötődő feladatok, **Vásárlás** – dolgok, amiket be kell szerezni. Azokat az elképzeléseinket, amelyeket valamikor szeretnénk megvalósítani, írjuk a **Valamikor/talán** listára, például beiratkozás tánctanfolyamra, elolvasandó könyv címe stb. A **Várok rá** lista tartalmazza azokat a dolgokat, amit kiadtunk másnak és várjuk, hogy visszaküldjék: például árajánlat.
- „Inkább dolgainkról gondolkodjunk, ne pedig dolgainkra gondoljunk!”²⁴⁰ A feladatokhoz mindig határozzuk meg az első szükséges lépést, majd a következő lépéseket, ez elősegíti a tisztánlátást. Akkor nem nyomasztanak a feladatok, ha meghatározzuk a lépéseket és emlékeztetőket rendelünk hozzá.
- Az adott pillanatban elvégzendő munkát a (1) kontextus, a (2) rendelkezésre álló idő, a (3) rendelkezésre álló energia, és a (4) prioritások felállításával segítségével határozzuk meg.
- Hatékony módszer a következő lépések átgondolása a feladatok kapcsán. Ha például vacsorát tervezünk barátainkkal, a következő lépések szükségesek:

1. Célok/elvek meghatározása	Miért szeretnék menni?
2. Jövőkép, eredmény elképzelése	Milyen lesz, ha már ott leszek?
3. Ötletbörze	Hová lehetne menni?
4. Ötletek rendszerezése	Ki mit szeretne, mi van nyitva stb.
5. Következő lépések meghatározása	Asztalt kell foglalni.

²³⁸ ALLEN (2015), 57–91.

²³⁹ ALLEN (2015), 71.

²⁴⁰ ALLEN (2015), 296.

12.3.2. A Pomodoro módszer

Ezt a módszert az 1980-as években találta ki Francesco Cirillo, annak érdekében, hogy hatékonyabban tudjon tanulni. Lényege, hogy 25 perc munka után be kell iktatni 5 perc szünetet. Cirillo a konyhai paradicsom (olaszul: pomodoro) alakú stopper órát használta időmérésre, innen kapta a technika nevét. Négy 25 perces szakasz után egy hosszabb, 15-20 perces pihenést javasol. Célja, hogy hatékonyabban tudjunk dolgozni, továbbá a fáradságot és a kiégést megelőzzük segítségével. A módszert 7-20 napig kell gyakorolni ahhoz, hogy időgazdálkodásunkat segítő szokássá váljon.²⁴¹

12.3.3. Kérdések, feladatok:

- Készítsen időgazdálkodási naplót! Ennek segítségével beazonosíthatók olyan problémák, amelyek fel sem tűnnek a napi rutin során. Érdemes rögzíteni a következőket: dátum, időpont, tevékenység, időtartam, prioritás, delegálható-e a feladat, tevékenységcsoport (értekezlet, tervezés, adminisztráció stb.). Az adatok elemzése miatt célszerű Excel formátumban elkészíteni.²⁴²
- Képzeld el, hogy ha napi egy órát ajándékba kaphatna munkaidejében/szabadidejében, mire fordítaná? Milyen változást eredményezne ez a tevékenység hosszabb távon?
- Gondolja végig és sorolja fel *időrablói*! Melyek azok a tevékenységek, amiket rendszeresen csinál, elveszik ugyan az időt, de nem visznek előre. Nem elégedettség érzéssel töltenek el, sokkal inkább elmarasztaló, negatív önképet alakítanak ki? Az időgazdálkodási napló elemzése különösen jó lehetőséget ad időrablóink feltárására.
- Keressen példát olyan alkalmakra, amikor igent mondott valakinek nem helyett! Gondolja végig minden esetben, hogy mi volt az oka? Másoknak való megfelelés vagy saját döntése és akarata volt a fő mozgatórugó? Gondolja végig, hogy mi történt volna, ha mégis megtette volna! Vizsgálja meg, hogy milyen helyzetekben nem tud nemet mondani!²⁴³
- Kerítsen sort arra, hogy a következő kérdéseket²⁴⁴ időnként átgondolja az összkép áttekintése érdekében:
 - » Melyek a legfontosabb céljaim?
 - » Milyen eredményt szeretnék elérni 1-3 év múlva?
 - » Hogy áll a karrierem?
 - » Megfelelő az életmódom?
 - » Azt teszem, ami a hosszú távú szempontjaimnak és alapértékeimnek megfelelő?
- Gyakran előfordul, hogy pont önmagára nem marad idő? Azokra a dolgokra, amit igazán szeret? Tervezen én-időt is a naptárába!

12.3.4. A Gant-diagram

A Gant-diagram (1. ábra) egy olyan koordináta-rendszer, ahol a függőleges skála az elvégzendő feladatokat tartalmazza, míg a vízszintes skála egy naptárt jelenít meg a feladat típusától, nagyságától függően napi, heti vagy havi ütemezésben. A Gant-diagrammot gyakran használják projektalapú tervezésben, hiszen a tervezésre és a részletességre fordított idő nagymértékben megtérül a végrehajtási

²⁴¹ MÁRTON-KOCSÓ (2016), 281.

²⁴² KOMÓCSIN (2011), 117.

²⁴³ MÁTHÉ (2012).

²⁴⁴ ALLEN (2015), 248.

folyamatnál, mivel a feladatok megvalósításához már nem szükséges az újratervezés, egyszerűen a diagramban meghatározott időtartamokat kell követni. A módszer pozitívuma, hogy mind a feladatsorok, mind az időbontások bármilyen részletességig bővíthetők és az egyes feladattípusokon belül is lehetővé teszi a további szakaszolásokat. A vonalterv általában átfutási időtartamokkal dolgozik, de a módszer lehetővé tesz olyan irányú bővítést is, amely akár a felelősöket, akár a létszámokat, akár a költségeket is tartalmazza (melléklet).²⁴⁵

Tevékenységek		A MEGVALÓSÍTÁS TERVEZETT IDŐSZAKA (PROJEKTHÓNAP)														
1	Tevékenység															
1.1	altevékenység															
1.2	altevékenység															
1.3	altevékenység															
1.4	altevékenység															
2.	TEVÉKENYSÉG															
2.1	altevékenység															
2.2	altevékenység															
2.2.1.	altevékenység															
2.2.2	altevékenység															
2.2.3.	altevékenység															
2.2.4.	altevékenység															

1. ábra: Gant-diagram (minta)

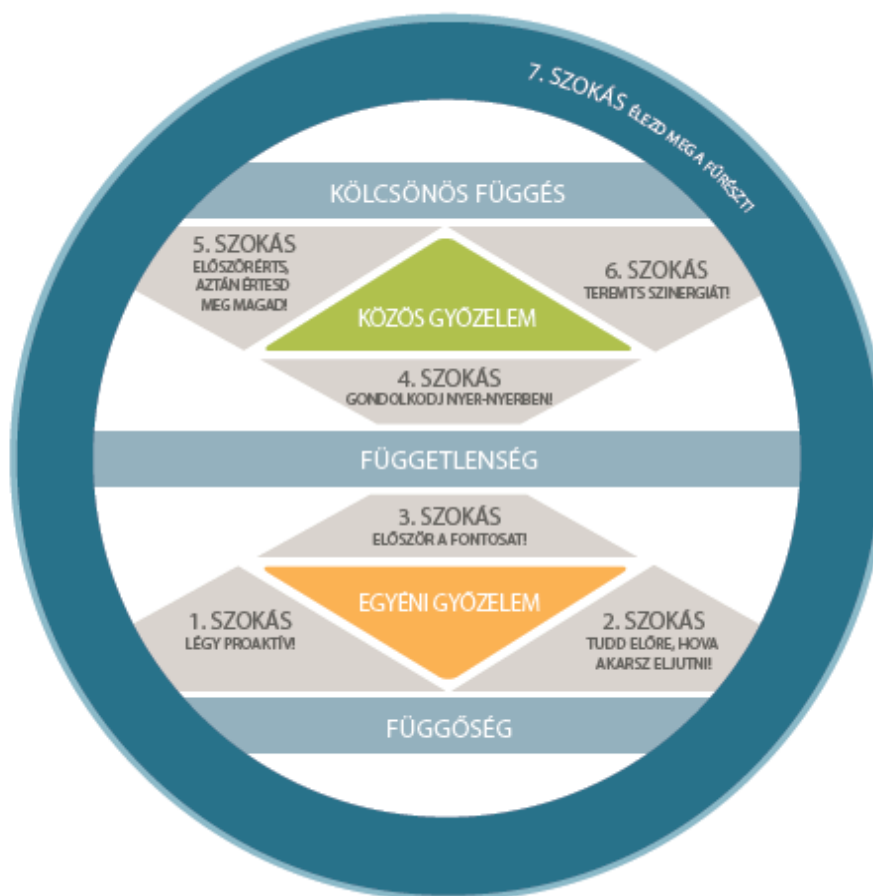
Feladat:

Készítsen egy Gant-diagrammot egy meghatározott projekt-cél elérésére. Ügyeljen arra, hogy az időhatárok megadásánál kellő időt tervezzen egy-egy konkrét feladatra. A diagram elkészítésénél használjon különböző színeket, hogy az ábra első ránézésre is feltűnő és értelmezhető legyen.

12.3.5. 1A kiemelkedően eredményes vezetők időgazdálkodása: A Covey-módszer

Stephen R. Covey nem egyszerűen egy módszert ajánl az időgazdálkodásra, hanem azt állítja, hogy a szokások, napi életszervezési elvek megváltoztatásával az emberek képesek lehetnek arra, hogy hatékonyabbá, megbízhatóbbá és sikeresebbé váljanak. A paradigma-váltásra alapuló program 6+1 szokás megváltoztatását, felvételét ajánlja és azt, hogy ezeket napi szinten művelje valaki, és akkor hosszú távon sikeres lehet. A program első része az intraperszonális szokások megváltoztatására helyezi a hangsúlyt, a második pedig az interperszonális kapcsolatokra. A 7. szokás pedig a folyamatos energiaegyensúly fenntartását célozza meg, ezt mutatjuk be a 2. ábrán.

²⁴⁵ ANGYAL (2003), 162.



2. ábra: A 7 szokás rendszere

Forrás: <http://franklincovey.hu/programjaink/vezetes/a-kiemelkedoen-eredmenyes-emberek-7-szokasa/> (utolsó letöltés: 2018. július 17.)

Az idővel való gazdálkodás a 2. és a 3. szokás területéhez tartozik. Az alábbiakban ezekről fogunk bővebben írni, mivel ez tartozik a témánkhoz. Azt viszont fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy ezek a szokások rendszerben működnek, tehát nehéz a 7 szokásból kiragadni csak ezt a kettőt, hiszen ahogy a 2. ábra is mutatja, ez egy olyan keret, ahol minden mindennel összefügg, a szokások elsajátításában és begyakorlásában szintenként lehet haladni. A 2. szokás a tervezés szokása. A felszólítás így szól: *Tudd előre, hova akarsz eljutni!* Alapelveként a program azt fogalmazza meg, hogy a teremtés, az alkotás folyamata akkor lesz teljes, ha a fizikai alkotást megelőzi a mentális alkotás. A megvalósítás előtt mindig fontos megtervezni, amit tenni akarunk. A szokás magában foglalja az elérendő eredmény világos meghatározását, a célok jobb megértését. Egy olyan keretet ad ehhez, amely kritériumrendszer alapján eldönthető, hogy mi a fontos és mi nem fontos. A szokás alkalmazása hatékonyabb működést, elkötelezett embert és fegyelmezettebb időgazdálkodást eredményez. A szokás begyakorlásának egy fontos alaplépése a személyes küldetésnyilatkozat elkészítése.

Gyakorlat:

Készítsd el a küldetési nyilatkozatodat!

A küldetésnyilatkozat elkészítéséhez az alábbi szempontokat gondold végig:

- Mi az életed és a munkád értelme és célja?
- Mi a fontos igazán?
- Milyen fókusz szeretnél adni a mindennapi tevékenységeidnek?

- A célok eléréséhez milyen döntés meghozatalára lesz szükséged?

Az első verzió elkészítésénél ne gondolkodj, csak írd legalább öt percig folyamatosan úgy, hogy a tollat ne is emeld fel! Ha elkészültél vele, olvasd végig, majd tedd félre pár napra, utána véglegesítsd! A küldetésnyilatkozat segítséget ad az élet tervezéséhez, útmutatóként szolgál a mindennapok döntéseiben és végső során hozzájárul az élet értelmének, céljának a jobb megértéséhez.

A 3. szokás a prioritások megtalálásához ad segítséget. Az *Először a fontosat* című szokás az integritás és a megvalósítás szokása. A szokás megalapozásának alapelve az, hogy az eredményesség megkívánja, hogy az ember következetesen dolgozzon legfontosabb céljain és értékein. A 3. szokás eredménye a szervezethez, kevesebb krízis, kiegyensúlyozottság és megelégedettség a munkával és a környezetünkben lévőekkel. A tervezést érdemes heti bontásban elvégezni, legjobb a hetet megelőző napon ezt megtenni. A tervezésre időt kell szánni, lehetőleg csendes, nyugodt körülmények között. A heti tervezőt tartalmazó táblázatot (ez egyénre szabottan lehet papíralapú, telefonos vagy számítógépes alkalmazás) minden nap reggelén át kell nézni és aktualizálni kell az aznapra eső teendőket. Az eredményes tervező rendszer integrált, mobil és személyre szabott.²⁴⁶

A napi tervezéshez segítséget ad az időmátrix (3. ábra), amely a sürgős és nem sürgős, fontos és nem fontos szempontok alapján azonosítja be teendőinket. Nyilván egy munkahelyen nem lehet a sürgős elintézendőket elhárítani, de érdemes ezeket mindig a fontossággal összevetni. A leghatékonyabb egy vezető az eredményesség ablakában, hiszen itt a rendelkezésére álló időben tudja elvégezni azokat a feladatokat, amelyek számára fontosak. Törekedni kell arra, hogy lehetősége szerint a szükségesség és az eredményesség állapotában dolgozzon a vezető.

<p><i>Sürgős</i></p> <p><i>Szükségesség</i></p> <p><i>Fontos</i></p>	<p><i>Nem sürgős</i></p> <p><i>Eredményesség</i></p> <p><i>Fontos</i></p>
<p><i>Sürgős</i></p> <p><i>Elterelés</i></p> <p><i>nem fontos</i></p>	<p><i>Nem sürgős</i></p> <p><i>Időpocsékolás</i></p> <p><i>nem fontos</i></p>

3. ábra: Időmátrix

Gyakorlat:

Készíts heti és napi tervezőt az alábbi szempontok alapján:

- Eredménytelen paradigma: a sürgős ügyekkel kezdem.
- Eredményes paradigma: A fontos dolgokkal kezdem.
- Fókuszálj a legfontosabb prioritásokra! (ABC, 1,2,3)
- Számolj le a nem fontos dolgokkal!

²⁴⁶ COVEY, 2014

12.4. Irodalom

- ALLEN, David (2015): *Hatékonyágnövelés stresszmentesen – Az időmenedzsment új módszertana.* Budapest, HVG Kiadó.
- ANGYAL Ádám (2003): *A vezetés mesterfogásai.* Budapest, Kossuth kiadó.
- BÁBA Éva – BERDE Csaba (2010): *Az idő. A XXI. század erőforrásairól vezetőknek.* Budapest, Szaktudás Kiadó Ház.
- COVEY, Stephen R. (2014): *A kiemelkedően eredményes emberek 7 szokása.* Az önfejlesztés kézikönyve. Budapest, Bagolyvár Trade Kft. Elérhetőség: <http://franklincovey.hu/programjaink/vezetes/a-kiemelkedoen-eredmenyes-emberek-7-szokasa/> (utolsó letöltés: 2018. augusztus 10.)
- KOMÓCSIN Laura (szerk.) (2011): *Módszertani kézikönyv coachoknak és coachingszemléletű vezetőknek II. – 21 klasszikus coachingfolyamat.* Budapest, Manager Könyvkiadó.
- MÁRTON-KOCZÓ Ildikó (2016): *Self-menedzser – 91 eszköz és tipp, hogy még jobb vezető légy.* Budapest, Alinea Kiadó.
- MÁTHÉ Judit (2012): *Hatékony időgazdálkodás tréning gyakorlat: Tíz lehetőség, hogy nemet mondj!* Nemzeti Közszerződési Egyetem.
- SMITH, Hyrum W. (2000): *Ami igazán számít – Vezérlő értékeink hatalma.* Budapest, Bagolyvár Könyvkiadó.

13. STRESSZKEZELÉS

Szerzők: Kajtár Edit – Ruzsa Dóra

„Öt centire vagyunk egy hatalmas, villogó, zsúfolt képernyőtől, ami állandóan változik – és ez a kép az életünk. Tennünk kell egy lépést hátra, majd még egyet, és nyugodtan maradni, hogy befogadjuk, ami kirajzolódik a vásznon, és átlássuk a teljes képet.”
Pico Iyer

13.1. Alapfogalmak

A stressz fogalmának magyarázatához és teljes megértéséhez nem hagyhatjuk figyelmen kívül a klasszikus Cannon-féle homeosztázis fogalmát. Cannon, a fiziológus mester hívta fel a figyelmet arra, hogy a szervezetünk valójában nem a külső környezetben létezik, hanem a saját szervezetünk belső egyensúlyában. A dinamikus stabilitásunk megtartása mind a testi, mind pedig a lelki folyamatokat tekintve elengedhetetlen az életben maradáshoz. Az egyensúlytól való bármilyen elmozdulás az egyensúlyi helyzetből való kibillenést, vagyis kvázi veszélyhelyzetet idéz elő. A kiegyensúlyozott élethez tehát az rugalmas egyensúlyi állapot fenntartása, illetve esetleges kimozdulása esetén mielőbbi helyreállítása szükséges.²⁴⁷

A belső egyensúlytól való bármilyen irányú, mértékű és fajtájú eltérést stresszként lehet értelmezni. A klasszikus Selye-féle megfogalmazásban: bármilyen természetű élő szervezetet ért megterhelésre adott nem specifikus választ stressznek értelmezhetünk, amelyre alapvetően kétféle reakciótípus létezik: az aktív vagy a passzív. Aktív állapotban küzdünk, passzívban pedig elkerülünk vagy elmenekülünk.²⁴⁸

A tudományos életben a stressz fogalma sokkal széleskörűbb, mint a társalgási nyelvben, ahol stresszes munkahelyekről, leterhelt munkavállalókról, túlórákról, idegeskedésről, túlfeszítettségről, alváshiányról, kimerültségről, fásultságról, kiégésről és végül pszichoszomatikus betegségekről beszélgetünk a stressz témájának kapcsán. Nyilvánvalóan ezek is részei az igen komoly múlttal bíró stresszel kapcsolatos kutatási anyagoknak, azonban ezek csak kis szeletét képezik az egésznek.

A kutatások stressznek tekintik a szervezet vacogó válaszát egy hideg helyzetre, a melegre adott verejtékezéses reakciót, vagy a vérnyomás emelkedését is három emelet lépcsőzést követően.

²⁴⁷ CANNON 1932

²⁴⁸ SELYE 1976, 15.

13.2. A stressz lehetséges hatásai

13.2.1. Munkahelyi stressz modellek

A munkáltatók számára a munkahelyi stressz jelentős anyagi kiadásokkal jár, továbbá emberi erőforrás-allokációs kérdések is felmerülnek a jelenség kapcsán. Nézzük meg, melyik az a két modell a nemzetközi és hazai szakirodalomban, amelyet ki szeretnénk emelni a többi közül, s amely két modell kimerítően magyarázza a munkahelyi stressz jelenségét! Ez a kettő:

- a követelmény-kontroll modell
- és az erőfeszítés-jutalom egyenlőtlenség modellje.

A követelmény-kontroll modell értelmezésében a munkahelyi stresszhelyzetek a követelmények és az események feletti kontroll kapcsolatából születnek. A nagymértékű munkahelyi terhelés más tényező hiányában egyedül nem tehető felelőssé a munkahelyi stressz kialakulását illetően.

Követelménynek olyan külvilágból érkező pszichés stresszforrást tekintünk, mint mondjuk az időnyomás, a munka sebessége, az ellentétes elvárások, vagy akár az egyénen belül döntési szabadság. Ez utóbbi két különálló részből áll: a képességek feletti, valamint a munka körülményeire vonatkozó döntési jogkör. A képességek feletti kontroll a szellemi fejlődést az új dolgok elsajátítását, a kreativitás használatát jelenti. A döntési jogkör pedig annak lehetőségét, hogy a dolgozók maguk választhatják-e feladataik sorrendjét, eszközeiket, módszereiket, vagy akár a munkára szánt időt.

Ehhez képest az erőfeszítés-jutalom egyenlőtlenség modell szerint a munkahelyi erőfeszítések eredményeként kapott jutalom mértéke igen magas stresszkockázatot hordoz. Erőfeszítés alatt közvetlen munkahelyi stresszforrásokat értünk, olyanokat, mint az időnyomás, a felelősség, a fizikai megterhelés, vagy éppen egy munkafolyamat megszakítása. Jutalom néven pedig elkülönítünk anyagi (például pénzjutalom) és nem anyagi jellegű juttatásokat (például szóbeli elismerés vagy képzési lehetőség).

Az erőfeszítés-jutalom dimenziókon túl számon tartunk egy harmadik dimenziót is: a túlvállalást. Amely az egyén erőfeszítéseit, megküzdési mintáját mutatja meg. Olyan tényezőkre gondolunk ez alatt, mint például munkaalkoholizmus, a megbecsültségre tett erőfeszítések, a megnövekedett teljesítményigény.

Akinek a túlvállalás dimenziója magas, annak motivációja és teljesítménye szintén magas értéket mutat, ám mivel túlhajszolt, maximalista típusú, aki nem enged magának időt a lazításra és feltöltődésre, sokkal inkább ki van téve a stresszkockázatú pszichoszomatikus megbetegedéseknek.

A munkavállaló számára fokozott veszély a stressz kialakulása szempontjából a túlvállalás magas értéke önmagában is, illetve még inkább, hogyha az erőfeszítés-jutalom dimenzió eltolódik a kiegyensúlyozatlanság irányába.²⁴⁹

13.2.2. Munkahelyi pszichoszomatika

Jakab és Lázár kutatásai alapján a magyar aktív munkavállalók állományának terhelése növekedő tendenciát mutat a munkalélektan tekintetében. Ez azért sem elhanyagolható téma, mert a munkahelyi stressz és feszültség kérdésköre nem csupán az egyénre mint munkavállalóra van negatív hatással, hanem a szervezetre is, tekintve a munkahelyről stressz-kapcsolatos betegségek következményében kiesett dolgozók betegszabadságát, táppénzét. Vizsgálatuk során olyan tényezőket vettek figyelembe, mint például a krónikus munkafeszültség vagy a klinikai depresszió. A kutatók az eredmények kialakulásában többek között a munkahelyi kontroll hiányát, a munkával kapcsolatos elégedetlenséget,

²⁴⁹ SZEGÉNY György 2009

a munkatársi támasz hiányát, vagy a munkahelyi bizonytalanságot nevezték meg. Ezeket az elemeket tekintve jelentős eltérést tapasztaltak férfiak és nők összehasonlításában. A férfiak tekintetében ugyanis a munkahelyi kontroll hiánya sokkal inkább jelent életminőségbeli kockázatot, mint a nőknél. Akiknél viszont a munkahelyi elégedetlenség rontja a helyzetet. Az iskolai végzettség úgynevezett védő funkciója inkább férfiaknál, mint nőknél fejt ki hatását, már ami a betegállományok és a stressz kapcsolatát jelenti. Ezzel szemben a férfiaknál minél magasabb az iskolai végzettség, statisztikailag annál valószínűbb, hogy jobb megküzdők, tehát erősebb védelmük van a stressz ellen.²⁵⁰

A közigazgatásban dolgozók élete több szempontból hasonlít a versenypiaci munkavállalókéra, több szempontból pedig teljesen egyedi. A stressz tekintetében nem hagyhatjuk figyelmen kívül az időnyomást, mint fő stresszort. A határozatok meghozatala, az ügyfélkezelés mind-mind szoros határidőkhöz kötött tevékenység, ami belülről feszíti a közigazgatásban dolgozókat. Emellett megjelenik a nagyfokú felelősség, hiszen a közigazgatási ügyeket intézők emberek sorsának alakulását befolyásolhatják kedvező vagy kedvezőtlen módon. A közigazgatásban dolgozni presztízs, tehát a munkavállalókkal szemben a társadalom egy magas szintű minőségi elvárást támaszt, aminek megfelelni szintén nem kevés stresszt okozhat.

13.3. Stresszt kiváltó tényezők, tünetek és kezelésük

Norfolk úgy véli, ahhoz, hogy a stresszt kezelhessük, hogy együtt éljünk vele, muszáj néhány lépést újra és újra megtennünk a mindennapjaink során.

- Tisztáznunk kell a céljainkat! Annál jobban szenvedünk a stressztől, minél kisebb az önbizalmunk és minél kisebb az önbizalmunk, annál nagyobb a távolság a reális énképünk és az ideális énképünk között. Mindig van egy kis egészséges távolság közöttük, hiszen, hogyha fedik egymást, akkor nincs motivációnk a személyes fejlődésre, s könnyen narcizmusba hajlunk. Ha viszont túl nagy a távolság, az komoly stresszt idézhet elő.
- Rá kell jönnünk a stresszt kiváltó tényezőkre! A munkahelyen tapasztalt kiváltó tényezők közül nyilvánvalóan vannak olyanok, amikre nincs befolyásunk még akkor sem, ha rájövünk, hogy valójában az a kiváltó tényező. Például a feladataink mennyiségén vagy a munkaidőnk hosszán elég valószínű, hogy nem tudunk változtatni. Amin viszont tudunk, azon változtassunk, mert lehet, hogy más, nagyobb kihívást jelentő feladatok üdítő hatással lesznek ránk, és az is elképzelhető, hogy egy folyamatosan vibráló neoncső kicserélése sem lehetetlenség, ha a nyakunkba vesszük az ügyet.
- Azonosítsuk a stressz tüneteit saját magunkon! Fáradékonyság, nyugtalanság, ingerlékenység, alvási, evési, alkoholfogyasztási szokások megváltozása, állandósul rossz hangulat mind-mind jelzője lehet a szervezetünket érő stressznek. Az árulkodó stressztünetek feltérképezése segít bennünket a stressz kezelésében.
- Vessünk be minél többféle kezelési technikát! Azonosítsuk a saját, jól bevált technikáinkat, de próbáljunk ki újakat is! Biztosan fogunk olyanokat találni, amik még hatékonyabbak, mint az eddigiek.²⁵¹

²⁵⁰ JAKAB Ernő – LÁZÁR Imre 2007

²⁵¹ NORFOLK (1999), 16–19.

13.4. Megküzdés a stresszel

Amennyiben még bármilyen kétség maradt bennünk afelől, hogy a stressz az életünk szerves része, álljon itt néhány állítás Selyétől, amely minden kétséget el fog bennünk oszlatni.

- A stressz nem csupán idegfeszültség. Természetesen elkülöníthetetlen része a stressznek az idegek feszültsége, de hamis lenne csupán ezzel azonosítani a magát a stresszt.
- A stressz nem mindig káros hatás következménye. Hajlamosak vagyunk azt gondolni, hogy a stressz valami olyan ördögtől való dolog, amit leginkább kerülni vagy megszüntetni érdemes. Ez helytelen gondolkodás. A stressz fajtáit tekintve ugyanis nemcsak rossz stressz létezik, hanem jó is. Az a fajta kellemes felfokozottság, amit akkor érzünk, amikor aktív hobbinak élünk. Sportolás, előadás közben például a mérések szerint ugyanolyan magas lehet a pulzusérték, mint, amikor egy antipatikus, ráadásul dühös ügyfél problémáját kezeljük nyitott ügyféltében, azonban a belső egyensúlyunk, a regenerációnk szempontjából egyáltalán nem mindegy, melyikkel van tele a napunk.
- Ebből adódik az az állítás is, hogy a stresszt nem kell mindig elkerülni, hiszen a stresszmentes állapot maga a halál. Köznapi értelemben, amikor arról beszélünk, hogy „valaki stresszes”, akkor úgy értjük, hogy igen nagy megterhelésnek van kitéve. Pedig a „stresszes” még nem jelez mértéket, tehát, ha kis mértékben stresszes valaki, akkor az éppen azt jelzi, hogy megfelelő mennyiségű ingert kap ahhoz, hogy életben maradjon.²⁵²

Az úgynevezett élet értelme mutató, a koherencia érzés segít minket az egészség dinamikus értelmezésében. Egy olyan rendszerszemléleti közegbe helyezi az egészség értelmezését, amelyben központi szerepet kap az egyén-környezet összhang tekintetében a harmónia, a koherencia érzése, amelyet a folyamatos kihívások sem tudnak megtépázni. Ez a koherencia érzés egy belső beállítódás, ami biztosítja az egyént arról, hogy a bennünket körülvevő világ viszonylag állandó és kiszámítható, s az események benne nagy valószínűséggel befolyásolhatók. A koherencia megélése továbbá magában foglalja azt a hatékonyság megélését is, amelynek tudatában az egyén hisz a sikeres megküzdésben, s abban, hogy a nehéz helyzeteket nemcsak saját erőből tudja majd megoldani, hanem bizton számíthat külső segítségre is.

Kérdőíves módszerrel mérhető az élet értelme mutató, vagyis az a fajta koherencia érzésünk, amely segítségével egységesnek érzeljük az életünket, s önmagunkat, vagyis úgy ítéljük meg, a helyünkön vagyunk, és alapvetően jól alakulnak a dolgaink. Akiknél ez a mutató magas értéken áll, azoknál magas a társas támogatottság, az önhatékonyság és a problémaorientált megküzdés is. Alapvetően viszont nem függ össze ez a tényező sem az iskolázottsággal, sem az életkorral vagy a nemmel.²⁵³

13.5. Mindfulness, avagy Stresszcsökkentés tudatos jelenléttel

13.5.1. Divatos szó, de mit is jelent?

Tudatos jelenlét: mindannyian átéljük valamilyen módon. Talán egy nyaraláson, amikor a tenger hullámain, a naplementét vagy az erdő szépségét csodáljuk, vagy amikor belekortyolunk a reggeli kávénkba (feltéve, hogy nem minél gyorsabban lehajtani akarjuk). Az élmény elraktározható, s elővehető kevésbé békés és nyugodt, sokszor kifejezetten stresszes munkanapokon is.

²⁵² SELYE (1976), 28–31.

²⁵³ SKRABSKI et al 2004

A tudatos jelenlét (mindfulness) a vezető feszültség- és stresszkezelési kompetenciafejlesztésének kiemelkedő eszköze. A krónikus stressz és az azt követő kiegésző olyan probléma, mely terhet ró nem csak magára a vezetőre, hanem beosztottaira, s a közszolgálati rendszer egészére is. A megelőzés és kezelés épp ezért prioritás kell, hogy legyen. A mindfulness technikák mára a stresszmenedzsment, az elsődleges, másodlagos és harmadlagos prevenció világszerte alkalmazott eszközévé váltak.²⁵⁴ A mindfulness integrálása a munkahelyi egészségvédelmi gyakorlatba *valódi innovációnak* számít.²⁵⁵

De mit takar ez a divatos fogalom? A legismertebb definíció Dr. Jon Kabat-Zinn nevéhez köthető. A tudatos jelenlét olyan tudatosság, amely úgy jön létre, hogy a figyelmünket szándékosan és ítéletmentesen a jelen pillanatra irányítjuk. Ezt a tudatállapotot nyitottság, érdeklődés, elfogadás és együttérzés jellemzi. Úgy látjuk, érzékeljük a dolgokat, ahogy azok itt és most vannak.²⁵⁶ A figyelmet tudatosan arra irányítjuk, ami az adott pillanatban a testünkben, az elménkben vagy a külső környezetünkben éppen történik. Az élmények éber, ítéletmentes, elfogadó és reakciómentes, nyitott megélésének módja ez.

A legegyszerűbb mindfulness technika, mégis egyike a leghatásosabbaknak, ha figyelmünket a lélegzetünkre irányítjuk, s megfigyeljük, hogyan áramlik ki és be a levegő. Légzésünk legyen nyugodt, lassú. Szintén egy szinte minden helyzetben elővehető mindfulness technika: koncentráljunk egy pozitív képre, szóra, helyzetre. Ez személyre szabottan lehet például annak elképzelése, hogy karosszékben ülünk a kertünkben, síelés közben barátainkkal letekintünk a hegytetőről stb.²⁵⁷ A tudatos jelenlét akár a mindennapi rutinfeladatokhoz is kapcsolható, legyen az fénymásolás, kávéfőzés, séta.²⁵⁸

13.5.2. A módszer hasznossága a munkahelyi környezetben

Szondy Máté felhívja a figyelmet arra, hogy az átlagember gondolatai ébren töltött idejének 47%-ában elkalandoznak attól, amit tesz. Ennek azonban ára van: amikor elménk csapong, lényegesen kevésbé érezzük magunkat elégedettnek, mint amikor jelen vagyunk a pillanatban,²⁵⁹ nem beszélve arról, hogy romlik a munkánk hatékonysága.

A mindfulness áldásos hatását számos több évtizedes kutatás igazolja. Kiemelkedő e téren *Jon Kabat-Zinn* munkássága. A biológus 1979-ben alapította meg, és több mint két évtizeden át vezette a Stresszcsökkentő Klinikát a Massachusetts-i Egyetem Orvosi Központjában. A Klinikán sikerrel alkalmazott „tudatos jelenlétben alapuló stresszcsökkentés” program (MBSR, Mindfulness Based Stress Reduction) időközben világszerte elterjedt az élet több fontos területén, így bebocsátást nyert a munkahelyekre is.

Az MBSR módszer alkalmazása – ahogy a neve is mutatja – elsősorban stresszhelyzetben ajánlott, a pszichés állapot, valamint, szomatikus betegségekben, az életminőség javítására.²⁶⁰ Az MBSR program elvégzése és a rendszeres gyakorlás áldásos hatásai közé tartozik, hogy csökken a szorongás, a stressz, a fájdalmak, erősödik az immunrendszer, javul a memória, az életminőség, erősödik a jóllét érzete. Javul a szociális kompetencia, a figyelem, a memória. Az a vezető, aki gyakrabban éli meg a tudatos jelenlét állapotát, elégedettebb lesz az életével, magasabb önbecsülésre tesz szert, elfogadóbbá válik magával és másokkal szemben is.²⁶¹

²⁵⁴ PERCZEL – FORINTOS (2015)

²⁵⁵ POT 2017.

²⁵⁶ WITKIEWITZ et al. (2017)

²⁵⁷ KAJTÁR 2017

²⁵⁸ WITKIEWITZ et al. (2017)

²⁵⁹ SZONDY (2012)

²⁶⁰ WILLIAMS, M. (2011)

²⁶¹ KABAT-ZINN (2009)

Daniel Goleman több évtizedet felölelő kutatása a rendszeres meditálók között *alacsonyabb szorongásszintet, tartós nyugalmat, erősödő figyelmet* és ebből fakadóan *erősödő empátiát* mutatott ki. Goleman ugyancsak felhívja a figyelmet a meditáció orvosilag igazolható, gyógyító hatására több betegségre, így például a magas vérnyomásra, cukorbetegségre, szívbetegségekre.²⁶² Nem elhanyagolható a gazdasági hatás sem, nem véletlen, hogy az Egyesült Államokban *a felsővezetők nyolcvan százaléka meditál*, legnagyobb európai és tengerentúli egyetemnek, üzleti iskolának (Harvard, Stanford, MIT, Oxford, Insead) már külön mindfulness kutatócsoportja, tanszéke, egyetemi mesterképzése működik.²⁶³

13.6. Coaching kérdések, javaslatok

- Mikor éreztem utoljára igazán oldottnak és elégedettnek magam?
- Mik az életemben a főbb stresszforrások? Jó vagy rossz stresszt hoznak ezek az életembe?
- Milyen lehetőséget biztosítok a szervezetem számára pihenésre? Elegendő időt fordítok-e ki kapcsolódásra és hogyan tudnék elkülöníteni erre még többet? Milyen lehetőségeim vannak regenerálódásra munkahelyi környezetben és milyenek munkahelyen kívül?
- Gyűjtse össze a munkatársai körében látott gyakori stresszkezelési módszereket. Melyeket látja ötletesnek, melyeket tudná beépíteni saját stresszkezelési gyakorlatába?
- Készítsen stresszokok térképet! Szedje össze azokat a minden nap előforduló, stresszt kiváltó tényezőket, amik folyamatosan megnehezítik munkáját!
- Hány stressztünetet ismer fel magán? Egy teljes hétig jegyzetelje, milyen tünetek jelennek meg Önénél, miközben stresszt él át. Készítsen róla listát, rendszerezze őket kategóriákba, ami hozzásegíti Önt a stressz felismeréséhez, kezeléséhez és a későbbiekben akár az elkerüléséhez is!

Megfontolandó:

- Az Ön érdeke, hogy emberekkel foglalkozó szakemberként kezelje a stresszt, ugyanis a kezeletlen stressz könnyen kiégéshez vezet. Ha megfigyeli magán a kiégés jellemző tüneteit, azonnal változtatnia kell, mert ezek már vészjelzések. Mik is ezek pontosan? Fásultság – érzelmi és fizikai értelemben egyaránt –, közöny, magány, mások elutasítása, jelentős teljesítménycsökkenés. A kiégés hatékony kezelése két irányból közelíthető meg: vagy a stresszforrások megszüntetésével, például új munkaköri feladatok vagy csapatépítés segítségével, amelyek inkább vezetői hatáskörbe tartoznak. Vagy pedig stressztünetek csökkentésével, amely inkább az Ön hatásköre. Ilyen lehet a pszichológiai segítségkérés, lélegzőgyakorlatok elsajátítása, relaxáció, a meditáció vagy a jóga, gyakori sportolás, hogy néhányat említsünk a hagyományosak közül. De mi lenne, ha kipróbálna néhányat a stresszmenedzsment újabb lehetőségei közül? Például a humort, amelynek jelentős munkaelkötelezettség-emelő és személyes erőforrás növelő hatása van, vagy pedig az úgynevezett tudatos jelenlétet, ami a körülöttünk lévő ingerek tudatosításából, testszkenelésből és figyelemfókuszából áll?²⁶⁴
- Azért sem javasolnánk elhessegetni a stressz keltette problémákat, mert a kezeletlen stressz kimutathatóan növeli a gyomorfekély kockázatát. Friss, orvosi kutatások támasztják alá, hogy a stressz bizonyos esetekben önmagában, egyéb tényezők nélkül is vezethet klasztrikus fekély kialakulásához és jellemző együtt járási faktornak tekinthető más tényezők jelenlétében.²⁶⁵

²⁶² GOLEMAN (2008), 191–200.

²⁶³ MÁRKY (2016)

²⁶⁴ SZÉNYEI et al. (2015)

²⁶⁵ HERSZÉNYI et al. (2015)

- Az egyéni megoldásokon túl, próbálja ki az úgynevezett diádikus stresszoldást, vagyis a páros stressz és megküzdés gyakorlatát is! Ilyen például, amikor valaki mással megosztják a stresszben közösen átélt élmények kapcsán detektált érzéseket. Ilyen továbbá a saját aggodalom elrejtése a másik elől, vagy pedig az empatikus válasz gyakorlása mindkét fél részéről.²⁶⁶
- A magas stressznek kitett munkavállalók családalapításban meggátolt motivációi egyértelműen negatívan hatnak a munkahelyi teljesítményre. Nemcsak a környezeti, hanem az érzelmi stresszhatások is nagymértékben befolyásolják a meddőséget, mint a női, mind a férfi oldalról. A kezelésben és a megelőzésben a pszichoszomatikus okok feltárása segíthet. Kognitív terápiás módszerek nagy sikerrel alkalmazhatók ilyen helyzetekben a tapasztalatok szerint, valamint vitamin- és nyomelempótlás.
- Érdemes emlékeztetni magunkat: hosszú távon koncentrálni, kiemelkedő teljesítményt nyújtani csak akkor vagyunk képesek, ha időről időre ki tudunk kapcsolódni testileg és szellemileg is. Erre nyújtanak kiváló lehetőséget a mindfulness gyakorlatok.

²⁶⁶ MARTOS et al. (2018)

13.7. Irodalom

- BARTLETT, L. et al. (2016): *Mindfulness Acceptability, Feasibility, and Efficacy of a Workplace Mindfulness Program for Public Sector Employees: a Pilot Randomized Controlled Trial with Informant Reports*. *Mindfulness*, 7, évf. 4. sz. 950–961.
- CANNON, Walter Bradford (1932): *The wisdom of the body*. New York, Norton & Company.
- FAJZI György – ERDEI Sabine (2015): *Fenntartható pozitív mentális egészség. A pozitív mentális egészség kibontakoztatása a fenntartható gondolkodásmód és viselkedés keretében*. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 16. évf. 1. sz. 55–92.
- GOLEMAN, Daniel (2008): *A meditáció ősi művészete*. Budapest, Nyitott Könyvműhely.
- HERSZÉNYI László et al. (2015): *A fekélybetegség és a stressz*. *Orvosi Hetilap*, 156. évf. 35. sz. 1426–1429.
- JAKAB Ernő – LÁZÁR Imre (2007): *Munkahelyi pszichoszomatika*. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 62. 3. 313–343.
- JOCHEN, Reb et al. (2014): *Leading mindfully: Two studies on the influence of supervisor trait mindfulness on employee well-being and performance*. *Mindfulness*, 5. évf. 1. sz. 36–45.
- KABAT-ZINN, Jon. (2013): *Full catastrophe living: using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness*. Bantam.
- KAJTÁR Edit (2017): *Hogyan teremt helyet a vezető túlzásfolt határidőnaplójában a meditáció*. *Magyar Coacheszemle*. 6. évf.: 3. sz. 13–19.
- MARTOS Júlia et al. (2018): *Diádikus stressz és megküzdés – elméleti modellek és alkalmazások*. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 19. évf. 1. sz. 33–54.
- NORFOLK, Daniel (1999): *Stresszkalauz*. Budapest, Bagolyvár Könyvkiadó.
- ŐSAPAY GYÖRGY – ŐSAPAY KLÁRA (2015): *Stressz és fertilitás*. *Orvosi Hetilap*, 156., 35.
- PERCZEL-FORINTOS Dóra (2017): *Tudatosság és önreflexió: A mindfulness módszerek szerepe az elhízás kezelésében*. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 18. évf. 2. sz. 125–148.
- PINCK, A. S. – SONNENTAG, S. (2017): *Leader Mindfulness and Employee Well-Being: The Mediating Role of Transformational Leadership*. *Mindfulness*, 8. évf. 1-13.
- POT, Frank D. (2017): *Workplace innovation and wellbeing at work*. In: PETER R. A. (szerk.): *Workplace: Innovation theory: research and practice*. Cham, Springer. 95-110.
- SCHULTZ, Patricia P., et al. (2015): *Mindfulness, workclimate, and psychological needs at isfactioni-employee well-being*. *Mindfulness* 6. évf. 5. sz. 971-985.
- SELYE János (1976): *Stressz distressz nélkül*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- SKRABSKI Árpád et al. (2004): *A koherencia mint a lelki és testi egészség alapvető meghatározója a mai magyar társadalomban*. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 5. évf. 1. sz. 7-25.
- SZABÓ Eszter Judit: *Meditáló topmenedzserek? Nem utópia, hanem gyakorlat – interjú Márky Ádám-mal*. *Pszichoforyou*, 2016. 02. 28. Elérhetőség: <http://pszichoforyou.hu/meditacio-interju-mar-ky-adam/> (utolsó letöltés: 2018. július 18.)
- SZEGÉNY György (2009): *A munkahelyi stressz következményeinek optimalizálása a munkahelyi képzési rendszerben*. Egyetemi publikáció, NKE, 2009. Elérhetőség: http://uni-nke.hu/downloads/konyvtar/digitgy/publikacio/Szegeny_Gy5.pdf (utolsó letöltés: 2018. április 2.)
- SZÉNYEI Gábor András (2015): *A kiegészi szindróma megelőzése – A hagyományoktól a modern infor-*

mációs technológiáig. Magyar Pszichológiai Szemle, 70. évf. 4/8. sz. 847–862.

SZONDY Máté (2012): *Megélni a pillanatot – Mindfulness, a tudatos jelenlét pszichológiája.* Budapest, Kulcslyuk Kiadó.

WILLIAMS, J. Mark G. – KABAT-ZINN, Jon (szerk.) (2013): *Mindfulness: Diverse perspectives on its meaning, origins and applications.* London, Routledge, 2013.

WITKIEWITZ, Katie et al. (2017): *Mindfulness.* (Advances in Psychotherapy, Evidence-Based Practice sorozat 37. köt.) Göttingen, Boston, Hogrefe Publishing.

14. ÉRZELMI INTELLIGENCIA (EQ)

Szerzők: Kajtár Edit – Korpics Márta

„A szeretet elsősorban nem egy meghatározott személyhez fűződő viszony; a szeretet magatartás, a jellem beállítottsága, amely meghatározza az illető személy viszonyulását, nem a szeretet egy bizonyos tárgyához, hanem a világ egészéhez”
Erich Fromm

14.1. Ami a kiválót a jótól megkülönbözteti: a 21. század kiemelkedő kompetenciája

Mi az a tényező, ami meghatározza, hogy kiváló teljesítményt nyújtunk-e vezetőként? A válasz nem a magas IQ-ban vagy a diplomák számában rejlik, de még csak nem is az adott szakterületre vonatkozó naprakész, minden részletre kiterjedő tudásban (bár ezek kétség kívül jelentős tényezők). A siker záloga a magas érzelmi kompetencia. Az érzelmi intelligencia (EQ) fogalmát Daniel Goleman tette ismertté. Ha desztillálni szeretnénk a lényegét, úgy fogalmazhatnánk: a magunk és emberi kapcsolataink fejlesztésének képessége. „Képesek vagyunk a magunk és mások érzéseit felismerni, önmagunkat motiválni, az érzelmeinkkel magunkban és emberi viszonylatainkban megfelelően bántani.”²⁶⁷ Goleman az EQ-t a sztárok kompetenciájának nevezi. A jó és a kiváló munkaerőt az EQ szintje választja el egymástól. Az indok: az érzelmileg intelligens emberek könnyebben alkalmazkodnak a munka gyorsan változó világában, ők képesek leginkább fejlődni és fejleszteni, így ők igazodnak a legkönnyebben a szervezeti változásokhoz, a kultúraváltásból fakadó innovációhoz is. Goleman öt dimenziót és ezekhez tartozó huszonöt (személyes, illetve szociális) érzelmi kompetenciát jegyez fel. A személyes kompetenciák fejlesztése abban segíti a vezetőt, hogy saját magát jobban menedzselje, a szociális kompetenciákon való munka többek között jobb munkahelyi kapcsolatokhoz, javuló minőségű kommunikációhoz vezet.

A jövő az érzelmileg intelligens vezetőké és szervezeteké. A 2016-os davosi Világgazdasági Fórum számára készített jelentés tizenöt fejlett és fejlődő ország 371 nagyvállalatának vezetői körében készített felmérés alapján feltérképezte, hogy mi a jelenben és a nem is olyan távoli jövőben, 2020-ban legfontosabbnak tartott tíz munkavállalói kompetencia. A 2020-as listába bekerült az érzelmi intelligencia. Ahogy a technológia fejlődik, növekszik a nem-kognitív készségek iránti kereslet. A felgyorsult technológiai fejlődés egyre inkább nyitott, más kultúrákkal kapcsolatteremtésre, együttműködésre képes, rugalmas, innovatív munkaerőt igényel.²⁶⁸

A közszolgálatban szintén felértékelődnek a közigazgatástól elvonatkoztatható készségek, illetve nagy a hangsúly az interperszonális és individualizációs kompetenciák fejlesztésén, mert ezek segítik a dolgozók megértését, az alkalmazkodást, a kompromisszumkészséget s elengedhetetlenek a hatékony motiválásához és instruálásához is. E kompetencián belül az érzelmi intelligencia (EQ) mértéke

²⁶⁷ GOLEMAN (2008); Goleman (2000),

²⁶⁸ FAZEKAS (2016), 4.

meghatározó.²⁶⁹ Minél magasabb fokára tekintünk a közszolgálati hierarchiának, annál lényegesebbé válik a magas szintű érzelmi intelligencia. A legmagasabb szintű pozíciókban szinte kizárólag az érzelmi kompetencia jelent előnyt a többiekkel való megmérettetés során.²⁷⁰ Az individualizáció a közszolgálat formális és uniformizált pályájával csak látszólag megy szembe, a jogszabályok adta köttetésen túl is látszik annak lehetősége, hogy egy vezető – testre szabott módszerekkel – egyenlőként kezelje valamennyi beosztottját.²⁷¹

R. Goffee és G. Jones amerikai kutatók 25 éves, több ezer igazgatót érintő kutatás alapján kimutatták, hogy **a legeredményesebb vezetők:**

1. Szelektív módon felfedik saját gyenge pontjaikat.
2. Nagymértékben támaszkodnak megérzéseikre, benyomásaikra.
3. Karizmájukkal hatnak munkatársaikra, odafigyelnek azok munkájára.
4. Kimutatják különbözőségüket, a bennük rejlő eltérő jellemvonásokat, kihasználják az egyediségükből származó előnyöket.

Mind a négy tulajdonság szoros kapcsolatban áll az érzelmi intelligenciával.²⁷² Ha az EQ alkotóelemeit (lásd lejjebb) összehasonlítjuk azokkal a kompetenciákkal, amelyek a sikeres vezetőktől elvárhatók, az átfedés jól látható.²⁷³

14.2. EQ modellek és EQ komponensek

Az érzelmi intelligencia elemei modellenként lehetnek mások és mások. Az alábbiakban három modellt mutatunk be. Az első és második modell kompetencia alapú megközelítés, míg Goleman modellje a személyiség különböző összetevőivel is operál. Az érzelmi intelligencia fogalma és strukturális összetevőkre bontása először Mayer és Salovey tanulmányaiban jelent meg. Modelljük szerint az egyén sikerességének meghatározó tényezője az, ha képes megérteni az érzelmi információkat és képes az ezekkel való érvelésre is. Az érzelmi intelligenciát három nagy területre bontják, amely területeket az ide tartozó személyiség- és érzelem kifejezéssel és felismeréssel kapcsolatos kompetenciaterületek határoznak meg. Ezt mutatjuk be az 1. táblázatban.²⁷⁴

²⁶⁹ GOLEMAN – Boyatzis – McKee (2003),

²⁷⁰ GOLEMAN (2000), 68.

²⁷¹ BUDAI (2017)

²⁷² TERNOVSZKY (2007), 14.

²⁷³ STIFTER (2013)

²⁷⁴ MAYER – Salovey – Caruso (2002).

Érzelmeink érzékelése és kifejezése		Érzelmeink kontrollja		Érzelmeink használata
Én	Másik	Magunkban	Másokban	
Verbális	Non-verbális érzékelés			Rugalmas tervezés, Kreatív gondolkodás, Figyelem átirányítás, Motiváció
Non-verbális	Empátia			

1. táblázat: Mayer-Salovey háromkomponensű EQ modellje

A kezdeti három komponensből álló modellt továbbfejlesztették egy négyágú modellé, amely az érzelmi intelligenciát négy összetevőre bontja. Az első az érzelmek érzékelése, értékelése és kifejezése, a második a gondolkodás érzelmi serkentése, a harmadik az érzelmek értése és elemzése, a negyedik pedig az érzelmi tudás alkalmazása. Mayer és Salovey megközelítése szerint az EQ kompetenciák, mentális képességek és jártasságok összessége. Náluk tehát hangsúlyos a kompetencia-alapú megközelítés és leírás.²⁷⁵

Az érzelmi intelligenciára vonatkozó másik kompetencia-alapú modell a six seconds modell. A megközelítés három komponenssel dolgozik, és ezen belül jelenít meg olyan különböző kompetenciákat, amelyek az egyes területek sikerességéért felelősek. Ezt mutatjuk be az alábbi ábrán:

²⁷⁵ SZABÓ és tsai (2011), 2.



1. ábra: Six second modell
 Forrás: www.6second.org

Az „Ismerd meg magad” terület (**Know Yourself**) arra irányítja a figyelmet, hogy fontos világosan látni az egyénnek azt, hogy hogyan érez és mit tesz. Ide tartoznak az érzelmek mint adatok, az ezzel kapcsolatos kompetenciák birtokában az egyén képes arra, hogy a területre vonatkozóan pontos információkat gyűjtsön. A „Dönts magadról – válaszd magad” terület (**Choose Yourself**) a tudatosságra helyezi a hangsúlyt. Az önműködő viselkedés helyett a proaktivitásra, a tudatosságra helyezi a hangsúlyt. Az „Add önmagad, légy önmagad” terület (**Give Yourself**), az egyén képessége arra vonatkozóan, hogy önmagával integritásban és céljaival összhangban legyen képes cselekedni.²⁷⁶

A harmadik modell, Goleman modellje kevert megközelítésű, hiszen ő az érzelmi intelligencia fontos összetevőjeként tekint bizonyos személyiségvonásokra is. Goleman szerint az érzelmi intelligencia öt fő komponensből áll:

- érzelmek ismerete,
- érzelmek kezelése,
- önmagunk motiválása,
- mások érzelmeinek ismerete,
- kapcsolatok kezelése.

²⁷⁶ WWW.6SECOND.ORG

Személyes kompetenciák	Társas kompetenciák
Érzelmeik ismerete	Mások érzelmeinek felismerése
Éntudatosság	Empátia
Önértékelés	Szolgálatkészség
Önbizalom	változatosság kihasználása
	Politikai tudatosság
Érzelmeik kezelése	Kapcsolatok kezelése
Önkontroll	Társas készségek
Lelkiismeretesség	Befolyásolási és kommunikációs képességek konfliktuskezelés
Megbízhatóság	Vezetői készségek
Önmotiválás	
Teljesítménymotiváció	
Elkötelezettség	
Optimizmus	

2. táblázat: Goleman érzelmi intelligencia komponensei

Goleman és munkatársai, Goleman első könyvei után tovább folytatták az érzelmi intelligencia körébe tartozó kompetenciák vizsgálatát és tovább finomították a leírásokat. A két nagy terület továbbra is megmaradt, de a kompetenciák strukturális elosztása megváltozott és az egyes kompetenciaterületek leírása részletesebbé vált.²⁷⁷

Egyéni kompetenciák		Szociális kompetenciák	
Én-tudatosság	Önszabályozás	Társas készség	Kapcsolatirányító képesség
Érzelmi tudatosság	Érzelmi önkontroll	Empátia	Ösztönzőerő
Pontos önértékelés	Kongruencia	Politikai tudatosság	Meggyőzőerő
Önbizalom	Rugalmasság	Kliensközpontúság	Mások fejlődését segítő képességek
	Sikervágy		Katalizálóképesség
	Kezdeményezőképeség		Konfliktuskezelő képesség
	Optimizmus		Kapcsolatépítés
			Csapatmunkára és együttműködésre való képesség

3. táblázat: Az érzelmi intelligencia területei és kompetenciái

²⁷⁷ GOLEMAN – Boyatzis – McKee, (2003), 63–64.

14.3. Az érzelmi intelligencia hatalma a vezetői munkában: a természetes vezetés elmélete

Goleman és munkatársai egy új vezetési elméletet dolgoztak ki, melynek a természetes vezetés elmélete megnevezést adták. Könyvük előszavában így írnak az elméletről: „Álláspontunk szerint minden vezető elemi kötelessége gondoskodni arról, hogy a vezetése alá tartozók jól érezzék magukat. Ez a követelmény akkor valósulhat meg, ha a vezető rezonáns légkört teremt – vagyis olyan pozitív kisugárzású erőteret, amely mindenkiből lényé legjavát hívja elő. Ezért tehát a vezetés mindenekelőtt érzelmi vállalkozás.”²⁷⁸ „Az érzelmek befolyásolása a vezetés természetesen (alapvető és legfontosabb) része. A vezetők mindig is alapvetően befolyásolták a közösségek hangulatát. (...) A történelem során mindig mindenütt a vezető volt az, akitől a többiek veszedelem vagy nehézség esetén útmutatás és biztatást vártak. A vezető tehát a közösség érzelmeit irányító személy.”²⁷⁹ Ez persze nagy felelősséggel jár, hiszen ha egy vezető negatív érzelmeket sugároz a környezetébe, azt a környezete is átveszi és felerősíti, ha pedig pozitívat, akkor arra környezet is pozitívan reagál. Ez a reakció a rezonancia.

A rezonancia nem egyszerűen hozzáállás és intuíció kérdése, ez egy tervezett és fejleszthető vezetői működésmód. Ahogy Goleman írja, a legkiválóbb, leghatékonyabb vezetők általában hatféle vezetői stíusból választanak, és azt működtetik, amit az adott helyzet leginkább preferál. A hat stíusból négy rezonanciát teremt, de kettő alkalmazása problémákat is okozhat, ezért ezekkel egy vezetőnek óvatosan kell bánnia. A hat stílus a jövőképalkotó, tréneri, baráti, demokratikus, menetelő és utasító. Goleman és munkatársai ezeket a stílusokat egy kutatás során tesztelték, amelyben 3871 vezető tevékenységét vizsgálták. A kutatás fő célkitűzése annak vizsgálata volt, hogy az egyes vezetői módok milyen hatással vannak a szervezetekre és azok érzelmi légkörére. Az elemzés során azonban nemcsak az érzelmi légkört vizsgálták, hanem azt is, hogy a kialakult légkör milyen hatással volt az adott cég pénzügyeire, a bevételekre, illetve a profit növekedésére. Az eredmények azt mutatták, hogy a pozitív érzelmi hangulatot előidéző vezetői magatartásmód nagyobb gazdasági növekedést eredményezett. A kutatás és elemzés másik fontos hozadéka pedig az volt, hogy a leghatékonyabb vezetők a hatféle magatartásforma (vezetési stílus) mindegyikét alkalmazták, sokszor szinte egymást váltva, átmenet nélkül akár, ahogy a helyzet megkövetelte – ezt látjuk a 4. táblázatban. Golemanék egy sporthasonlaltal élnek, hogy érzékeltessék ezt a vezetői repertoárt: „Ezeket a stílusokat tehát valahogy úgy kell elképzelnünk, mint egy kiváló golfjátékos ütőkészletét. A meccs során a játékos mindig azt az ütőt veszi elő a zsákjából, amelyre épp szüksége van. Néha töpreng, mielőtt választ, de többnyire szinte ösztönösen dönt. Ráérez az előtte álló feladat nehézségére, biztos kézzel kiemeli a megkívánt eszközt, és elegánsan működésbe hozza. Nos, többé-kevésbé így cselekszenek a nagy formátumú vezetők is.”²⁸⁰

²⁷⁸ GOLEMAN – BOYATZIS – MCKEE, (2003), 13.

²⁷⁹ GOLEMAN – BOYATZIS – MCKEE, (2003), 27.

²⁸⁰ GOLEMAN – BOYATZIS – MCKEE (2003), 79–80.

Vezetői stílus	Rezonanciateremtés módja	Hangulati hatása	Alkalmazása
Jövőképalkotó	Közös terv kidolgozására ösztönöz	Legerőteljesebben pozitív	Új cél kitűzése, Világos útmutatás szükségessége
Tréneri	Egyéni igények és szervezeti célok ötvözése	Erősen pozitív	Képességek hosszú távú kibontakoztatása
Baráti	Összhang kialakítása a csoportban	Pozitív	Csoporton belüli összetartás növelése, Konfliktuscsökkenés
Demokratikus	Értékeli a befektetett munkát, közös tevékenység előtérbe helyezése	Pozitív	Elkötelezett egyetértés kialakítása esetén, nagy alkalmazotti erőfeszítések kifejtése esetén
Menetelő	Nagyratörő, kihívó célok	Rossz alkalmazás esetén negatív	Motivált, jó képességű csoport kimagasló teljesítménye esetén
Utasító	Határozott parancsok	Visszaélésre ad lehetőséget, ezért negatív	Krizishelyzetben, gyökeres változások lebonyolítása esetén

4. táblázat: A vezetői stílusok és jellemzésük²⁸¹

Goleman és társai könyvük második részét a vezetővé válás folyamata bemutatásának szánják. Véleményük szerint a vezető nem születik, hanem azzá válik, mégpedig sokan természetes tanulás útján sajátítják el azokat az érzelmi kompetenciákat, amelyek kiváló vezetővé teszik őket. Ezt azért tartják fontosnak hangsúlyozni, mert a természetes tanulás útján megszerzett kompetenciák tartósak és folyamatos motivációs szintet tudnak fenntartani és gerjeszteni, ez pedig nagyon fontos jelzés a vezetőképzők és különböző programok számára.

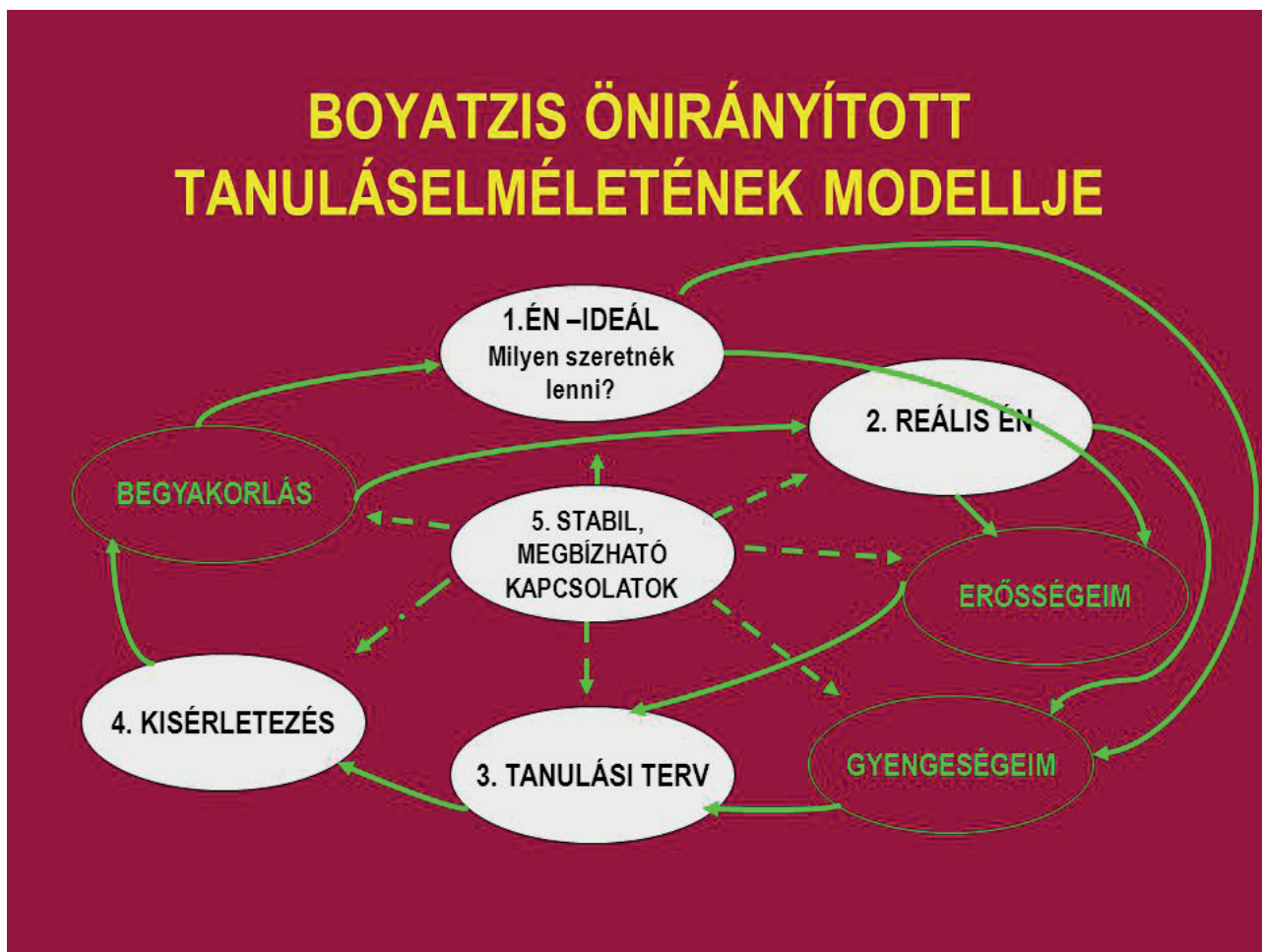
„A vezetői képességek elsajátítására a serdülőkor, illetve az ifjúkor első szakasza az első igazán alkalmas korszak. (...) Azok a fiatalok, akik valamilyen szakmát tanulnak, akik csapattagok, illetve akiknek alkalmuk adódik csiszolni előadói, szereplési képességeiket, olyan neurológiai képletekre tesznek szert, amelyek életük későbbi szakaszában jelentősen segíthetik őket vezetői tevékenységük során. Ez a korai tanulás megalapozhatja például az önszabályozás, az érvényesülési vágy, az együttműködési készség és a meggyőzőerő kompetenciáit.”²⁸² Az idézet tartalma lehet elkeserítő is, hiszen gondolhatja azt egy vezető, hogy felnőttként már lekészt a számára oly fontos fiatalkori bevéssődést jelentő élmények és tapasztalatok megszerzéséről, de a szerző folyamatosan hangsúlyozza, hogy a vezetői képességek és az EQ felnőttkorban is fejleszthető. A szerzők által hivatkozott kutatási eredmények – melyek több egyetem be és kimeneti kompetenciaméréseire hívják fel a figyelmet – azt mutatták, hogy a legtöbb egyetemi és tanfolyami képzésnél, ahol EQ fejlesztés zajlik, mérhető eredményeket lehet elérni. Vannak azonban ennek kritériumai. Csak azoknál a típusú képzéseknél jelentkeznek ugyanis mérhető növekedést jelző kompetencia-eredmények, amelyek nagy hangsúlyt helyeznek a preferált, vagyis kiválasztott kompetenciára vonatkozó fejlesztésre, illetve gyakorlatorientáltak. Fontos mutató volt még az is, hogy a hallgató motiváltan és elkötelezetten vegyen részt a folyamatban.²⁸³

²⁸¹ GOLEMAN – BOYATZIS – MCKEE (2003), 81.

²⁸² GOLEMAN – BOYATZIS – MCKEE (2003), 153.

²⁸³ VÖ GOLEMAN – BOYATZIS – MCKEE (2003), 133–136.

Egy vezető akkor tud fejlődni, ha szándékában áll fejleszteni bizonyos személyiségvonásait és képességeit. Boyatzis ezt önirányított tanulásnak nevezi és összekapcsolja az EQ különböző kompetencia-területeivel. Az önirányított tanulás feltétele, hogy a vezető ismerje a saját én-ideálját és pontosan lássa én-képét.



2. ábra: Boyatzis önirányított tanulás modellje²⁸⁴

Az önirányított tanulás lényege, hogy öt felismerésre épül, és ezeknek a felismeréseknek fontos szerepe van az egyes lépések megtételében, illetve az egyes szakaszok egymásra hatásában. Hatékony-sága pedig abban rejlik, hogy az egyes felismerések képesek változásokat generálni, és a változások képesek az érzelmi intelligencia különböző komponenseiben mérhető pozitív változásokat elérni. Az ábrából is látszik, hogy ez a tanulási folyamat soha nem ér véget, viszont a tanulás sajátossága garantálja, hogy a vezető fejlődése, növekedése akár élete végéig is tarthat.

14.4. A fejlesztés lehetőségei

Mint más kompetencia esetén, az érzelmi kompetenciánál is nagy szerepe van a „hozott anyagnak”. Egyes vezetők, mintha vezetésre termettek volna, ők azok, akik természetes könnyedséggel kezelik saját és mások érzéseit, kiválóan szót értenek minden munkatárssal és könnyedén motiválnak. Másoknál

²⁸⁴ CSEH, (2006).

ez nem így van, ugyanakkor az érzelmi intelligencia fejleszthető, sőt fejlesztendő. Bíztható a megfigyelés, hogy az EQ-nk általában növekszik, ahogy idősebbek és tapasztaltabbak leszünk. Első lépés, hogy felismerjük azokat a negatív attitűdjeinket és érzéseinket, amik meggátolják, hogy éljünk a lehetőségeinkkel és tehetségünkkel. Ezeket képesek vagyunk változtatni, és ezzel az érzelmeinkben, gondolkodásunkban és viselkedésünkben is jelentős változásokat érhetünk el.²⁸⁵ A fejlődéshez természetesen személyes motivációra, gyakorlásra, visszajelzésre és a tanult képességek alkalmazására van szükség.²⁸⁶

14.5. Coaching kérdések, javaslatok

Coaching kérdések:

- Melyik EQ kompetenciában vagyunk erősek, s mely területeket érdemes fejleszteni?
- Milyen gyakran hallgatunk a belső hangra (intuícióna), amikor fontos döntést kell hoznunk?
- Mennyire tudjuk érzéseinket felismerni, megérteni és kezelni? Érdemes (még ha nem is jön természetesen) megkérdezni magunkat, főleg nehéz munkahelyi helyzetekben: most mit érzek? Hogy hat ez az érzés a teljesítményre? Mire lenne szükségem?
- Az EQ része a stresszkezelés is. Az, hogy felismerjük, mi okoz számunkra káros stresszt és ezeket a helyzeteket igyekezzük csökkenteni, kezelni.
- Mit teszünk azért, hogy stresszes helyzetben is jó döntést hozzunk?
- Hagyunk teret azoknak a munkatevékenységeknek, amiket igazán örömmel végzünk?
- Tudunk alkalmazkodni a hirtelen változáshoz?
- Sikerorientáltak vagy kudarckerülők vagyunk?
- Yehuda Tagar, a módszeres empátia szakértője a harang hasonlattal él: A harang hangját az adja, hogy belül üres, ha tömör (teli) lenne, hangja sem lenne. Nekünk is előítéletektől, előzetes véleménytől mentes **ürességre van szükségünk ahhoz, hogy munkatársaink hangja megszólaljon, hallhatóvá váljon bennünk.**²⁸⁷ Érdemes újra és újra megvizsgálunk, mennyire vagyunk képesek „harangok” lenni.

Gyakorlatok:

Büszkeség lista

Az Erőszakmentes Kommunikáció (EMK) egyik elve szerint, mások felé sem tudunk őszinte empátiával fordulni, ha folyamatosan csak kritizáljuk magunkat. Tudatosítsuk magunkban azokat a pillanatokat, amikor elégedettek vagyunk magunkkal. Ez nem jelent folyamatos öntömjénezést, csak azt, hogy magunknak is megadjuk azt a tiszteletet és megbecsülést, amit másoknak.²⁸⁸ Készítsünk minél gyakrabban listát arról, milyen tulajdonságunkra, vezetői lépésünkre stb. vagyunk büszkék.

Figyelem gyakorlat

Ahhoz, hogy oda tudjunk figyelni a beosztottjainkra, el kell távolítanunk a kommunikációs akadályokat. Vizsgáljuk meg az elmúlt hetünket Farkas Johanna alábbi kérdéssora alapján. Melyik akadályt ugrottuk meg, s melyik állt a kommunikáció, a valódi odafigyelés és megértés útjába?

²⁸⁵ SPENCER-ARNELL – Neale – Wilson (2015)

²⁸⁶ SERRAT (2017)

²⁸⁷ BARRA <https://www.barra.hu/blog/category/emptia-lss-engem-hallj-engem-ismerj-engem>

²⁸⁸ RAMBALA (2013), 83.

“Gyakran...

- ...kezdek el magamban beszélgetés közben olyanon gondolkodni, aminek semmi köze sincs a másik személy mondanivalójához...
- ...történik meg, hogy már nem figyelek a másokra, mert a saját mondandómat tervezgetem magamban...
- ...kezdem el címkézni a másikat, az alapján, amit mond...
- ...szűröm meg a másik mondandóját az alapján, amit eddig megtudtam róla...
- ...szakítom félbe a másikat...
- ...állítom meg a másikat a saját gondolatmenetében...
- ...ülök úgy beszélgetés közben, hogy a másik nem tudja velem tartani a szemkontaktust...
- ...nem adom meg a másiknak a jó nonverbális figyelmet...
- ...tévesztem el, mit üzen a másik testbeszéde...
- ...hagyom, hogy a környezetben zajló dolgok elvonják a figyelmet a másiktól...
- ...használok olyan címkéket, mint „hát ő végül is férfi, nem?”...
- ...prédikálok – megmondom a másiknak, hogy mit tegyen...
- ...állítok fel túl hamar egy diagnózist, és tartok ki amellet, hogy tudom a helyes választ...
- ...lököm félre a másik félelmeit azzal, hogy butaság, vagy nem releváns...
- ...használok kliséket, mint például „ami történt, az megtörtént”...
- ...becsülöm le a témát azzal, hogy azt mondom, igazán nem éri meg emiatt bánkódni...
- ...kínálok hamis megnyugvást, mint például „ne aggódj, úgysem történhet meg”...
- ...vagyok türelmetlen, amikor a másik sok időt szán arra, hogy elmagyarázza a helyzetet...
- ...vonok le végkövetkeztetéseket, amikor inkább tovább kellene feszegetni a témát, például „igazad van, mások is ezt mondták már”...
- ...nem fogadom el a másik érzéseit, gyakran mondom olyat, hogy „hülyeség így érezned”...
- ...alakítom úgy a beszélgetés menetét, hogy rám terelődjön a szó, és ne a másiktól beszéljünk...”²⁸⁹

Megfontolandó:

- A magas EQ önmagában nem garancia a sikerre, az a megfelelő vezetői stílussal kombinálva hoz kiemelkedően magas eredményességet²⁹⁰ (lásd a vezetői stílusról szóló fejezetet).
- Az EQ fejlesztésnek gazdasági haszna van, az EQ növelése csökkenti az egészségügyi kiadásokat.²⁹¹
- Kimutatható az összefüggés a vezető és a beosztottak közötti jó munkakapcsolat és a produktivitás között. Az összteljesítményt rontja, ha a munkatársak izolálva érzik magukat. Ha a vezető fejleszti empátiáját, megtanulja együttérzését kimutatni, ezzel növelheti beosztottjai jóllétét, serkenti kreativitásukat is.²⁹²
- Az érzelmi intelligencia szintén kiemelkedő szerepet kap a kultúrák közötti kommunikációban, az érzelmileg intelligens kommunikátor képes szándéka eredményes megértetésére és a pozitív kapcsolat kialakítására, fenntartására.²⁹³

²⁸⁹ FARKAS (2014), 29–30.

²⁹⁰ MIKOLAJCZAK – Van Bellegem (2017)

²⁹¹ MIKOLAJCZAK – Van Bellegem (2017)

²⁹² PENG et al.

²⁹³ JENEI 17.

14.6. Irodalom

- BARRA Kommunikációs Intézet (2018): *Empátia: Láss engem, hallj engem, ismerj engem*. Blog, 2018. március 2. Elérhetőség: <https://www.barra.hu/blog/category/emptia-lss-engem-hallj-engem-ismerj-engem> (utolsó letöltés: 2018. július 18.)
- BUDAI Balázs Benjámin (2017): *A közigazgatás újragondolása*. Budapest, Akadémiai Kiadó Zrt.
- CSEH Katalin (2006): *Bevezetés a menedzsmentbe*, oktatási segédanyag. 2006, TSF, Gazdasági Kar.
- FARKAS Johanna (2014): *Érzelmi intelligencia fejlesztése a gyakorlatban*. Magyar Coachszemle, 3. évf. 1. sz. 24–30.
- FAZEKAS Károly (2016): *Nem-kognitív készségek hiánya a munkaerőpiacon*. Magyar Tudomány. Budapest: Akadémiai Kiadó. Elérhetőség: https://eisz.mersz.org/?xmlazonosito=matud_108_p44#matud_108_p4 (utolsó letöltés: 2018. február 12.)
- GOLEMAN, Daniel – BOYATZIS, Richard – MCKEE, Annie (2003): *A természetes vezető: az érzelmi intelligencia hatalma*. Budapest, Vince Kiadó.
- GOLEMAN, Daniel (2000): *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Budapest, Edge Kiadó.
- GOLEMAN, Daniel (2008): *Érzelmi intelligencia*. Budapest, Háttér Kiadó.
- JENEI Ágnes (2010): *Hatékony időgazdálkodás és önkormányzati kommunikáció*. Budapest, Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége.
- JENEI Ágnes (szerk.) (2001): *Közélet és kommunikáció*. Budapest, BKÁE Államigazgatási Kar.
- MAYER, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R. (2002): *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT), Version 2.0*. Multi-Health Systems, Toronto.
- MIKOLAJCZAK, Moira – VAN BELLEGEM, Sébastien (2017): *Increasing emotional intelligence to decrease healthcare expenditures: How profitable would it be?* Personality and individual differences, 116. évf. 343-347.
- PENG, Jian et al. (2017): *Workplace loneliness, leader-member exchange and creativity: The cross-level moderating role of leader compassion*. Personality and Individual Differences, 104. évf. 510-515.
- RAMBALA Éva (2013): *Az erőszakmentes kommunikáció alapjai*. Budapest, Kulcslyuk.
- SERRAT, Oliver (2017): *Understanding and Developing Emotional Intelligence*. Knowledge Solutions, 329-339
- SPENCER-ARNELL, Lisa – NEALE, Stephen – WILSON, Liz (2015): *Érzelmi intelligencia coaching. A vezető, a coach és az egyéni teljesítmények fejlesztése*. Veszprém, OKTKER-Nodus Kiadó Kft.
- STIFTER Viktória (2013): *Az érzelmi intelligencia szerepe a tudás menedzselésében*. In: Róbert Péter (szerk.): *Gazdaság és morál: tiszta társadalom, tiszta gazdaság*. A 2012. június 12-i Kautz Gyula Emlékkonferencia válogatott tanulmányai. 137–146. Győr, Széchenyi István Egyetem.
- TERNOVSZKY Ferenc: *Nemzetközi menedzsment európai szemmel*, Szókratész kiadó, Budapest. 2007.

15. PREZENTÁCIÓ

Szerző: Kajtár Edit

„Rossz prezentációt tartani embertársaink elleni büntett.”
Serényi János

15.1. Mire képes a vezető, aki kiváló retorikai készségekkel vértelmez fel magát?

Az amerikai polgárháborút Észak nyeri. Megalakul a Magyar Tudományos Társaság, a mai MTA elődje. Mi a közös bennük? Többek között az, hogy mindkét esemény egy karizmatikus vezető inspiráló beszédével forrt össze a történelmi emlékezetben.

„Nyolcvanhét évvel ezelőtt atyáink ezen a földrészén új nemzetet alapítottak, amely a Szabadságtól fogant, és abban a gondolatban jött létre, hogy minden ember egyenlő. Most pusztító polgárháborút vívunk, amely próbája annak, hogy fennmaradhat-e az a nemzet, amely így fogant és így jött létre. E háború döntő csataterén gyűltünk ma össze...” Lincoln híres gettysburgi beszéde alig tartott tovább két percnél, s mégis jelentősen befolyásolta a véres amerikai polgárháború végkifejletét, utat mutatva a testvérháború lezárásához.

„Nekem itt szavam nincs. Nem vagyok tagja a követek házának. De birtokos vagyok; és ha feláll oly intézet, mely a magyar nyelvet kifejtsé, mely avval segítse elő honosainknak magyar neveltetését, jószágomnak egy évi jövedelmét feláldozom reá” – hangzottak Széchenyi István szavai 1825. november 3-án az Alsótáblán. E felszólalás olyannyira lelkesítette a jelenlévőket, hogy azok jelentős pénzadományokkal járultak hozzá a Tudós Társaság létrehozatalához. A magyar tudomány, a művészetek és az anyanyelv ápolásának legfontosabb intézménye született meg.

A retorika (szónoki mesterség, szónoki művészet, szónoklattan, ékesszólás)²⁹⁴ „a hatékony kommunikáció lehetőségeinek, illetve a kulturált érvelés és vitatkozás tudománya. Egyben a rendszeres gondolkodás és az önkifejezés eszköze is.”²⁹⁵ „Tárgya a nyilvános, közéleti megszólalás, minden közéleti kommunikációs helyzet, és szereplője minden nyilvánosan megszólaló közéleti ember.”²⁹⁶ Retorikai ismeretek nélkül nincs eredményes közszolgálat. „Eljön az idő, s társaid körében neked is fel kell állanod, s a köztanácskozásokban élő szóval részt vened; s érezni fogod, miképen az ékesszólás, s mindaz, ami erre megkívántatik, oly szükség, mi nélkül közdolgozatban résztvevő polgár közvetlen nem hat” – buzdítja Kölcsey unokaöccsét a Parainesisben. A magyar történelem telis-tele van magával ragadó beszédekkel. Történetírók magasztalják Mátyás ékesszólását, Pázmány Péter szavainak festőisége és zeneisége évszázadok múltán is lebilincseli az olvasót, Kossuth szónoklatai még az angliai tankönyvekben²⁹⁷ is szerepeltek, Werbőczy Istvántól Deák Ferencen át, a sor hosszan folytatható.

²⁹⁴ ADAMIK (szerk.) (2010), 1023.

²⁹⁵ SZÁLKÁNÉ (1999), 9.

²⁹⁶ BÉRES – Kárpáti – Korpics 2013, 39.

²⁹⁷ ADAMIK szerk. (2010), 727–745.

Gondoljunk végig egy átlagos vezetői napot. Folyamatosan prezentálunk (vagyis folyamatosan hasznosítjuk retorikai képességeinket), nem csak akkor, amikor “elektronikus eszközökkel támogatott előadást” (prezentációt) adunk. Tágabb értelemben ide tartozik minden olyan szóbeli és írásbeli megnyilvánulás, amely bemutat, felmutat így egy meghívó, szöveges ábra, vagy tanulmány készítése is.²⁹⁸ Konferencia előadás, projekt bemutató, értekezés, vita, szakmai képzés, továbbképzés mind-mind olyan események, melyekhez elengedhetetlen a jó szónoki képesség. Hogyan álljunk helyt ezekben a helyzetekben? Közszolgálati vezetőként dinamikus, figyelemfelkeltő előadásokat kell tartunk, hosszantartó hatást kiváltva beosztottakból, ügyfelekből, tárgyaló partnerekből, a hallgatóságból. Az a vezető, aki folyamatosan tökéletesíti retorikai készségeit és mondanivalóját megfelelő formában prezentálja (vagyis egyaránt ügyel a tartalomra és a formára), képes magasabb szintre emelni saját és beosztottjai munkáját.

15.2. Az előadás: felkészüléstől a végsőig

Az előadások klasszikus receptje: (1) Mondd el, hogy mit fogsz mondani! (2) Mondd el!(3) Mondd el, amit mondtál! Előtte azonban időt kell szánnunk a felkészülésre, illetve készen kell, hogy álljunk a felmerülő kérdések megválaszolására is.

15.2.1. A felkészülés

Az előadásra való felkészülés során sokat meríthetünk a klasszikus retorika és a modern tárgyalástechnika kincsestárából. Sokáig élt a legenda, amely szerint Lincoln a vonatúton fogalmazta meg a bevezetésben említett rövid felszólalását. Az igazság ugyanakkor az, hogy a megszólalásaiban is sikeres elnök rendszerint előre készült, és megírt minden fontosabb beszédet. Vagy vegyünk egy modern példát: sok vezető fordul inspirációért a TED előadásokhoz.²⁹⁹ Azt azonban csak kevesen tudják, milyen kemény munka van egy jól megszerkesztett 15 perc mögött. Akár fél évig is tarthat a felkészülés, és soktagú stáb dolgozik azon, hogy a TED konferenciák tökéletesek legyenek.³⁰⁰ A Mindentudás Egyetemének kiváló előadásai sem ad hoc születnek. Bár több hónapnyi ideje egyik vezetőnek sincs, annyi tanulságot azonban levonhatunk ebből, hogy a sikeres prezentáció alapja az alapos felkészülés és tervezés.

Tegyük fel a klasszikus retorika kérdéseit: Ki? Kivel? Mit? Mikor? Hol? Fontos, hogy világos, határozott céllal rendelkezünk. Majd újabb kérdések következnek: Miért mondjuk, amit mondunk? Milyen hatást akarunk kelteni?³⁰¹ Egy ötperces vagy rövidebb beszéd esetén egy, legfeljebb két gondolatot tudunk kifejtetni; egy harmincperces beszéd esetén, négy-öt témát.³⁰²

A hallgatóság feltérképezése szintén elengedhetetlen. Minél több az ismeretünk azokról, akikhez szólunk, annál inkább hozzá tudjuk igazítani mondandónkat a hallgatósághoz. Kik és hányan lesznek jelen? Milyen felkészültségű, társadalmi háttérű, értékrendű, műveltségű emberekhez szólunk? A prezentációnak igazodnia kell a hallgatóság korbéli, tematikai, szakmai és nyelvi felkészültségéhez, motiváltságához.³⁰³ Alapvetően a többség igényeire fókuszáljunk, de készüljünk fel a másokat érintő

²⁹⁸ STRUCZ – Lőrincz (2013), 1.

²⁹⁹ TECHNOLOGY, Entertainment, Design – technológia, szórakoztatás, dizájn témájú konferenciák sorozata.

³⁰⁰ GALLO (2010a)

³⁰¹ HOFMEISTER – Tóth – Mitev (2016)

³⁰² SZAK. (2012), 30.

³⁰³ SILLE (2016)

kérdésekre is. Vegyük figyelembe, milyen az ismert és az ismeretlen közönség aránya, milyen az érzelmi háttér. Semlegesek, szimpatizánsok, kétkedők, netán ellenfelek hallgatnak majd?³⁰⁴

Vizsgáljuk meg, milyen (akár szűkebb, akár tágabb értelemben) a *genius loci*. A prezentáció sikerére hatással lehet minden, ami körülötte van. Nem nehéz belátni, hogy más atmoszférát kelt a virágillat, mint a szomszédos teakonyhából beáramló pizza szaga, mást a neon és mást a természetes fény.

A prezentáció előtt, az előadás helyszínén érdemes ellenőrizni, rendelkezésre áll-e a szükséges technika. Gondoljuk meg, hogy mi terelheti el a hallgatóság figyelmét és ezeket a tényezőket lehetőleg iktassuk ki. Fontos a helyszínbejárás.³⁰⁵

15.2.2. A bevezetés

A hallgatóság már azelőtt képet alkot, mielőtt az első mondatok elhangoznak. Lépünk fel határozottan.³⁰⁶ A megfelelő kezdéssel megnyerjük a hallgatóság jóindulatát és figyelmét, ezért a kezdő szavakra fokozottan érdemes figyelmet fordítanunk. A bevezetésben az előadó felvezeti a témát és vázolja az előadás szerkezetét.³⁰⁷ Nézzünk néhány példát a nyitás mikéntjére:

- Indíthatunk merész, újszerű állítással, meglepő statisztikai adattal vagy ténnyel.
- Hatásos felütés lehet egy jól megválasztott **idézet**. A forrás nem feltétlenül kell, hogy híres történelmi személy vagy szakértő legyen, megoszthatjuk az ügyfelek, alkalmazottak jellemző visszajelzéseit, meglátásait is.
- Nyithatunk **történettel**. Egy történetben ugyanannyi információt tudunk átadni, mintha tényeket közlőnk, ugyanakkor előbbi nagy előnye, hogy a hallgatóság képes azonosulni vele. A történetek érzéseket, ezáltal nagyobb érdeklődést ébresztenek, jóval könnyebb őket megjegyezni. Természetesen figyelembe kell venni a szervezeti kultúrát, és azt, hogy mennyi idő áll rendelkezésünkre. Hallgatóságunkat elsősorban nem adathalmazokkal, hanem hiteles és érzelmeket kiváltó „story tellinggel” tudjuk meggyőzni. „A vezetés feltételezi a történetmesélést.”
- Egy **izgalmas kérdés** feltevése gondolkodásra készíti a hallgatót. Természetesen lehet késleltetni is a választ, így növelni a feszültséget.

308, 309

15.2.3. A prezentáció törzse

A bevezetőben elhangzott minden állítást érvekkel alá kell támasztanunk: tegyük világossá az üzenetet. A hagyományos retorika eszközei a meggyőzést szolgálták, középpontban a szónok állt, aki tökéletes megszólalásaival vívta ki a közönség megbecsülését. A modern retorika nem csak a beszélőre és a beszédre, hanem a beszélő és a közönség kapcsolatára is fókuszál. Folyamatos a kapcsolat az előadó és a közönség között, így állandó visszajelzés érkezik, hogy megfelelő-e az irány. Az előadónak figyelnie kell a hallgatóságát, és a testbeszédéből észlelni, ha a figyelem lankad. A sikeres kommunikáció egyik kiemelkedően fontos alapja a rokonszenv és a kapcsolódás (rapport). A nem verbális jelek tudatos és tudattalan észlelését és átvételét csatlakozásnak, vagy követésnek hívjuk. Miután érzékeljük, tudatosan is átvehetjük a másik személy mintáit, a testtartását, gesztusait, mozdulatait, hangszínét, beszédének ritmusát stb.

³⁰⁴ HOFMEISTER – Tóth – Mitev (2016); Lőrincz – Sturcz (2013)

³⁰⁵ STRUCZ – Lőrincz (2013)

³⁰⁶ KESZEY – Gyulavári (2017)

³⁰⁷ BENEDEKNÉ – Gyogyevics

³⁰⁸ LEFEVER (2013), 102–115.

³⁰⁹ ORR–BENNETT (2017), 515–527.

Fontos a távolság helyes megválasztása. A prezentációt általában társasági távolságon (121-360 cm) belül szokták tartani, csoportnak tartott prezentációt a nyilvános távolságot tartva (vagyis 361 cm-től).³¹⁰

A nem verbális jelzések egyik kulcstényezője a szemkontaktus. Ha az előadó valóban hatni akar, akkor nem nézheti az előadás alatt sem a táblát, sem a mennyezetet, sem a padlót.³¹¹

Ha már a szemnél tartunk, ne veszítsük szem elől annak a jelentőségét sem, hogy „miként mondjuk”, amit mondunk: a hangerő, a hangmagasság, a hangminőség, az artikuláció és beszéd sebessége mind döntő tényezők.³¹²

Ne feledjük, gesztusaink, mozdulataink megerősítik, vagy épp meggyengítik azt, amit mondunk. A nem verbális kommunikáció kiegészíti, és egyben hangsúlyosabbá teszi a szóbeli közlést.³¹³ Az előadás kongruens (hiteles), ha a verbális és a nonverbális üzenetek összhangban vannak. „Azt mondja a száj, amit a szív diktál.”³¹⁴ A nyilvános szereplés legfontosabb etikai követelménye a kongruencia.³¹⁵

Martin Luther King 1963-as „Van egy álmom” beszéde a kiválóság példája. A lelkész szónoklatában olyan stilisztikai eszközöket használt, mint a vizuális láttatás, alliteráció, metafora, hasonlat („úgy érkezett, mint boldog virradat”, „az igazság úgy nem zúdul alá, mint a vizek”, „s a jogosság, mint a hatalmas áradat”). Olvassunk el egy hosszabb részt s figyeljük, milyen hatást vált ki belőlünk:

„Van egy álmom: egy napon felkel majd ez a nemzet, és megéli, mit jelent valójában az, ami a hitvallásában áll: 'Számunkra ezek az igazságok nyilvánvalóak; minden ember egyenlőnek lett teremtve.' Van egy álmom: egy napon Georgia vöröslő dombjain a hajdani rabszolgák fiai és a hajdani rabszolgatartók fiai le tudnak ülni a testvériség asztala mellé. Van egy álmom: hogy egy napon még Mississippi állam is, amely ma az igazságtalanság és az elnyomás forrásától szenvedő sivatag, a szabadság és a jog oázisává fog változni. Van egy álmom: négy kicsi gyermekem egy napon olyan országban fog élni, ahol nem a bőrük színe, hanem a jellemük alapján fogják megítélni őket. Van egy álmom.”

Szinte látjuk magunk előtt a megálmodott szép jövőt.

Vagy vegyük Kennedy 1962. szeptember 12-én elhangzott beszédét a Holdprogram meghirdetéséről Houstonban:

„Rajtunk múlik, hogy a világűr a béke óceánja vagy rettenetes hadszíntér lesz” (Micsoda grandiózus képek!) „Úgy döntöttünk, hogy még ebben az évtizedben eljutunk a Holdra, és megteszünk más, ehhez hasonló lépéseket. Nem azért, mert a feladat könnyű, hanem azért, mert nehéz... Azért, mert ez a cél képességeink és erőnk legjavát igényli, azért, mert ez olyan kihívás, amit képesek vagyunk elfogadni, olyan, amit nem akarunk halogatni, és amit meg akarunk nyerni.”

316

Nehéz ellenállni a szavak sodró erejének.

15.2.4. A befejezés, összefoglalás

Az előadás végén elhangzott szavak jobban megmaradnak a hallgatóság emlékezetében, ezért szerepük kiemelkedően fontos. Az összefoglalásban röviden ismertetjük a legfontosabb pontokat. A

³¹⁰ HOFMEISTER – Tóth – Mitev (2016), 7.

³¹¹ BORGULYA – Somogyvári (2016), 11.

³¹² MALHOTRA – Simon (2017)

³¹³ FORGÓ (2011), 29.

³¹⁴ FORGÁCS (2017)

³¹⁵ BENEDEKNÉ – Gyorgyevics.

³¹⁶ Beszédtek (2015)

befejezés összegzés is egyben, összesűríti az egyes részek közötti logikai kapcsolatot, megfogalmazzuk a lényegét és azt, milyen előnyöket jelent ez a megoldás a hallgatóság számára, hogyan tudnak ebből profitálni. Mondjuk el azt is, hogyan léphetnek velünk kapcsolatba (email, telefon, személyesen).

A befejezés emellett tettekre is serkent, mivel a beszéd végcélja általában a hallgatóság megnyerése, cselekvésre ösztönzése.³¹⁷

15.2.5. Van kérdés?

Gondoljuk át előzetesen milyen barátságos és ellenséges kérdésekre számíthatunk, és írjuk le röviden, hogyan válaszolnánk. A válaszokat támasszuk alá érvekkel, tényekkel és adatokkal.³¹⁸

Hofmeister–Tóth Ágnes és Mitev Ariel Zoltán tanácsai:

- Már a bevezetőben meghatározhatjuk, hogy mikor adunk teret a kérdéseknek! Nagyobb közönségnek szóló formális prezentáció és nagyon rövid előadások esetén ez tipikusan az előadás vége. Hosszabb, legalább egy órás, prezentációk esetén mindkét fél szívesen veszi a megszokásokat.
- Minden feltett kérdést vegyünk komolyan és örüljünk neki!
- Ne szakítsuk félbe a kérdezőt!
- Bizonyosodjunk meg arról, hogy jól értettük-e a kérdést! (Néha célszerű elismételteni vagy átfogalmazni a kérdést, hogy biztosan megértsük.)
- Gondolkodjunk higgadtan, mielőtt válaszolnánk!
- Röviden és csak a kérdésre válaszoljunk!
- Ne féljünk megkérdezni a közönséget, hogy szerintük mi a helyes válasz!
- Nézzünk arra, aki kérdez tőlünk, viszont az egész hallgatóságnak válaszoljunk!
- Ha nem tudjuk a választ, valljuk be!
- Ha nem tudjuk a választ, s megígértük, hogy később utána nézünk, írjuk le és mondjunk hozzá határidőt!
- Ne válaszoljunk ködösen vagy pontatlanul!
- Fontos közölni, hogy az elmondottakból mi a tény és mi saját véleményünk.
- Ellenőrizzük, hogy elfogadták-e a válaszukat!
- Soha ne keveredjünk harcba a közönséggel, mivel akkor végleg elveszítjük tekintélyünket, méltóságunkat és a közönség tiszteletét!³¹⁹

15.3. Hogyan tartsunk hatásos előadást? Még néhány tipp

A címbeli kérdésre nincs egyetlen helyes válasz, alapelvek azonban rendelkezésünkre állnak. Az alábbiakban több szakértő tanácsait gyűjtöttük csokorba:

- Az előadó akkor ér el pozitív hatást a hallgatóságánál, ha jól felkészült, pontos, őszinte, hiteles és meggyőző, az előadás jól strukturált, áttekinthető, az előadásmód lelkes és motiváló, világos, nyelvileg pontos, igényes, jól artikulált és él a retorikai eszközökkel. A retorikai kérdések, fokozás, kiemelés, a hangerő, a hangsín, a beszédtempó, a légzés célt szolgáló

³¹⁷ SZAK (2012), 31.

³¹⁸ JENEI (2010)

³¹⁹ HOFMEISTER – Tóth – Mitev (2016)

kezelése és a szemléltetés teszik érthetővé és érdekfeszítővé az elhangzó gondolatokat. Az előadás alatt maradjon élő a kapcsolat a hallgatósággal.³²⁰

- Nem szabad túl sokat mondani, s nem célszerű túlzottan a részletekbe menni (kivéve, ha erre kifejezetten megkértek, vagy ha tudjuk, hogy ez valóban érdekli a közönséget). Az előadást kiegészítendő kioszthatók a részleteket tartalmazó anyagok.
- A sikeres előadásoknak azonos előfeltételei vannak: meg kell határozni az előadás célját, el kell tervezni az előadást, anyagot kell gyűjteni, meg kell alkotni az előadást, a gyakorlatban elő kell készíteni, végül felkészültnek kell lenni és „formában” kell lenni.³²¹
- Steve Jobs karizmatikus, lebilincselő előadó, előadásai színházi élményhez hasonlóak, informálnak, szórakoztatnak és inspirálnak egyszerre. Figyelmünkre érdemes a híres, stanfordi „Maradj éhes, maradj bolond!” beszéd iskoláról, diplomáról, sikerről, életről és halálról. A jobsi „nagyszerű előadás” összetevői:
 - » a cím egyetlen rövid, tömör mondat, ami felkelti a hallgatók figyelmét és emlékezetes marad,³²²
 - » tömör, konkrét, és személyesen élvezhető előnyt kínáló szlogenek,
 - » három kulcsüzenet,
 - » szemléletes metaforák és hasonlatok,
 - » az elhangzottak képekben jelennek meg, de csak az üzenetek esszenciája (a lényegét legjobban érzékeltető néhány szó és/vagy kép, ábra).³²³
- A prezentáció kedvezőbb benyomást kelt, ha megvalósítása – a lehetőségekhez képest – inkább hasonlít beszélgetésre, mint monológra. A szabad beszéd hatásosabb, mint a felolvasott. Ez természetesen nem zárja ki a vázlat használatát. Utóbbi többek között abban segít, hogy ne kalandozzanak el gondolataink, hogy valóban kitérjünk mindenre, amiről szólni szeretnénk. Érdemes vezérfonal mentén haladni, összekötni egymással a lényeges pontokat.
- Klasszikus hiba, hogy az előadó mindent, a legjelentéktelenebb részleteket is bele akarja sűríteni az előadásába. A túlburjánzó előadások homlokára adhatunk búcsúcsókot, ha követjük a „KISS”- elvet (KISS = keep it simple and straightforward). A prezentáció legyen egyszerű és lényegre törő. „Óriási különbség van (...) az egyszerű/letisztult és a lebutított/primitív dolgok között. Ehhez tudnunk kell, mi a lényeges és az értelmes, és mi nem az. Könnyörtelenül meg kell válnunk az utóbbtól, és az előbbire kell helyeznünk a hangsúlyt.”³²⁴
- A közszolgálati prezentációk – jelenjenek meg bármilyen formában – meg kell, feleljenek az igazságosság, és az erkölcsösség mércéjének. Quintilianus Szónoklattanában a „jól beszélés tudományaként” határozza meg a retorikát, nem csak szakmai, de erkölcsi szempontokról is szól, hiszen „szónok csak becsületes ember lehet”.
- A közszolgálat új modelljének kiemelkedő eleme a közérthetőség. Minden előadás elemi célja, hogy a hallgatóság megértse a mondanivaló lényegét és a hallott információt. „Ismerős, őszinte és tiszta: a meggyőző, érvelő beszédnek ez a három legfontosabb adottsága.”³²⁵
- Tartsuk szem előtt az elvet: “A prezentáció ne az előadót szolgálja, hanem a hallgatóságot.”³²⁶
- Az előadásnak, a beszédnek ereje van, Esterházy Pétert idézve: „hiába tudunk valamit egyenként, akár több millióan, ez, a nyilvános beszéd híján, személyes tudás marad, pedig kollektívnek kéne lenni.” Az, hogy mennyire vagyunk jó előadók, szónokok, gyakorlás kérdése. „Két dolog számít: van-e erős mondanivalód, és van-e ellenállhatatlan vágyad arra, hogy ezt átadd a közönségnek. Minden más fejleszhető, megtanulható.”³²⁷

³²⁰ BORGULYA – Somogyvári (2016)

³²¹ BORGULYA – Somogyvári (2016)

³²² PL: „Ma az Apple újra felfedezte a telefont”.

³²³ GALLO (2010b)

³²⁴ SIEGEL – Eitzkorn (2013), 23.

³²⁵ ACZÉL (2017), 84.

³²⁶ ATKINSON (2008)

³²⁷ GYÖRFFY (2015)

15.4. A szemléltetőeszközök szerepéről

A szemléltetőeszközök hozzájárulhatnak az előadás minőségének javításához. Könnyebben tanulunk, ha kettős kódolást használunk, a verbális csatornát vizuálissal egészítjük ki. Ezek segítik az absztrakt koncepciók vizualizálását (grafikonok, diagramok), emlékeztetnek a hallottakra (képek, humor, színek), megerősítik a fontos információkat (például számok, idézetek), szemléltetnek (például művészeti alkotás) és inspirálnak.³²⁸

Az elektronikus eszközzel (számítógép segítségével) tartott prezentáció célja mindig valaminek a bemutatása, ebben a szemléltetőeszközként igénybe vehetőek slideok, filmek, flip chart (prezentációs tábla), handoutok. Fontos, hogy a kivetített szöveg és a szóbeli előadás ne legyen azonos tartalmú.³²⁹ Garr Reynolds felhívja a figyelmet arra, hogy a jó elektronikus prezentáció elsősorban megfelelő vizuális környezetet ad a szóbeli előadáshoz ahelyett, hogy minden fontos tudnivalót zanzásítva magában foglalna. A kevesebb itt is több. Fontos az egységesség (például a betűtípus, a számozás, a kiemelések vonatkozásában), az olvashatóság (figyeljünk a betűméret, a betűszín és a háttér helyes megválasztására), a képek minősége. A ppt, a Prezi és bármely más vizuális reprezentáció akkor jó, ha a közönség szinte észre sem veszi. Túllőttünk a célon, ha több figyelmet kap a használt animáció, mint a mondanivaló. A szemléltetőeszköz maradjon az, ami: eszköz.³³⁰

15.5. Coaching kérdések, javaslatok

Coaching kérdések:

- Ki vagyok én, amikor beszélek? (Motiváló vezető? Szakértő? Szervező vagy előadó? Közéleti személy magánszerepben?)
- Milyen erősségeim vannak szónokként?
- Az előadó pusztán megjelenésével is kommunikál. A jelenlétem mit üzen?
- Mi a célja az előadásnak? (Például informálni vagy motiválni szeretnék?)
- Mit kívánok átadni a közönségnek?
- Nekem miért fontos ez az előadás?
- Milyen benyomást szeretnék kelteni?
- Hogy hangzana egy mondatban az üzenet?
- Mire emlékezzenek az előadásomból?

Megfontolásra érdemes:

Elemezzük kedvenc előadóink beszédeit, illetve azokat a prezentációkat, amelyek különösen nagy hatást gyakoroltak ránk. Figyeljük meg:

- Hogyan épül fel az adott beszéd, mivel indul, hogyan zárul?
- Milyen retorikai eszközöket, kérdést, történetet, milyen jelzőket és metaforákat használ?
- Hogyan igazítja magára az előadó az adott helyzetet, teret (sétál, egy helyben áll?) Mit visel?

³²⁸ HOFMEISTER – Tóth – Mitev (2016)

³²⁹ SILLE (2016)

³³⁰ REYNOLDS (2009)

Végezetül:

*“... a meggyőzés és a meggyőzhetőség, így a retorika is a társas ember szellemi és lelki készenlétének, nyitottságának fontos mércéje.
Érdemes magunk előtt tartani és megugrani.”*

331

Aczél Petra fent idézett szavaival kívánunk sikeres magasugrást és hiteles, közszolgálatot előre vivő előadásokat.

³³¹ ACZÉL (2017), 53.

15.6. Irodalom

- ABLONCZYNÉ MIHÁLYKA LÍVIA – TOMPOS ANIKÓ (2011): *Új szavak – új jelentések, avagy a társadalmi és gazdasági változások tükröződése a magyar nyelvben*. In: RÓBERT Péter (szerk.) *Magyarország társadalmi- gazdasági helyzete a 21. század első évtizedeiben: A 2011. június 15-i Kautz Gyula emlékkonferencia válogatott tanulmányai*. Győr, Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar. 235-244.
- ABLONCZYNÉ MIHÁLYKA LÍVIA (2010): *Gazdaság és nyelvhasználat*. In: DOBOS Csilla (szerk.) *Szaknyelvi kommunikáció*. Budapest-Miskolc, Miskolci Egyetem-Tinta Könyvkiadó, 243-256.
- ACZÉL Petra (2017): *Neked van igazad? Érvelés és meggyőzés a gyakorlatban*. Budapest, Tinta Könyvkiadó.
- ADAMIK Tamás (szerk.) (2010): *Retorikai lexikon*. Pozsony, Kaligram.
- ATKINSON, Cliff (2008): *Ne vetíts vázlatot*. Budapest, Szak Kiadó Kft.
- BENCZE LÓRÁNT – ACZÉL Petra (2001) *Mikor, miért, kinek, hogyan? II/I.–II..* Budapest, Corvinus.
- BENEDEKNÉ DÖMÖTÖR Ildikó – GYORGYEVICS Miklós: *Retorika és szövegalkotás. ÁROP-2.2.13*, Budapest, Nemzeti Közszerződési Egyetem.
- BÉRES István – KÁRPÁTI Eszter – KORPICS Márta (2013): *A kommunikációelmélet diszciplinárizálódása, a kommunikációtudomány kialakulása*. Szekszárd, PTE IGYK.
- BESZÉDEK. Kennedy: *Úgy döntöttünk, hogy eljutunk a Holdra. Beszéd blog 2015. július 10.* Elérhetőség: http://beszed.blog.hu/2015/07/10/kennedy_ugy_dontottunk_hogy_eljutunk_a_holdra (utolsó letöltés: 2018. április 1.)
- BORGULYA ÁGNES – SOMOGYVÁRI Márta (2016): *Kommunikáció az üzleti világban* [Digitális kiadás.] Budapest, Akadémiai Kiadó. Elérhetőség: https://shibboleth.mersz.org/?xmlazonosito=dj184kauv_23_p11#dj184kauv_23_p11 (utolsó letöltés: 2018. március 1.)
- FORGÁCS Attila (2017): *Fejezetek a kommunikáció szociálpszichológiájából* [Digitális kiadás.] Budapest, Akadémiai Kiadó. Elérhetőség: https://shibboleth.mersz.org/?xmlazonosito=m-269faksz_61_p1#m269faksz_61_p1 (utolsó letöltés: 2018. március 1.)
- FORGÓ SÁNDOR (2011): *A kommunikációelmélet alapjai*. Eger, Eszterházy Károly Főiskola. Elérhetőség: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0005_03_a_kommelmélet_alapjai_pdf/adatok.html
- GALLO, Carmine (2010a): *Ted előadások. Az inspiráló nyilvános beszéd 9 titka*. Budapest, HVG Könyvek.
- GALLO, Carmine (2010b): *Steve Jobs a prezentáció mestere*. Budapest, HVG Könyvek.
- GYÖRFFY Kinga (2015): *Add elő magad. A magával ragadó előadás titkai*. Budapest, Magnólia.
- HOFMEISTER-TÓTH ÁGNES – MITEV Ariel Zoltán (2016): *Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika* [Digitális kiadás.] Budapest, Akadémiai Kiadó. Elérhetőség: https://shibboleth.mersz.org/?xmlazonosito=dj56uket_30_p3#dj56uket_30_p3 (utolsó letöltés: 2018. február 28.)
- HORVÁTH GÁBOR (2012): *Prezentációk technikai háttere*. Szakdolgozat. Budapest, BGF.
- JENEI ÁGNES (2010): *Hatékony időgazdálkodás és önkormányzati kommunikáció*. Budapest, Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége.
- JENEI ÁGNES (szerk.) (2001): *Közélet és kommunikáció*. Budapest, BKÁE Államigazgatási Kar.
- KESZEY Tamara – GYULAVÁRI Tamás (2017): *Marketingtervezés* [Digitális kiadás.] Budapest, Aka-

démiai Kiadó. Elérhetőség: https://shibboleth.mersz.org/?xmlazonosito=dj206mt_86_p4#dj-206mt_86_p4 (utolsó letöltés: 2018. február 28.)

LEFEVER, Lee (2013): *A magyarázás művészete*. Budapest, HVG.

LŐRINCZ Éva Anna – STRUCZ Zoltán (2013): *Prezentáció*. Budapest, Typotex Kiadó, Elérhetőség: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0023_Prezent/adatok.html (Letöltve: 2018.02.28.)

MALHOTRA, Naresh K. – SIMON Judit (szerk.) (2017): *Marketingkutató* [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai Kiadó. Elérhetőség: https://shibboleth.mersz.org/?xmlazonosito=dj198mk_474_p1#dj198mk_474_p1 (utolsó letöltés: 2018. február 28.)

ORR, Kevin – BENNETT, Mike (2017): Relational Leadership, Storytelling, and Narratives: Practices of Local Government Chief Executives. *Public Administration Review*, 77. évf. 4. sz. 515-527.

REYNOLDS, Garr (2009): *PreZENTáció*. Budapest, HVG Könyvek.

SIEGEL, Alan – ETZKORN Irene (2013): *Csak egyszerűen*. Budapest, HVG Könyvek.

SILLE István (2016): *Illem, etikett, protokoll* [Digitális kiadás.] Budapest, Akadémiai Kiadó. Elérhetőség: https://shibboleth.mersz.org/?xmlazonosito=dj131iep_80_p2#dj131iep_80_p2 (utolsó letöltés: 2018. február 28.)

SZAK Andrea (2012): *Társadalmi kommunikáció*. Elérhetőség: <http://hdl.handle.net/11410/9940> 31. (utolsó letöltés: 2018. február 28.)

SZÁLKÁNÉ GYAPAY Márta (1999): *Gyakorlati Retorika*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó.

A Nemzeti Közszerológáti Egyetem kiadványa.



Nemzeti Közszerológáti Egyetem;
Államtudományi és Közigazgáti Kar
www.uni-nke.hu

Felelős Kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert Dékán

Címe:

1083 Budapest, Üllői út 82.

Kiadói szerkesztő:

Császár-Biró Anna

Tördelőszerkesztő:

Bödecs László

978-615-5870-54-5 (PDF)

A kiadvány

a KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001

„A közszolgáltatás komplex kompetencia,
életpálya-program és oktatás technológiai
fejlesztése” című projekt keretében készült
el és jelent meg.

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE