

## **Munkáltatói kapcsolatépítés és partnerség- fejlesztés a foglalkozási rehabilitációban**





Fogyatékos Személyek  
Esélyegyenlőségéért  
Közhasznú Nonprofit Kft.

Szerzők

dr. Bencz Zoltán (*Marketingalapok;  
Asszertivitas és konfliktuskezelés;  
A hatékony prezentáció, Motiváció;  
Az alkalmazkodóképességünk fejlesztése;  
Egyéni fejlődési terv*)

Gaskó Krisztina (*Konfliktuskezelési alapelvek és módszerek*)

Horváth László (*Befektetés és megtérülés...*)

Kovács Anikó (*A kapcsolatépítés...*)

Rácz Zsuzsanna (*PR-szemponatok...*)

Székely Ildikó (*A munkáltatói oldal*)

Tóth Ilona (*A kommunikáció szerepe; A tárgyalás technikája*)

Szerkesztő: Kovács Anikó

Olvasószerkesztő: Gönye László

Lektorálta: Szellő János

Tördelő: Szabó Gábor

Illusztrációk: Simon Tünde

Nyomda: Copyrama Kft.

A kiadvány a TÁMOP 5.3.8-11/A1-2012-0001 kószámú „Rehabilitáció – Érték – Változás (RÉV): Megváltozott munkaképességű személyek munkaerő-piaci helyzetének elősegítése érdekében történő rendszerszintű képzési és szolgáltatásfejlesztési modellprogram” kiemelt projekt keretében készült a Fogytékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft. megbízásából.

Megjelent az EduNet Tananyag-fejlesztési Alapítvány gondozásában.

ISBN 978-615-5610-00-4

2015

Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft.

Cím: H-1071 Budapest, Damjanich utca 4.

Telefon: 06 1 450 3230

[www.fszk.hu](http://www.fszk.hu)

Nyilvántartásba vételi szám: E-000892/2014





## **Tartalomjegyzék**

<b>Előszó.....</b>	<b>9</b>
<b>A munkáltatói oldal .....</b>	<b>12</b>
<b>Befektetés és megtérülés – Az emberi erőforrás menedzselése ..</b>	<b>22</b>
<b>Marketingalapok .....</b>	<b>52</b>
<b>PR-szemponatok a foglalkozási rehabilitációban .....</b>	<b>68</b>
<b>A kapcsolatépítés egy lehetséges gyakorlati modellje .....</b>	<b>80</b>
<b>A kommunikáció szerepe a mindennapok megélésében .....</b>	<b>92</b>
<b>A tárgyalás technikája .....</b>	<b>111</b>
<b>Konfliktuskezelési alapelvek és módszerek .....</b>	<b>126</b>
<b>Asszertivitás és konfliktuskezelés .....</b>	<b>144</b>
<b>A hatékony prezentáció .....</b>	<b>162</b>
<b>Motiváció.....</b>	<b>166</b>
<b>Az alkalmazkodóképességünk fejlesztése.....</b>	<b>189</b>
<b>Egyéni fejlődési terv.....</b>	<b>210</b>







# Előszó

*„Ha hajót akarsz építeni, akkor az embereket  
nem favágáshoz kell összetrombitálni,  
nem feladatokkal kell őket ellátni,  
hanem beszélni kell nekik a tengeren utazás gyönyöreiről.”*

*(Antoine de Saint-Exupéry)*

Az ember természeténél fogva igyekszik társas kapcsolatok kialakítására – különösen manapság, amikor a hatékony kommunikáció és a kapcsolati beágyazottság alapvetően meghatározza életünket, sikereinket. A személyes kapcsolatok – melyeket más emberekkel tartunk fenn – fontosak hétköznapi tevékenységeink elvégzésében, valamint nagymértékben hozzájárulnak testi, lelki, sőt szellemi jólétünkhöz. Az üzleti kapcsolatok lélektana nem sokban tér el a magánéleti kapcsolatokétól, azonban mások a motiváló erők, színesebb kommunikációs csatornákat és eszközöket választhatunk, illetve a szükséges kapcsolatremelési kompetenciák is eltérőek.

A *„Munkáltatói kapcsolatépítés és partnerség-fejlesztés a foglalkozási rehabilitációban”* című módszertani kézikönyv arra vállalkozik, hogy elősegítse a megváltozott munkaképességű emberek munkavállalását támogató szakemberek eligazodását a szociális területtől igencsak eltérő üzleti szférában, felkészítse őket egy hatékony és eredményes kapcsolatrendszer kiépítéséhez és fenntartásához.

Magyarországon a kilencvenes évek végén kezdték meg munkájukat azok a – kezdetben kizárólag civil – szervezetek, amelyek azt a célt tűzték ki, hogy a megváltozott munkaképességű emberek munkába helyezését segítsék. Olyan komplex szolgáltatási rendszereket dolgoztak ki vagy adaptáltak külföldi jó gyakorlatok alapján, amelyek alkalmasak arra, hogy a hozzájuk forduló fogyatékos vagy egészségkárosodott személyek tartósan elhelyezkedjenek nyílt munkaerőpiaci cégeknél. Tevékenységük nemcsak az egyénre fókuszál, hanem azokra a munkáltatókra is, akiknél a foglalkoztatás megvalósul. A munkáltatóknak nyújtott munkaerőpiaci szolgáltatás első lépése a kapcsolatfelvétel, melyet – jó esetben intenzív és személyes – kapcsolattartás követ; ennek minősége és tartalma alapvetően befolyásolja a közvetítési hatékonyságot.

A Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft. – konzorciumi partnereivel együtt – a TÁMOP-5.3.8-11/A1-2012-0001 kódszámú, *„Rehabilitáció – Érték – Változás (RÉV): Megváltozott munkaképességű személyek munkaerőpiaci helyzetének elősegítése érdekében történő rendszerszintű képzési és szolgáltatásfejlesztési modellprogram”* című kiemelt projekt (továbbiakban: RÉV projekt) keretében hozta létre az Országos Foglalkozási Rehabilitációs Módszertani Központot. A módszertani központ feladata többek között, hogy elősegítse a munkaerőpiaci szolgáltató szervezetek foglalkozási rehabilitációs tevékenységét, ezáltal közvetetten javítsa a megváltozott munkaképességű személyek sikeres nyílt munkaerőpiaci elhelyezkedési esélyeit. Ennek érdekében az Országos Foglalkozási Rehabilitációs Módszertani Központ olyan fejlesztéseket generál és koordinál, amelyek a gyakorlati terepen felmerülő problémákra képesek válaszokat adni.

A RÉV projekt keretében készült el az a két szolgáltatási protokoll – az *Egységes Szolgáltatás-módszertan*<sup>1</sup>, illetve az *Átvezetésszolgáltatás-módszertan*<sup>2</sup> –, amely módszertani ajánlásokat tartalmaz a célcsoporttal való szakmai munkához. Mindkét protokoll foglalkozik a munkáltatói szolgáltatásokkal, beleértve a kapcsolatépítést és érintőlegesen a partnerséget.

1 Elérhető: [http://revprojekt.hu/ckfinder/userfiles/files/modszertani\\_kezikonyv.pdf](http://revprojekt.hu/ckfinder/userfiles/files/modszertani_kezikonyv.pdf)

2 Elérhető: <http://revprojekt.hu/ckfinder/userfiles/files/%C3%81tvezet%C3%A9s-szolgo%C3%A1l-tat%C3%A1s%20m%C3%B3dszertan.pdf>

Az Országos Foglalkozási Rehabilitációs Módszertani Központ által működtetett *Országos Munkaerő-piaci Szolgáltató és Szakmai Támogató Hálózatból*<sup>3</sup> érkező visszajelzések, az elvégzett igény- és szükségletfelmérés, valamint a monitorozás tapasztalatai alapján érzékelhető volt, hogy a foglalkozási rehabilitációs szolgáltatások fejlesztendő területei a kapcsolatfelvétel, kapcsolatépítés, partnerség, illetve a felmérő eszközök. A szakemberek hasznosnak gondolják tudásuk elmélyítését ezeken a területeken.

A felmerült igényre válaszként született ez a hiánypótló módszertani kézikönyv, amelyet a Foglyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft. által kiírt közbeszerzési eljárásban<sup>4</sup> nyertes Edunet Alapítvány és szakmai partnerei készítették. A közbeszerzési eljárásban meghatározott fejlesztés célja, hogy a tranzitálás eredményességének növelése érdekében a foglalkoztató és szolgáltató szervezetek szakmailag bővíthessék azt a tudást, amely a tranzit minősítést kapott munkavállalóik nyílt munkaerőpiaci átvezetéséhez szükséges, javítva ezzel a foglalkozási rehabilitáció országos szintű eredményességét.

A fejlesztés során kidolgozásra került e gyakorlatorientált kézikönyv, mely elektronikusan is hozzáférhető a RÉV projekt weboldalán, ezzel együtt elkészült 500 nyomtatott példányban is.

A kézikönyv összeállításának a következő, előre meghatározott szakmai szempontjai voltak:

- legalább 50 tételből álló szakirodalmi lista összeállítása, amely tartalmazza a témához közvetlenül vagy közvetetten kapcsolódó – papíralapon vagy interneten megjelentetett – művek pontos hivatkozását;
- a témafeldolgozás során kiemelten és egyértelműen beazonosíthatóan (pl. fejezetek vagy alfejezetek megnevezésében) meg kell jelennie a HR, a marketing, a kommunikáció és a pénzügyi-gazdaságossági szempontoknak;
- a kézikönyv a Hálózat tagjainál dolgozó szakemberek<sup>5</sup> gyakorlati munkáját kell, hogy segítse; ennek érdekében például folyamatábrák, sablonok, gyakorlati útmutatók és egyéb, a téma feldolgozását vagy a gyakorlati munkát segítő ábrák, feladatlapok, kérdéssorok, „Jó tudni!” kiemelések, „Jó gyakorlat” elemek, önellenőrző lista stb. kézikönyvbe való beépítése elvárás.

A kézikönyv összeállításakor arra törekedtünk, hogy minél sokrétűbb megközelítésben, más-más látásmód alapján vizsgáljuk a témát. A fejezetek így nem csak szerkezetükben, de a legtöbb esetben tartalmilag is elkülönülnek egymástól. Ám céljuk minden esetben az, hogy a lehető legnagyobb mértékben segítsenek a szociális ágazatban tevékenykedők számára közelebb hozni a nyílt munkaerőpiaci szervezetek működését, jellemzőit. Egyúttal számos területen lehetőséget biztosítsanak ismereteik, tudásuk bővítésére, saját szervezetük fejlesztésére is. Természetesen nem célunk, hogy a szolgáltatók munkatársai szakemberekké váljanak akár a marketing, akár a pénzügyek területén, és nem szándékunk vállalkozóvá, vállalatná képzésük sem a kiadvány segítségével. Sokkal inkább bízunk abban, hogy a különböző fejezetek közötti kalandozás segít a szektorközi hídépítésben. A könyv felépítése nem igényli a folyamatos, „regényként” való olvasást. Felüthető bármelyik, az adott helyzetben érdeklődésre számot tartó témánál, majd abbahagyható, újraolvasható. Felhívjuk az olvasó figyelmét, hogy bizonyos témák más-más kontextusba helyezve, többször is előkerülnek, ami sokoldalú megközelítésüket és jobb megértésüket támogatja. Az elméleti háttérrel megvilágító összefoglalókat figyelemfelkeltő kiemelések, kérdőívek, gyakorlatok és elgondolkodásra készítő kérdések színesítik, melyek egyúttal azt a célt is szolgálják, hogy a kapcsolódó információk, tudáselemek gyakorlatban való alkalmazását megkönnyítsék. A felkínált gyakorlatok jelentős része elvégezhető egyénileg is, de a szervezet közös tudásbázisát jóval hatékonyabban gazdagítja, ha az érdeklődők kisebb-nagyobb

<sup>3</sup> A Hálózathoz kapcsolódó információk és a tagság adatai elérhetők a következő hivatkozáson: <http://revprojekt.hu/halozat>

<sup>4</sup> „TÁMOP-5.3.8-11/A1-2012-0001 kódszámú kiemelt projekt keretében a megváltozott munkaképességű személyek tranzitálását elősegítő módszertani eszköztár bővítése a hálózat tagjai számára gyakorlatorientált kézikönyvek kidolgozásával”

<sup>5</sup> A hálózatban dolgozó szakemberek többsége szociális szakember, pedagógus, humán végzettségű diplomás személy.

csoportban dolgoznak a felvetődött kérdések megválaszolásán. A csapatot is hatékonyan építi, ha időt és energiát fordítanak a közös értelmezés kialakítására, illetve közös megoldások kidolgozására.

A munkáltatói kapcsolatépítéssel és partnerségfejlesztéssel foglalkozó kézikönyvünk elsődleges felhasználói a foglalkozási rehabilitáció területén dolgozó munkaerőpiaci szolgáltató szervezetek munkatársai lehetnek, azonban más területen dolgozó szakemberek is haszonnal tudják majd forgatni.

Kiknek ajánljuk még e könyvet?

- Akkreditált foglalkoztatók rehabilitációs szakembereinek
- Szociális foglalkoztatást szervező rehabilitációs tanácsadóknak és mentoroknak
- Az állami és a forprofit szektor munkaközvetítéssel foglalkozó munkatársainak
- Humánerőforrás-menedzsereknek, személyzeti területen dolgozóknak
- Pedagógusoknak

Henry Ford szavaival kívánunk jó kalandozást a munka világában a hatékony, sikeres kapcsolatok és partnerség létrehozásának és működtetésének érdekében:

*„Összejönni – kezdés. Együtt maradni – haladás. Együtt is dolgozni – siker.”*

## ***A munkáltatói oldal***

*„Ne azt keressük, ami elválaszt, hanem ami összeköt!”*

(XXIII. János pápa)

Szakemberek számára ismert, ám a munkáltatók ritkán vannak tisztában azzal, hogy milyen arányban vannak jelen megváltozott munkaképességű emberek a munkaerőpiacon. Szakértők nagyjából 350-400 ezer főre teszik ezt a tábort (számukat leginkább csak közvetett módszerekkel lehet megbecsülni), amelyből legalább 100-120 ezer megváltozott munkaképességű személyt a nyílt munkaerőpiacon is integrálni lehetne. Ehhez képest a becslések arról szólnak, hogy ennek a harmada, vagyis csupán 35-40 ezer megváltozott munkaképességű személy kap lehetőséget a versenyszférában és a közszféra nem védett foglalkoztatásra létrehozott munkahelyein. A NAV legfrissebb adatai szerint 64 ezer megváltozott munkaképességű személy munkaköre betöltetlen. A KSH 2011-re vonatkozó 2012 májusában kiadott tanulmánya minden részletre kiterjedően vizsgálja a témát (KSH, 2012).

A munkáltatói oldal és szempontjainak, sajátosságainak minél alaposabb megismerése elengedhetetlen a megváltozott munkaképességű személyek munkaerőpiacon való hatékony elhelyezéséhez.

A legfrissebb kutatás, amely a vállalatok magatartását vizsgálta a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásával kapcsolatban, 300 hazai közép- és nagyvállalat részvételével zajlott (REHABJOB, 2012). A kutatás eredményeit – a teljesség igénye nélkül – az alábbiakban összegezzük. A legalább 50 főt foglalkoztató vállalati körből 62% foglalkoztat megváltozott munkaképességű személyeket. A foglalkoztató cégek 75%-a már több mint 2 éve elkötelezett a megváltozott munkaképességű emberek alkalmazása mellett. További érdekesség, hogy míg az 50-200 fős vállalati körben 58%-os a foglalkoztatási hajlandóság, addig a nagyobb méretű, 200 fő feletti cégeknél ez az arány 76%-ra ugrik.

Figyelemreméltó eltérés az egészséges munkavállalók foglalkoztatásához képest, hogy a megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása jellemzően (80%) részmunkaidőben történik, mégpedig a cég telephelyén. A távmunka nem tipikus. Részmunkaidővel enyhítenek a cégek az egészségesekre szabott elvárásokon. Alapvetően az egészségesekkel megegyező elvárásokkal, meglévő munkakörökbe vesznek fel megváltozott munkaképességű munkavállalókat. A munkakörök testre szabása nem jellemző. Munkakörelemzést leginkább csak a nagyvállalatok végeznek. (A munkakörelemzésről I. bővebben a HR témájához kapcsolódó fejezetet.)

Jelentős problémának tűnt a témában az attitűd kérdése. Mennyire nyitott, toleráns, féltelmektől és előítéletektől mentes a befogadó közeg? Kellően készítik-e elő az integrációt? Összességében megállapítható, hogy nem jellemző a megváltozott munkaképességű munkavállalók beilleszkedésének segítése. A felvételükről szóló elvi döntés tipikusan a felsővezetésben születik úgy, hogy gyakran a döntésről a majdani közvetlen felettséssel már csak a kiválasztás után beszélgetnek el. A válaszadók ezzel a gyakorlattal szemben egyöntetűen fontosnak tartják a közvetlen felettes bevonását. Több helyen az integrációt segítő feladatokat a HR vagy a bérelszámoló látja el, tipikusan felkészítés nélkül.

A cégek stratégiájában sajnos csak ritkán kap helyet a megváltozott munkaképességű munkavállalók integrációjának kérdése. A résztvevők mindössze 23%-nak van csak esélyegyenlőségi terve (jellemzően állami vállalatok, mert ott kötelező), és 14% foglalkozik a kérdéssel úgy, hogy az helyet kapott a vállalat missziójában is. Ebben a szemléletben nyilvánvaló a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatása stratégiai és üzleti kérdésként való kezelésének aggasztó hiánya. Dobár Attila, a Rehabjob vezetőjének szakértői véleménye szerint:

*„A vállalatok hajlama teljesen változó és a teljes skálát betölti a nagyon mereven elutasítótól az egészen nyitott és befogadóig. Megjegyzendő azonban, hogy a társadalmi integráció hiányosságai sajnos fellelhetőek a cégek hozzáállásában is, a féltelmelem, az ismeretek és a tapasztalatok hiánya megnehezíti az integrációt, sőt megmagyarázza azt, hogy miért jóval több a negatív affinitású vagy tartózkodó cég a palettán. Mind-*



ezek miatt megfelelő előkészítés, érzékenyítés és a befogadó környezet kialakítása nélkül majdnem lehetetlen sikeresen integrálni megváltozott munkaképességű munkavállalókat.” (Mészáros, 2014)

Az előzőekből kiderül, hogy akkor, amikor megpróbáljuk a megváltozott munkaképességű személyt elhelyezni a nyílt munkaerőpiacon, nagyon felkészülteknek kell lennünk. A munkaadó céggel való együttműködéshez szükséges helyes stratégia leginkább ahhoz a folyamathoz hasonlít, ahogyan egy párcapcsolatban az egyik fél bekerül a párja családjába, és ott családtaggá válik. Először ismerkedünk a család tagjaival, felmérjük a terepet, igyekszünk a lehető legtöbb információt összegyűjteni a másiktól, hogy minél jobban eligazodjunk az ő világában. Keressük a közös hangot, a kapcsolódási pontokat, hogy elinduljon a közös „élet”. Közben lankadatlan alkalmazkodunk, csiszolódunk, így nagy esélyünk van az eredményes kapcsolatra.

A lehetséges munkáltató céggel sincs másképpen: információkat cserélünk egymásról; próbálunk közös érzelmi platformot találni; megkeressük azokat a tevékenységeket, munkaköröket, amelyekben együttműködhetünk kölcsönös előnyöket remélve; a kapcsolatot folyamatosan ápoljuk, fejlesztjük, hiszen hosszú távra tervezzük.

**Nem lehet eléggé hangsúlyozni, hogy ez fáradságos, időigényes és kölcsönös alkalmazkodással járó tevékenység.**

### **A személyes kapcsolat kialakítása**

Először természetesen meg kell találni a „családot”, a munkáltató céget.

A foglalkoztatók jelentős része sajnos eleve elzárkózik a megváltozott munkaképességű munkavállalóktól. Az alábbi indokokat szokták említeni (készüljünk fel meggyőző válaszokkal az ilyen típusú felvetésekre, ebben segít a kiadvány kommunikációval foglalkozó fejezete is):

- Nincs olyan munkakör, amiben alkalmazni tudnának ilyen személyeket.
- Egyáltalán nem akarnak létszámot bővíteni.
- Nem tudnak megfelelő munkaidő-beosztást biztosítani számukra.
- Nem tudják a dolgozó szükségleteinek megfelelően átalakítani a munkakörnyezetet.
- Anyagi befektetést igényelhet egy-egy munkahely kialakítása.
- Hosszabb időt kívánhat egy-egy munkafolyamat betanítása.
- Fel kell készülni a sérült ember fogadására, a vele való kommunikációra és kapcsolatépítésre a közvetlen munkatársakkal, ami esetenként időigényes lehet.
- Ritkán, egy-egy esetben meg kell bízni egy segítő kollégát, mentort a munkavállaló mellé, aki támogatja, segíti a beilleszkedést, és a munka biztonságos elsajátítását.
- Odafigyelést és fegyelmet kíván a kollégáktól a sérült munkatárssal való együttműködés, ami néha teher az ott dolgozók számára.
- Néha nehezebb egy sérült embernek elmondani, hogy hibázott, ami problémákat, konfliktusokat okozhat a munkatársak között.
- A nem kellően felkészített kollégák esetén megjelenhet viselkedészavar egy adott közösségen belül, mert nem tudnak hogyan viszonyulni, viselkedni a megváltozott munkaképességű munkavállalóval szemben.
- A sérült emberek foglalkoztatásával kapcsolatos új ismereteket, jogszabályokat kell megismerni, ami esetenként nagy energiát, időráfordítást kíván.
- A megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásából adódó esetleges időkiesést pótolni kell stb.

Hosszasan lehetne sorolni a munkáltató indokait és a munkaerő-közvetítőnek meggyőző ellenérveket kell felsorakoztatni ahhoz, hogy változtasson a szemléletén. Ez egy olyan szemléletmód, amely fakadhat az információk hiányából, különféle negatív tapasztalatokból, akár előítéletekből is állhat össze, és nem utolsósorban érzelmi távolságtartást, idegenkedést, bizonytalanságot tartalmazhat.

Keressünk olyan módszert, amelynek alkalmazása során a munkáltatói szempontokat is figyelembe vesszük. Ez minden esetben a cég fejlődését, profitjának maximalizálását jelenti, amiben támogatni kívánjuk a céget.

Ennek egyik hatékony módja, ha nem kérünk, hanem adunk valamit. Bármilyen kapcsolatfelvétel esetén javasoljunk a munkáltatónak vagy képviselőjének megoldást, lehetőséget, fejlesztést – amit mi nyújthatunk. Melyek ezek? – kérdezhetné a munkáltató.

*Gyakorlat:* Mielőtt folytatja az olvasást, gondolja végig, mit tud az Ön szervezete a cégeknek, gazdasági szervezeteknek nyújtani, ami hozzájárulhat bármilyen szempontú fejlődésükhöz!

### **Néhány ötlet**

A szolgáltató szervezet összeállíthat olyan speciális tréningeket/foglalkozásokat, amelyekben részt vállalhatnak a megváltozott munkaképességű ügyfelek, és amelyek segíthetik a céget különféle problémáik megoldásában, pl. egymás jobb megértésében, csapatépítésben, stresszkezelésben stb. Vagy felajánlhatja a munkáltató cégnek, hogy vegyen részt egy kreatív csapat munkájában, amely ilyen jellegű tréningeket/foglalkozásokat fejleszt. Vagy javasolhat tényleges segítő tevékenységet pl. az udvar szépítésében, leltározásnál, felújítási munkákban, mindig egy-egy alkalommal, néhány napra.

Ezek a „szolgáltatások” sok szempontból lehetnek hasznosak. Kiválóan alkalmasak kapcsolatépítésre, és a hangsúly azon van, hogy először adunk, és utána kérünk – mindez elősegíti a partnerség kialakulását.

A pápai idézet szellemében keressük a kapcsolatokat nagyobb érzelmi töltettel. Kétség nem merülhet fel, hogy ez az érzelmi többlet a szervezet munkatársaiban megvan, de ezt a munkáltatónak is jó lenne átadni. Több helyen olvasható az érzékenyítés kifejezés, sokféle tartanak érzékenyítő tréningeket. Az érzékenyítés célja, hogy nyitottá, elfogadóvá, befogadóvá, megértővé váljon a munkáltató képviselője, akivel kapcsolatba kerülünk. Ezt legegyszerűbben úgy érhetjük el, hogy mi is nyitottak, befogadók, elfogadók és megértők vagyunk. Legyünk kedvesek és figyelmesek, kérdezzük őt arról, hogyan érzi magát, mi foglalkoztatja, és ha számtalan problémával küzd, akkor ne várjunk el tőle aktuálisan empátiát. Ha érzékeljük a nyitottságát, akkor meséljünk el egy történetet egy emberről, akinek pl. munkát keresünk. Tegyük személyessé az ügyet! Ne egy fogalomról beszéljünk, hanem Pistiről vagy Ritáról! Nagy a távolság a két világ, a munkáltató és a munkavállaló között, ezt kell áthidalni, amire ne sajnáljuk az időt és a fáradságot! Érdemes az első néhány beszélgetésre jól felkészülni akár szakember segítségével.

### **Hol keressünk munkát ügyfeleinknek?**

Kézenfekvő lenne a kérdésre a válasz, hogy (mint általában) álláshirdetéseken keresztül. Nem elképzelhetetlen, hogy találunk állást megváltozott munkaképességű személyeknek cégek vagy munkaerő-közvetítő cégek hirdetésein keresztül, de sokkal hatékonyabb, ha **személyesen** keressük meg a közvetítő céget/ket (kérünk egy időpontot telefonon vagy levélben), és megismertetjük vele/velük szervezetünket, azt a munkavállalói kört, amelyet képviselünk, és amelynek az érdekében eljárunk. Cserébe információt kérhetünk arról, hogy mely cégek keresnek nagyobb számban (esetleg azonos munkakörre) munkavállalókat, hol várható fejlesztés, újabb beruházás.

Ezt a tudást megoszthatjuk a többi partnerszolgáltatóval a hálózaton keresztül, így más is nyerhet vele. A személyes találkozóknál/találkozókon sok információt tudhatunk meg az állást hirdető munkaadó cégekről, és hasznos együttműködést alakíthatunk ki a munkaerő-közvetítő céggel.

---

## Jó tudni!

Ebben az esetben is fókuszáljon a megkeresés az együttműködés hasznosságára, hiszen a közvetítő cég is piaci szereplő!

---

- Talán felesleges megemlíteni a személyes kapcsolati hálót, mert nyilvánvalóan nagyon jó módszer ismerősökön, barátokon keresztül álláslehetőségeket felkutatni, de ez véges számú lehetőséget nyújt és esetleges. Gondolkodjunk nagyban, és igyekezzünk személyes kapcsolatokat kiépíteni munkaadókat tömörítő szervezetekkel, mint például: Agrár Munkaadói Szövetséggel, Ipartestületek Országos Szövetségével, Munkaadók és Gyáriparosok Szövetségével, Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetségével. Megkereshetjük a helyi kereskedelmi és iparkamarákat is, vagy egyes szakmák szövetségeit.
- Személyes kapcsolatot/kapcsolatokat építhetünk ki szakmai szervezetekkel, egyesületekkel: Élelmiszer Feldolgozók Szakmai Szövetsége, Észak-magyarországi Munkaadói és Gazdasági Szövetség, Informatikai Vállalkozások Szövetsége. Keressünk kapcsolódási pontokat! Kérhetjük, hogy ezek a szövetségek küldjenek programjaikról hírlevelet, keressük meg a szövetségnek/kamarának/egyesületnek azt a programját, amelyhez csatlakozhatunk, és ott bemutatjuk szervezetünket, beszélhetünk az ügyfeleinkről, illetve mindarról, amit hasznosnak ítélnék az adott munkáltatói körben. Ezekre a bemutatkozásokra hasznos egy figyelemfelkeltő prezentációval készülni. Esetleg többféle prezentáció is lehet a tarsolyunkban, melyeket az éppen aktuális helyzethez alkalmazkodva mutatunk be. Jó, ha ezek a prezentációk különböznek a megszokott prezentációktól, némiképp speciálisak, csakúgy, mint a probléma, amit megoldani kívánunk. Ne felejtjük el, hogy érzelmi hatást is szeretnénk elérni, így a prezentációnak valamelyest személyesnek is kell lennie (a hatékony prezentáció készítéséhez tippeket, tanácsokat talál a kiadvány vonatkozó fejezetében). Ha sikerült felkelteni a cégek érdeklődését, bízhatunk abban, hogy kezdetét veszi a kívánt együttműködés.
- Külön figyelmet célszerű szentelni a HR-szakemberek szakmai szervezeteire és fórumaira. Ilyen pl. a Humán Szakemberek Országos Szövetsége, ahol rendszeresen szerveznek megbeszéléseket, konferenciákat, végeznek kutatásokat. Az Országos Humánmenedzsment Egyesület szintén tart konferenciákat és szervez tudásklubokat. A HR-rendezvényekről rendszeresen beszámol a hrportal.hu is. Ezekon a konferenciákon, rendezvényeken, klubokon való részvétel előmozdíthatja a HR-es szakemberekkel történő személyes kapcsolat kiépítését. Ez nemcsak azért lenne jó, mert rajtuk keresztül juthatunk el a munkáltatókhoz, hanem azért is, mert a HR-szakemberek közvetlen információkat kaphatnának a megváltozott munkaképességű emberek integrációs lehetőségeiről, az eddigi jó tapasztalatokról és az őket segítő szolgálatokról.
- Jó lehetőség a közvetlen kapcsolatépítésre egy állásbörze, lehetőség szerint az adott régióra fókuszálva. A Hungarian Business Leaders Forum már tartott Budapesten egy állásbörzét megváltozott munkaképességű személyek számára 2013 decemberében, de sajnálatos módon eddig nem lett folytatása, holott az ötlet kiváló. Többfajta állásbörze van szerte az országban, célszerű tájékozódni, hogy melyik miért sikerült, és a tapasztalatok alapján kialakítani az állásbörze specifikus változatát. Mindenképpen egy-egy régióra érdemes szervezni állásbörzét, mivel a munkát kereső személyek számára az utazás sokszor gondot okoz. Természetes, hogy alaposan felkészíti a szolgáltató a munkavállalókat egy esetleges interjúra és a munkaadókat a lehetséges kínálatra. Jó, ha mindenki tudja, mire számíthat. Kedvező feltételek teljesülése esetén bizonyosan nem marad el a munkaadói érdeklődés.

- A megváltozott munkaképességű embereket támogató szervezet szervezhet olyan programokat, amelyekre meghívhatja a munkáltató cég vezetőit, dolgozóit. A meghívott cég HR szakemberével együttműködve ki lehet találni olyan tevékenységeket, amelyek mindkét fél számára kölcsönös előnnyel járnak. Ezek a programokon keresztül pozitív érzelmi viszonyulás alakulhat ki a cég dolgozóiban a megváltozott munkaképességű emberek iránt és egyben közösségteremtő ereje is lehet. Erre egy komplex programot is javasolt építeni. Érdemes azon gondolkodni, melyek azok a közös (nem munkatevékenységre vonatkozó) programok, amelyek a cég dolgozóinak hasznosak (pl. felfogható kommunikációs vagy csapatépítő tréningként) és a megváltozott munkaképességű emberek is profitálnak belőle.

## **A kapcsolat építése**

Ha egy személyes kapcsolat elkezdődik – akár közvetlenül, akár közvetítőkön keresztül –, időt kell szánni a kiépítésére. Semmilyen erőfeszítés nem vész kárba.

Négy különböző feladatkört ellátó személlyel vagy személyekkel kerülhetünk kapcsolatba a cégeknél, és mindegyiket (persze ha nem egy személyben több funkciót látnak el) más-képpen győzhetjük meg arról, hogy alkalmazzon megváltozott munkaképességű személyt/ személyeket.

A személyek: a tulajdonos/ok, az ügyvezetés, a pénzügyi vezetés és a HR-vezetés. A cég méretétől függ, hogyan strukturálódnak ezek a feladatok. Vannak cégek, tipikusan valamilyen multinacionális vállalat magyar leányvállalatai, ahol a tulajdonos elérhetetlen távolságban található, míg a másik három feladatot magyar dolgozók látják el.

Arra is van példa, hogy a cég tulajdonosai minden leányvállalatuknak szerte a világon előírják a megváltozott munkaképességű munkavállalók alkalmazását, erre jó példa a Nolato Magyarország Kft. A vállalatcsoport svéd tulajdonban van. Tizenkét hallássérült, nyolc látássérült és tíz, szervi problémákkal küzdő munkatársat foglalkoztatnak. A megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatására alkalmas, akadálymentesített részleget 2011-ben alakították ki, és a dolgozók alkatrészek gyártásában és összeszerelésében vesznek részt. A Vodafone Magyarország Zrt. stratégiájának alapeleme, hogy vezető, példamutató, felelős vállalat legyen a világon bárhol. A munkatársak közé tartozik három mozgássérült és egy gyengénlátó kolléga is, egyikük mérnökként, hárman a call-centerben dolgoznak.

Vannak olyan cégek, ahol a tulajdonos felelős, példamutató előírásait a magyar cég nem tartja be. Hiába nem ért ezzel egyet a pénzügyi vezetés és a HR-vezetés, az ügyvezetés elzárkózik, legalábbis egyelőre. Ilyen esetben a HR-vezetést célszerű támogatni tanácsadással az ügyvezetés motiválására. Erre jó példa a Tesco, ahol ugyan a vezetőség, csakúgy, mint a HR részéről, megvolt a nyitottság, de az áruházvezetők kezdetben nem mutattak érdeklődést. Ezért olyan rendszert hoztak létre, amelyben motiválttá tudták tenni az áruházvezetőket. Ennek igen nagy ereje volt, ennek is köszönhető, hogy ma már ez a rendszer sikeresen működik.

Vannak olyan cégek (akár magyarországi leányvállalatok is), ahol kisebb a dolgozói létszám, és az ügyvezetés látja el a HR-feladatokat is. Ez lehet előny is, hátrány is. Előny, ha a kapcsolat pozitív irányt vesz, mert „szabad a pálya”, negatív eredmény esetén hátrány, mert nincs más személy, aki szóba jöhetne mint tárgyalópartner.

Van olyan cég, ahol minden döntéshozói funkció egy kézben összpontosul. Ezek tipikusan a családi vállalkozások. Ez inkább előny, mint hátrány, elsősorban azért, mert egyetlen személlyel kell a jó kapcsolat kialakítására fókuszálni.

Más tényezőket kell tehát kihangsúlyozni, más megközelítéseket kell alkalmazni, ha a pénzügyi vezetőt próbáljuk meggyőzni, és mást, ha az ügyvezetőt vagy a tulajdonost, esetleg a HR-vezetőt. A pénzügyi vezetőnek a megváltozott képességű munkaerő munkába állásának pozitív gazdasági-pénzügyi hozadékát kell kiemelni, hiszen ő a cég pénzügyi szempontjait képviseli. A HR-menedzsert, aki próbálja megoldani a cég munkaerő-problémáit, (többek között) arról kell meggyőznünk, hogy miért a megváltozott munkaképességű személy jeli, jelentheti a megoldást. Ha a HR-vezető nyitott személyiség, valószínűleg nem fogunk

legyőzhetetlen akadályokba ütközni. Azonban ha elzárkózik, akkor előbb érzelmileg érdemes megpróbálni közel kerülni hozzá.

Minden esetben érdemes annak kiderítésére törekedni, hogy ki a cégen belül a döntéshozó személy.

Kisebb cégek esetén, különösen, ha egy kézben van az irányítás, ezt viszonylag könnyű eldönteni, nagyobb cégek esetén a HR-osztállyal célszerű felvenni a kapcsolatot. A cégről tulajdonosi és egyéb adatokat a kereskedelmi kamarákon vagy egyéb céges adatbázisokon keresztül kaphatunk (ezek többnyire fizetősek, de rendszerint naprakészek).

### **A kapcsolatépítő személye: híd két part között**

Az előző pontokban már szó volt arról, hogy nagyon felkészültnek kell lenni a szolgáltató szervezetnek a munkáltatóval való kapcsolat keresésében és építésében (nem különben annak megtartásában). Többször is a figyelem fókuszába került a kapcsolatok személyességére való utalás.

Nem elegendő, ha a szolgáltató egyszerűen (nem mintha egyszerű lenne) arra törekszik, hogy elhelyezze a munkaerőt. Előnyös, ha azonosulni tud a munkáltatói szemlélettel is. A feladata összetett, hiszen egymástól távol álló szempontokat kell összehangolnia. A közös szempontrendszer létrehozása nemcsak időigényes feladat, hanem mindkét fél részéről alkalmazkodást igényel. Célszerű, hogy az összekötő, aki a hidat építi a munkáltató és a munkavállaló között, mindig ugyanaz a személy legyen. Ugyanaz a személy kezdje el és vigye tovább az adott céggel való kapcsolatot, legyen egy stabil pont az állandó változásban! Változnak majd a munkavállalók, esetleg a cég dolgozói is. Fontos, hogy (ha már összekötő) szinte beépüljön a cégbe. Alapvetően erre alkalmas személyiségnek kell lennie, de sokat segíthet, ha célzott képzésben részesül.

---

### **Jó tudni**

Mivel profitorientált vállalkozás képviselőjével ülünk szemben, figyelembe kell vennünk, hogy a munkáltató minden döntésénél elsősorban a gazdasági racionalitást veszi figyelembe. Ezt jól is teszi, egyébként a cég tönkremegy, és mi is feleslegesen dolgoztunk a kapcsolaton. Közös szempont ugyanis, hogy mindenki jól járjon: a cég, amely különféle módon, de összességében növelni szeretné a bevételeit, és a munkavállaló, aki a megélhetését keresi a cégnél.

---

Hívjuk fel a figyelmet, hogy a megváltozott munkaképességnek nincsenek feltétlenül látható jelei! Bármelyikünknek lehet olyan betegsége, amely a munkaképesség csökkenéséhez vagy egészségünk károsodásához vezethet ugyan, de a munkavállalást nem zárja ki, és az adott személy alkalmazásának nem feltétele a munkahely átalakítása, speciális munkafeltételek teremtése. Közösen gondoljuk át egy beszélgetésben (lehetőség szerint a beszélgetés elején), hogy adott cégen belül dolgoznak-e olyan személyek, akik betegségük ellenére már régóta hasznos tagjai a vállalatnak. Bízunk benne, hogy beszélgetőpartnerünknek eszébe jutnak a példák. Ha nem, akkor szűkítsük a kört a beszélgetésben résztvevőkre. Talán a velünk szemben ülő személy sem teljesen egészséges, esetleg családjában, a barátai közt, szűkebb vagy tágabb környezetében ismer olyan személyeket, akiknek krónikus egészségkárosodásuk van, és jól elboldogulnak a munka világában (itt esetleg magunkról is – vagy a mi környezetünkben valakiről – beszélhetünk, ha a partnerünk nehezen nyílik meg). A személyes vonatkozások, tapasztalatok, már működő élethelyzetek, oldják az érzelmi távolságtartást, ami rendkívül fontos egy hosszú távra tervezett, tartalmas kapcsolat kialakításánál.

**Ne feledjük, hogy ami számunkra egyértelmű, nem biztos, hogy a más területen dolgozók számára is az!** Törekedjünk a közös nyelv megteremtésére, és kerüljük a szak kifejezések használatát! Ha mégis elkerülhetetlen, akkor minden esetben adjunk hozzá rövid magyarázatot!



Hívjuk fel a figyelmet arra, hogy a „megváltozott munkaképességű személy” fogalma egy szempont a munka világában, amely aszerint vizsgálja a munkavállalót, hogy a károsodás (betegség), fogyatékoság vagy rokkantság mennyiben befolyásolja őt a munka vállalásában, illetve annak megtartásában. Az egyént a foglalkoztathatóság szempontrendszerén keresztül minősíti. Így semmiben nem különbözik a többi munkavállalótól, hiszen mindkét esetben ugyanaz a kulcskérdés: milyen munkakörben foglalkoztatható?

Fontos, hogy ezt tisztázzuk a munkáltatóval, oszlassuk el kétségeit, és a munka szempontjából közelítsünk!

Az ügyvezető (csakúgy, mint a tulajdonos) törekszik minél nagyobb piaci részvételre, növekvő profitra, de azt is szeretné, ha a cégének a megítélése a társadalomban pozitív lenne. A cégvezetés ezen felül a lehető legkevesebb problémával szeretne foglalkozni. Így például megnyugtathatjuk a cégvezetőt, hogy a szolgáltató szervezet tisztában van a megváltozott munkaképességű személyek különféle besorolási osztályaival, csakúgy, mint a hazai jogi szabályozással, amely komplexitása miatt nehezen átlátható és érthető a munkaadó számára. Fontos, hogy a munkáltató ebben szakértői támogatást kapjon, bízson a közvetítő cég szakmai/jogi szakértelmében. Nem várható el (eleinte semmiképpen), hogy a munkáltató birtokában legyen a szükséges ismereteknek. Így aktivitásra ösztönözhetjük a munkaadói oldalt.

A cég profitszempontjait figyelembe véve közösen vegyük át, hogyan növelheti a bevételeit! A megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása a munkáltatók számára több szempontból is hasznos lehet. Erről konkrét érvekkel próbáljuk a munkáltatót meggyőzni! Beszélhetünk például a rehabilitációs hozzájárulás fizetési kötelezettségének kiváltásáról, a kapott kedvezmények kiadáscsökkentő hatásáról, a rehabilitációs kártyával igénybe vehető járulékkedvezményről, esetleg aktuális pályázati források felhasználásáról. Ezek olyan pénzügyi szempontok, amelyek komoly motivációt jelenthetnek, mert kiszámíthatók, egy cég költségvetésében jól tervezhetők, rövid távon beilleszthetők. További előnyök lehetnek, hogy a megváltozott munkaképességű emberek jelentős részét nem kell motiválni a munkavégzésben (örömet, lehetőséget és kihívást jelent számukra a munka); fontos szerepet játszik életükben hasznosságuk bizonyítása; erős a közösséghez való tartozás igénye; ritkán váltanak munkahelyet, emiatt csökkenhet a fluktuáció; sokan az egyszerű, monoton feladatokat is szívesen végzik el; szigorúan betartják a szabályokat, a munkahelyi előírásokat. Kevesebb munkahelyi balesetet okoznak; képességeiknek megfelelő munkakörben, alapos felkészítés és betanítás után termelékenységük ugyanakkora, mint társaiké; a sérült munkavállaló befogadása közösségépítő erőként javítja a munkamorált, erősíti a többi dolgozó cég iránti elkötelezettségét is. (Részletes információ az alábbi linken található: [http://revprojekt.hu/files/hr\\_kiadvany\\_15\\_pages.pdf](http://revprojekt.hu/files/hr_kiadvany_15_pages.pdf) Utolsó letöltés: 2015.10.02.)

Javaslat: Hívjuk fel a figyelmet azokra a munkáltatókra, akik jó példával járnak elől, és így rátérhetünk arra, hogy a cég hogyan érheti el, hogy a társadalmi megítélése pozitív legyen.

### **A munkáltató döntéseinek motivációi**

Milyen tényezők miatt vállalkozhatnak a munkáltatók megváltozott munkaképességű dolgozók foglalkoztatására?

- Ha adott szakmában, munkaterületen, régióban vagy időpontban a munkaerő-kínálathoz képest túlkereslet van (minden mobilizálható munkaerőre szükség van).
- Teljesértékűen rehabilitált, adott munkaterületen 100%-osan teljesíteni tudó megváltozott munkaképességű személyek esetében.
- Kötelező vagy önként vállalt társadalmi szolidaritás miatt.
- Megfelelő állami ösztönzések esetén.

Az első két motivációról a megváltozott munkaképességű emberek esetében azt gondolhatnánk, hogy ritkán érvényesül, de sok esetben ezek az okok döntenek. A munkaadók a munkaerő-túlkereslet miatt kénytelenek szélesíteni a kívánt munkakörben alkalmazható

személyek körét. Különösen akkor tehetik ezt, ha ebben segítik őket olyan szervezetek, amelyek tagjai felhívják a figyelmet a megváltozott munkaképességű személyek alkalmazásában rejlő lehetőségekre.

A fejlett nyugati államokban a munkáltatókat jól kidolgozott ösztönző-szankcionáló eszközökkel készítetik a foglalkozási rehabilitációban való részvételre. A rehabilitált dolgozók foglalkoztatására elsősorban pénzügyi kedvezményekkel, zömmel gazdasági, ritkábban adminisztratív-hivatali eljárásokkal szorítják rá a vállalatokat. Európa országaiban – Dánia kivételével – különböző mértékű foglalkoztatási kötelezettséget rónak a munkáltatókra, melynek elmulasztása esetén mérlegelésre készítő mértékű hozzájárulás fizetésére kötelezik a nem teljesítő cégeket. Ezek az ún. negatív ösztönzők azonban nem igazán segítenek Magyarországon. Sok olyan cég van, ahol – bár a multinacionális anyacég javasolja, helyenként elvárja – a cégvezetés inkább kifizeti a kötelező járulékot. Nagyobb motivációt jelent az elhatározás az önként vállalt szolidaritásra. Ehhez komoly segítséget nyújthatnak a különféle állami támogatások.

### **Preferenciák a munkahelykeresésben**

A potenciális munkáltató kiválasztásánál célszerű figyelembe venni annak méretét is. Egy 2002-es országos kutatásban hazánk 200 legnagyobb gazdasági társaságát vizsgálták, többek között arra keresve a választ, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók milyen foglalkoztatási jellegzetességek közepette vállalnak munkát. Az eredmények alapján megalkottak egy modellt négy független változót határozva meg, amelyek egyike a vállalatnál foglalkoztatott munkavállalók létszáma, a második faktor az alternatív munkavégzési rendszerben dolgozók száma a vállalatnál, a harmadik tényező ezen személyek alkalmazásakor jelentkező problémák intenzitása, a negyedik pedig a regionális fejlettség dimenziója. (Könczei és mtsai, 2012)

Leegyszerűsítve tehát a modell szerint akkor van a legnagyobb esély megváltozott munkaképességű személy foglalkoztatására egy vállalatnál:

- ha minél nagyobb a foglalkoztatottak létszáma,
- minél több az alternatív foglalkoztatásban résztvevők száma,
- a vállalat fejlett régióban helyezkedik el,
- az észlelt problémák mértéke alacsony.

Ebből az következik, ha preferenciát kívánunk felállítani, mert túl sok a cég, kevés az időnk, valamint önbizalom-növelés céljából a lehető legbiztosabbra akarunk menni, akkor válasszunk olyan cégeket, amelyek a fenti négy változónak részben-egészben megfelelnek. Egy nagy létszámú cég esetében azon felül, hogy több megváltozott munkaképességű személyt foglalkoztathat és többféle munkakör merülhet fel potenciális munkakörként, lehetőség adódhat egy munkakörre több azonos módon megváltozott munkaképességű személyt felvenni. Ez több szempontból is praktikus lehet munkáltatónak és munkavállalónak egyaránt. A munkáltató esetleges nehézségeit egyszer kell kitalálni, kidolgozni és megoldani, a munkavállaló nem érzi egyedül magát, könnyebben beilleszkedik a munkahelyi környezetbe és a szolgáltató is egyszerre több embernek talál munkát.

Érdekes a munkáltatók figyelmét felhívni konkrét jó gyakorlatokra, mint például a Dunakeszi működő Auchan áruházéra. Az áruházban jelenleg nyolc siket munkatárs dolgozik a pénztárban. Hogyan kommunikálnak a vevőkkel? A közvetlen kapcsolattartást kis kártyák segítik: a köszönések, a fizetési módokra vonatkozó kérdések stb. Más kommunikációs eszközökkel is kiválóan megértetik magukat, jól olvasnak szájról, továbbá van köztük olyan is, aki jól beszél, csak kicsit jobban oda kell figyelni. A gyakorlatban derült ki, hogy a siket kollégáknak rendelkezniük kell egy kis kártyával, amit megmutathatnak „hallássérült vagyok!”, ha egy vásárló megszólítja őket. A siket dolgozók jól érzik magukat, szeretnek együtt lenni, jó, hogy többen vannak és tudnak egymással kommunikálni, van társuk a munkahelyen. Barátságok születnek. Nagyon pozitívak és jókedvűek, mosolygósak. Vannak olyan siket kollégák, akik eredményeik szerint ebben az áruházban a legjobbak között vannak.

Felhívhatjuk a munkáltató figyelmét a <http://frtt.hu/jo-gyakorlatok/> oldalra, ahol kisebb-nagyobb szervezetek jó gyakorlatait ismerheti meg.

A nagy létszámú cég további előnye az lehet, hogy a HR-dolgozók is nagyobb létszámban vannak jelen. Könnyebb kiválasztani azt a személyt közülük, aki nyitottabb, fogékonyabb az együttműködésre. Amikor egy beszélgetés vagy egy prezentáció keretében bemutatjuk szervezetünket és munkavállalóinkat, hamar érezhetjük, kit fogott meg leginkább az ügyünk. Próbáljunk vele dolgozni. A munkáltató is könnyebben delegálja a megváltozott munkaképességű dolgozók felvételével kapcsolatos feladatot egy osztálynak, mint egy személynek.

A másik preferencia-szempon, ha olyan céggel próbálunk együttműködni, ahol már dolgoznak megváltozott munkaképességű személyek. Próbáljunk meg érdeklődni a tapasztalatokról. Ez több szempontból is hasznos: egyrészt mert informálódhatunk arról, hogy van-e még hajlandóság esetleg más munkakörbe felvenni megváltozott képességű személyeket vagy további személyeket a meglévő munkakörökbe, másrészt mert tapasztalatot gyűjthetünk. A tapasztalatokról összeállíthatunk egy adatbázist, ami a későbbiekben segítheti a munkaerő-közvetítést.

A fejlett régió kétségkívül előnyt jelent – elsősorban annak, aki ott lakik. Mit lehetne tenni, ha egy fejlettebb régióban lévő cég szívesen alkalmazna megváltozott munkaképességű embereket (és mondjuk a közös információs rendszeren keresztül erről tudomást is szerzünk) és ismerünk is olyan személyeket, akik alkalmasak a meghirdetett munkakör betöltésére – azonban nagyon messze van a lakóhelyüktől, családjuktól. A csekély mobilitási hajlandóság a munkavállalók körében általános probléma Magyarországon. Széles körű összefogásra lenne szükség, hogy erre a problémára megoldást lehessen találni, de addig is érdemes lenne kidolgozni, milyen lehetőségeket hordoz a távmunka.

A foglalkoztatási hajlandóság – a fent említett felmérés szerint – azokban az esetekben a legintenzívebb, ahol a munkáltatónak kevés (minél kevesebb) problémával kell szembenéznie, pl. nem kell akadálymentesíteni a helyiséget, nincs szükség módosításokra az eszköztárban, a munkavállaló nem igényel segítő személyzetet stb. A munkaközvetítő számára hasznos információ ismerni a munkáltató foglalkoztatási hajlandóságát. Ha nem szerezhethetünk erről megbízható információt pl. a HR-dolgozón keresztül, akkor olyan munkaerőt közvetítsünk, akinek az alkalmazása során nem kell adott munkahelyen a körülményeken vagy a betanítási folyamaton vagy egyéb más területen változtatni. Ha ezen a fázison túl vagyunk, bátrabban javasolhatunk olyan munkaerőt is, akinek az alkalmazása változtatásokat igényel.

## **A partnerség megtartása**

A jó partneri viszony fenntartása kölcsönös odafigyelésen alapul, amit a rohanó világban tudatosan kell tervezni. Ez azt jelenti, hogy a munkáltatóval folyamatosan tartani kell a kapcsolatot: hívjuk meg programokra, eseményekre, érdeklődünk telefonon, e-mail formájában az általunk közvetített munkaerővel kapcsolatos tapasztalatairól, hívjuk fel a figyelmét, ha újabb jogszabályok születnek, újabb uniós projektek indulnak stb. Számtalan okot találunk (és találhatunk ki), hogy élő kapcsolatban maradjunk. Fontos alkalmanként tudatosítani, hogy milyen pozitív hozadékaik vannak az együttműködésünknek. Ne takarékoskodjunk az elismeréssel, pozitív megerősítéssel sem. Mindig tegyük szóvá, ha jól sikerült megoldani valamilyen felmerülő problémát vagy hívjuk fel a figyelmet egy elért eredményre, az ebben segítő személyek jó szándékára. Ettől függetlenül bizonyos időközönként, ha van aktualitása, ha nincs, személyesen találkozzunk azzal a személlyel, akivel a munkánk során ténylegesen tartjuk a kapcsolatot. Lehet egy HR-kolléga vagy maga az ügyvezető. Törekedjünk a személyes hangvételre, teremtsük meg ennek a feltételeit. Akár úgy is, hogy munkahelyen kívül találkozunk. Bízhatunk benne, hogy személyében egy elkötelezett kollégát ismerünk meg.



## Felhasznált szakirodalom

Cseh Judit: *A megváltozott munkaképességű személyek nyílt munkaerő-piaci foglalkoztatásának munkáltatói aspektusai*. Doktori értekezés. Pécs, 2014.

Dávid Andrea – Móricz Rita – Szauer Csilla: *Ígéretes gyakorlatok, foglalkozási rehabilitációs példák Magyarországon*. 2007.

(<http://revprojekt.hu/ckfinder/userfiles/files/D%C3%A1vid%20Andrea%20-%20M%C3%B3ricz%20Rita%20-%20E%80%93%20Szauer%20Csilla%20-%20%C3%8Dg%C3%A9retes%20gyakorlatok.pdf> Utolsó letöltés: 2015.10.11.)

Foglalkoztatási és Rehabilitációs Tudástár: <http://frtt.hu>

Könczei György – Komáromi Róbert – Keszi Roland – Vicsek Lilla: *Kutatási záró tanulmány a fogyatékos és megváltozott munkavállalók foglalkoztatásáról a TOP 200 adatbázis alapján*. Kézirat. 2002.

*Megváltozott munkaképességűek a munkaerőpiacon, 2011*. KSH, Budapest 2012.

(<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/megvaltmunkakep.pdf> Utolsó letöltés: 2015.10.11.)

Mészáros Etelka: *Terjed a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása*. Munkajog c. portál, 2014. (<http://munkajog.hu/rovatok/munkahely/terjed-a-megvaltozott-munkakepesseguek-foglalkoztatasa> Utolsó letöltés: 2015.10.10.)

REHABJOB.HU: *Megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása Magyarországon*. Kutatás. Budapest, 2012. (<http://www.rehabjob.hu/munkaadoknak> Utolsó letöltés: 2015.10.10.)

Tardos Katalin: A megváltozott munkaképességű személyek munkahelyi integrációja. *Munkügyi Szemle*, 2012. 3, 33–39.

Tardos Katalin: Jó gyakorlatok a megváltoztatott munkaképességűek foglalkoztatására, *Kultúra és Közösség*, 2013. 1, 69–81.

# ***Befektetés és megtérülés – Az emberi erőforrás menedzselése***

*„Egy nemzet ereje a kiművelt emberfők sokaságában rejlik.”  
(Széchenyi István)*

A 21. században elismert tényként kezelhetjük, hogy a szervezeti siker egyik legfontosabb meghatározó tényezője az ember, az emberi erőforrás. Mi sem bizonyítja ezt jobban, mint hogy a gazdasági fejlődés a népesség műveltségi és képzettségi szintjének függvénye, hiszen a tudásalapú gazdaságban felértékelődött az információ és a tudás szerepe.

A módszertani kézikönyv jelen fejezete elsősorban azoknak a szakembereknek szól, akik – a munkáltatók és potenciális munkavállalók között mintegy hidat teremtve – segítik a szereplőket az „egymásra találásban”. Ez pedig nem történhet meg anélkül, hogy ne lenne mélyebb rálátásuk a piaci cégek működését stratégiaileg meghatározó emberierőforrás-gazdálkodás, a vállalati HR-folyamatok működésére.

## ***Az emberi erőforrásról való gondolkodás elméleti vonatkozásai***

Az emberi erőforrásról való gondolkodásban először *Adam Smith* nevét kell megemlítenünk, aki az állótoke-fajtákat négy kategóriába sorolta: gépek és szerszámok, hasznos épületek, földbirtokok, valamint az emberek gazdaságilag hasznos tudása és képessége. Smith a tőkét termelt erőforrásként értelmezi, és így a tudást is tőkeként definiálja: az ember a saját tudásának tőkése. A megszerzett tudás nem csak az egyén vagyonát képezi, hanem a társadalom vagyona is egyben.

A következő fontos szerző *Karl Marx*, aki a munka oldaláról közelítette meg a képességformálás világát. Értelmezésében az a munka tekinthető termelőnek, amely valamilyen érték többletet hoz létre, és az a termék értékes, amely áruként értékesíthető. Ezen feltételek mellett a munkaerő érték-ként definiálható, tehát a munkaerő előállítás (képzése) értékteremtő tevékenység.

*Alfred Marschall* esetében is megjelenik az a gondolat, hogy valamennyi tőke közül az emberekbe fektetett tőke a legértékesebb. Marschall a nevelést nemzeti beruházásnak tekintette.

Az idő előrehaladtával egyre bővült és differenciálódott az emberi tőkéről való gondolkodás, és *Theodor W. Schultz*nál az oktatás mellett több olyan tényező (pl. egészségügyi szolgáltatások, munka közbeni képzések, iskolai képzések, felnőttképzés stb.) is megjelenik, ami az emberi tőkébe való beruházást, vagyis az emberi tőke minőségjavulását segíti elő. Értelmezésében az emberi tőkébe való beruházást jelentette a gyereknevelés, a táplálkozás, a ruházkodás és a képzés is, továbbá minden olyan intézményt, mely ezekben a folyamatokban részt vett, emberitőke-termelő intézménynek tekintett.

Magyar kutatók között meg kell említenünk *Jánossy Ferenc* nevét, aki a munkaképesség-struktúra megőrzött minőségében látta a gazdasági fejlődés lehetőségét. *Berend T. Iván* számára kulcskérdés volt az oktatás és a gazdaság egységes szemlélete a gazdasági-társadalmi fejlődés szempontjából.

Ha a közgazdasági megközelítésekről áttérünk a szervezeti megközelítésre, az **emberi tőke** fogalmát úgy definiálhatjuk, mint a szervezeti tagok képességén és tudásán alapuló, a munka- és élettapasztalatokból, valamint a motivációkból összeadódó kollektív érték.

Az emberi tőke, vagyis az emberi erőforrások menedzselésével foglalkozó tudományterületet, szakmát (**emberierőforrás-menedzsment**, angolul: human resources management) olyan elvek, rendszerek, funkciók, megoldások egymással kölcsönös kapcsolatban álló mechanizmusaként definiáljuk, amelynek hatására létrejön és fejlődik egy szervezet alkalmazotti állománya és formálódik tagjainak magatartása, attitűdje és teljesítménye. Eredményként

megvalósulhat a szervezeti teljesítménycélok és az egyéni igények kiegyensúlyozottabb figyelembevételével, és kialakulhat a partnerek kölcsönös elkötelezettsége.

Az emberi erőforrásokról való gondolkodás áttekintése után vizsgáljuk meg az emberi erőforrások jellemzőit a múlt, a jelen és a jövő szintjén a környezet, a munkavállaló és a domináns szervezeti és vezetési modell szempontjából.

A **múlt környezetét** tekintve az emberierőforrás-menedzsment funkció kialakulása még elsősorban a személyzeti munka adminisztrációjához volt kötött (personnel administration), majd lassan kibővült és önálló funkcióként kezdett el működni (personnel management). Mindez egy viszonylag stabil, extenzív növekedést mutató gazdasági környezetben valósult meg. A feltételek többé-kevésbé ismertek voltak, a változások iránya és sebessége belátható volt, ami lehetővé tette a hosszú távú tervezést. A szervezetek reaktív működése adaptív volt ebben a környezetben, hiszen elsősorban a könnyebben szabályozható mennyiségi válasz készség volt fontos, a kritikus funkció elsődlegesen a termelés volt. Ebből következően a vezetés műszaki, mérnöki tudást igényelt. A szervezetek közötti versenyt elsősorban a költségek csökkentése, az alacsonyabb árak hajtották. Később, a differenciált fogyasztói igényekkel egyre inkább előtérbe kerültek a marketing funkciók.

A **múlt munkavállalója** általában képzetlenebb volt, így a vállalatoknak erőforrásokat kellett befektetniük a képzésükbe. Elsősorban az eszközhasználat és a technológiai ismeretek területén igényelték támogatást. A múltbéli munkavállalóról való gondolkodást leginkább a McGregor-féle X-elmélet (McGregor, 1965) jellemezte, azaz a munkavállaló alacsonyabb szükségletének kielégítése került fókuszba, az önmegvalósítás elsősorban a munkahelyen kívül valósult meg. A munkavállalót egy számító, maximalizáló, alacsony felelősségvállalással rendelkező egyénnek tekintették, akire nem jellemző az önálló kezdeményezés.

A **múltbéli szervezetekről** való gondolkodásban meghatározó szerepet töltött be a vezető mint a rendszer kialakítója, fejlesztője és fenntartója. A rendszeren van a hangsúly, nem az egyes emberen – ebből is látszik, hogy az emberierőforrás-menedzsment funkció még elsősorban inkább személyzeti-adminisztratív feladatokra terjedt ki. A folyamatszabályozás, a specializáció és a szabályozottság a siker záloga, és a vezető egyik feladata, hogy ezen keretekbe szorítsa az alkalmazottakat. A vezető és a beosztott kapcsolatát a feladatközpontúság (Blake és Mouton, 1964) jellemezte, kiegészítve folyamatos ellenőrzéssel, kontrollal. Ha változás következik be a szervezetben, az általában valamilyen forradalmi újdonságnak számít, mely fejlesztésnek mindig a vezető a felelőse, hiszen a munkavállalók nem hoznak döntéseket. A múlt szervezeti működésére elsősorban az egyhurkos tanulás (Argyris és Schön, 1978) volt jellemző, hiszen a magatartást egy normához méri anélkül, hogy a norma helyességét megkérdőjelezné.

A **múlt vezetői ideálja** egy karizmatikus, paternalista vezető, aki elsősorban feladatorientált és nem kapcsolatorientált. Ebből kifolyólag a szervezeti kultúrára a nagy hatalmi távolságok voltak jellemzőek, az erős és biztos vezetői pozíció pedig erősítette ezt. A vezető elsősorban egy üzletkötő típusú személyiség, aki arányos fizetség tekintetében arányos munkát produkál, illetve vár el.

A **jelen környezetében** az információs-tudásalapú társadalom terjedésével egyre inkább a tudás, az információ kerül főszerepbe. Ez elsősorban köszönhető az információs-kommunikációs technológiák rohamos elterjedésének, a gazdasági válság hatásának, illetve a kulturális és társadalmi mozgalmak felvirágzásának. A gazdaság újrastrukturálta magát, a szervezett munka helyett a flexibilis munka kerül előtérbe, mely nagyfokú alkalmazkodóképességet kíván. Újfajta társadalom jön létre, mely kapcsolatháló-alapú, és anyagi alapja az információ (Castells, 2000). A jelenünket már egy komplex valóságként írhatjuk le, ahol a globalizáció és az információs-kommunikációs technikák hatása jelentős változásokat hozott létre, rengeteg piac bevonásával megteremtette a globális verseny jelenségét. Ezzel együtt átalakult a mennyiségi szemlélet is egyfajta minőségi szemléletté, így a hozzáadottérték-alapú gondolkodás került előtérbe, mely megköveteli az emberi erőforrásokról való gondolkodás fejlődését is. Ezt az időszakot inkább az emberierőforrás-menedzsment (human resources management) és a stratégiai emberierőforrás-menedzsment jellemzi

(strategic human resources management). További változás, hogy a jelenben elsősorban a vevő, és nem a termelő határozza meg a minőséget, illetve – összhangban az említett társadalmi-gazdasági változásokkal – rövidülnek a termékéletgörbék is.

A **jelen munkavállalójára** már a McGregor-féle Y-elmélet (McGregor, 1965) meglátásai jellemzőek, mely értelmében a munkavállaló magasan képzett személy, akinek az alapvető szükségleteit már kielégítettnek tekinti a rendszer. Elsősorban az elismerés, a státusz dominál, a munkavállalók ezt keresik és ezt kapják, így a siker mércéje elsősorban a hierarchiában elfoglalt hely. A dolgozó hajlamos felelősséget vállalni, bár ez általában valamilyen költség-haszon elemzés tárgyát képezi.

A **jelen szervezeti modellje** elsősorban az üzletkötés-alapú vezetésen alapszik, mely a részvétel valamilyen szintjét biztosítja egy elvárt szintű felelősségért cserébe. A megegyezéses eredménycélokkal történő vezetés (management by objectives) megközelítése terjed el, mely a vezető és a munkavállaló közötti célalku keretében kitűzött célok elérésére fókuszál, biztosítva a munkavállaló bevonódását. A szervezeti struktúrák egyre inkább lebomlanak, laposabb szervezetek jönnek létre a hierarchia szempontjából – a felelősség decentralizálásra kerül, a divizionális szervezeti forma lesz jellemző. Egyre nagyobb hangsúly helyeződik a csoportmunkára és az értékközpontúságra, így a problémamegoldó gondolkodásra, a felelősségvállalásra, az önállóságra és a szervezeti értékrenddel való azonosulásra.

A **jelen vezetőjére** az előbbieken említett megegyezéses eredménycélokkal történő vezetés jellemző, melyben a vezető definiálja a feladatot, a magatartást, a teljesítménycélokat és a célpreferenciákat – a munkavállalóval valamilyen szinten együttműködve. Tehát a múlt modelljével ellentétben nem a magatartáskontrollon van a hangsúly, hanem a megfelelő delegáláson és a pénzügyi ellenőrzésen.

A fentiekben általános értelemben tekintettük át a múltat és a jelent. Természetesen ezek a megközelítések most is egymás mellett élnek, ennek a felosztásnak a célja elsősorban a fejlődés bemutatása volt.

Most tekintsük át ezeket a tényezőket és jelenségeket **Magyarországra** fókuszálva, kiégszítve a nemzeti és szervezeti kultúra összefüggéseivel.

Hazánkra többé-kevésbé a jelen paradigmája jellemző, a részvétel-központúsággal és kiégszítve a társadalmi-gazdasági fejlődési sajátosságokkal, mely többek között egyfajta státuszmotiváltságban jelenik meg. Jellemző a divizionális szervezeti forma, a célbontás és a pénzügyi kontroll szemlélete. Ez párosul egy sajátos motivációs szakadékkal a szervezetekben, mely abban nyilvánul meg, hogy általában a vezetői szinten egy magasabb, belső motiváció figyelhető meg, míg alacsonyabb pozíciókban inkább a minimális létfeltételek biztosítása a cél. Ennek egyik oka lehet, hogy stratégiai versenyelőny az olcsó bér, így folyamatosan tágulnak a jövedelmi szakadékok. Ezt támasztja alá, hogy az Európai Unión belül mind a bérezés, mind a munkavállalói elégedettség területén elmaradás jellemző Magyarországra.

A munkaerőpiaci helyzetet tekintve magas munkanélküliség – a foglalkoztatottsági ráta 2015 júniusában 64,5% volt (KSH, 2015) –, a gazdaság zsugorodása és a szerkezetváltás a jellemző. A textilipar és a mezőgazdaság egyre inkább háttérbe szorul, de emellett bizonyos régiók egyre erőteljesebben lemaradnak. A munkavállalókra alacsony mobilitás jellemző, azonban tendenciaszinten felerősödik a fiatalok külföldi mobilitása. A magyarországi értékrend változásainak tekintetében kiemelendő, hogy egyfajta megnövekedett bizonytalanságérzettel kell számolnunk, továbbra is nagyok a hatalmi távolságok, ami alacsony jövő- és humánorientációval párosul, erősödik az individualizmus is. Társadalmunkra elsősorban bizalomhiányos kultúra jellemző, mely a felhatalmazás (empowerment) egyik alapfeltétele lenne. A társadalomra a versengő, konfrontatív megközelítés érvényes, amely a tulajdonosi szemlélet, a teljesítményelvárások, a tőke-megtérülés és a hatékonyságstandardok előtérbe kerülésével társul. Ezt a status quót tartja fent az is, hogy Magyarországra viszonylag gyenge szakszervezeti rendszer jellemző, és erőteljes a szürke- és feketegazdaság is, mely az átalakuló társadalmi-gazdasági folyamatok hatásaként is értelmezhető.

A társadalmi-gazdasági változások, a munkaerőpiac helyzete, illetve a nemzeti és szervezeti kultúra összefüggéseinek megértése fontos háttértudás a munkaerőpiaci szolgáltatások hatékony szervezéséhez.

Természetesen nem tudjuk megjósolni a jövőt, de a jelenleg erősödő tendenciák, a jelenünket formáló, kibontakozó jelenségek előremutatóak lehetnek a jövő szempontjából. Egyre inkább előtérbe kerül, és felértékelődik az élethosszig tartó tanulás és ezzel együtt a nonformális és az informális tanulás területe. Már egy 1999-es OECD dokumentumban is megjelenik, hogy a diákok nem képesek mindent megtanulni az iskolában, amire szükségük lesz felnőttkorukban, ezért elsősorban a sikeres tanuláshoz szükséges képességeket kell elsajátítaniuk. A jövőben várhatóan tovább erősödik az atipikus foglalkoztatási formák és megoldások szerepe a foglalkoztatásban.

A fejezet elsősorban Fehér János (Fehér, 2007), Farkas Ferenc és munkatársai (Farkas és mtsai, 2009) és Bakacsi Gyula és munkatársai (Bakacsi és mtsai, 2004) munkái alapján készült.

*Gyakorlat:* Minden olyan foglalkoztatási forma, ami nem egyezik meg a hagyományos, alkalmazotti, rendszeres, kötött, a munkáltató által meghatározott nappali 8 órás munkavégzéssel, atipikus foglalkoztatásnak számít. (Finna, 2008)

Húzza össze a fogalmakat a hozzájuk tartozó definíciókkal!

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| 1. időszakos foglalkoztatás          | a) normál munkaideje kevesebb átlagban, mint a teljes munkaidős munkavállalóé   |
| 2. munkaerő-kölcsönzés               | b) meghatározott időre szóló foglalkoztatás, eseti foglalkoztatás (határozott idejű munkaviszony, alkalmi munkaviszony)       |
| 3. osztott munkavégzés (job sharing) | c) egy munkakört két munkavállaló lát el egymást váltva   |
| 4. outsourcing                       | d) napi, heti vagy havi munkaidő keretén és egyéb kööttségeken belül a munkavállaló szabadon dönt a munkavégzés idejéről      |
| 5. önfoglalkoztatás                  | e) pl. a munkavállaló csak iskolaidő alatt dolgozik   |
| 6. részmunkaidős foglalkoztatás      | f) tipikus 8 órás munkavégzéshez képest hosszabb munkanapok és ezt követő több szünnap  |
| 7. rugalmas munkavégzés              | g) telephelytől távol, IT eszközökkel végzett munka   |
| 8. sűrített munka                    | h) ideiglenesen felmerülő munkaerő-szükséglet kielégítése munkaerő-kölcsönző cégek segítségével                               |
| 9. távmunka                          | i) a munkaerő-kölcsönzés speciális területe, a munkaerő kihelyezése külsős céghez   |
| 10. idénymunka (term-time working)   | j) jogi személyiséggel nem rendelkező vállalkozások dolgozó tulajdonosai, szabadúszók, mezőgazdaságban önállóak tartoznak ide |

*Megoldás: 1-b, 2-h, 3-c, 4-i, 5-j, 6-a, 7-d, 8-f, 9-g, 10-e*

# A belső emberi erőforrás támogatása

## Az emberi erőforrás makro- és mikrotervezése

A 21. században elengedhetetlen, hogy a szervezetek stratégiaileg gondolkodjanak saját emberi erőforrásaik menedzseléséről, így a területnek önálló stratégiával kell rendelkeznie, amelynek kapcsolódnia kell az összvállalati stratégiához.

Egy **stratégiai** dokumentumban megfogalmazzák a jövőképet és felméri a külső és belső környezetet. A stratégiában lefektetett emberierőforrás-igények és az aktuálisan rendelkezésre álló emberierőforrás-kínálat között általában eltérés tapasztalható, melyre az alábbi stratégiai válaszok adhatók:

- menedzselés (teljesítménymenedzsment rendszer átfogó értelmezése)
- fejlesztés (karrier átfogó értelmezése)
- beszerzés (kompetencia átfogó értelmezése)

Ennek fényében az operatív emberierőforrás-menedzsment az ösztönzés, a fejlesztés és az emberi erőforrások biztosításával tud reagálni.

Az emberierőforrás-menedzsment rendszerek alkotóelemeként a **munkakör** fogalmát kell először áttekintenünk. A munkakör a szervezet legkisebb egysége, amelynek valamilyen jól azonosítható célja és működése van, valamint kijelöli az egyén felelősségét. A munkaköri rendszerre épül a többi HR-rendszer is, ezért fontos megismernünk ezt a területet.

A munkakörök kialakítása átfogó munkakör-elemzési folyamatokra épül, melynek keretében meghatározzuk a munkakör szervezeti viszonyait, a feladatokat és felelősségi köröket, a kapcsolatokat, lehetőségeket és határokat, illetve a tudás- és tapasztalatbeli munkaköri követelményeket. Alapelvként elmondható, hogy minden munkakör elemezhető, és ennek eredménye javíthatja a szervezetben a kommunikációt (a vezetés, a munkavállalók és az érdekképviselői szervek között). Egy megfelelően kidolgozott munkakör jól használható bármilyen emberi erőforrást érintő döntés megalapozásához. A munkaköri elemzés eredményeként megszületnek a **munkaköri leírások**, melyek egységes, tömör dokumentumok, formai és tartalmi szempontból mutatják be az egyes munkaköröket.

*Gyakorlat:* Válassza ki, hogy a felsoroltak közül mit célszerű tartalmaznia egy munkaköri leírásnak!

### A munkaköri leírás tartalmi elemei



- 1.) a munkakör kapcsolati helyzete
- 2.) hatáskör
- 3.) szabadságterv
- 4.) munkaköri azonosító
- 5.) fizetett ünnepek felsorolása
- 6.) felelősségek és kötelezettségek
- 7.) munkakör összefoglalása
- 8.) közvetlen felettes személyes adatai
- 9.) teljesítménynormák
- 10.) napi munkaidő
- 11.) munkaköri specifikáció
- 12.) munkahelyi dresscode

: 1), 2), 4), 6), 7), 9), 11)



A következőkben néhány példa következik munkaköri leírásra.

### **Munkaköri leírás**

**Név:**

X.Y.

**Beosztás, munkakör:**

egyetemi docens, tanszékvezető

**Szervezet/szervezeti egység megnevezése:**

SZIE Gödöllő, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Gazdaságelemzési és Módszertani Intézet, Gazdasági Informatika Tanszék

Munkavégzés helye:

Gödöllő, Páter K. u. 1., illetve a tanszék specialitásaiból adódóan az online teleworking is támogatott.

**Munkaterület megnevezése:**

egyetemi oktató

**Közvetlen vezetője:**

intézetigazgató

**Közvetlen beosztottak:**

egyetemi tanársegédek, PhD-hallgatók

**Helyettesítés:**

tanszékvezető-helyettes (ügyeleti rend szerint)

**Munkakör célja:**

A SZIE SZMSZ-ben meghatározott tanszéki alaptevékenységhez kapcsolódó oktatási, kutatási tevékenység biztosítása. Színvonalas oktató- és kutatómunka megvalósítása az oktatott tantárgyak keretében. A tanszéki feladatok (oktatás, kutatás, szaktanácsadás) koordinálása. A tanszék képvisellete az egyetemi szervezeti egységek felé, ill. a külső partnerek esetén.

**Feladatköre:**

- a tanszék által meghirdetett tantárgyak tervezése, előadásainak tartása, szemináriumi oktatása minden tantárgy esetében minden kari tanácsi döntéssel kijelölt szak, szakirány, képzési forma számára;
- tananyagok összeállításának koordinálása, kivitelezése, a szemináriumok előkészítése és az oktatási anyagok fejlesztése;
- a fenti tárgyakhoz kapcsolódó egyéni hallgatói feladatok konzultációja és értékelése;
- a tanszék tudományterületéhez kapcsolódó mérnöki feladatok, TDK és diplomadolgozatok konzultációja és esetenkénti bírálata;
- a kutatómunka koordinálása és végzése a tanszék alaptevékenységeihez tartozó kutatásokban;
- az oktatással és kutatással kapcsolatos szervezési munkák koordinálása;
- német és magyar nyelvű szakirodalom gyűjtése és feldolgozása;
- részvétel a kar közéleti tevékenységében.

**Hatásköre:**

A tanszéki funkciók teljes körű felügyelete.

**Felelős:**

- a feladatkörébe tartozó tevékenységek színvonalas teljesítéséért;
- a tanszék oktatási és kutatási feladatainak megszabott határidőre történő elvégzéséért;
- a Munka Törvénykönyvében, a Kjt-ben és az SZMSZ-ben megfogalmazott feladatok és követelmények teljesítéséért.

**Munkakapcsolatok:**

*Tanszéken belül:*

- az oktatási, kutatási feladatok egyeztetése a munkatársakkal;
- a kiadott feladatok ellenőrzése.

*Karon belül:*

- együttműködés a Kar tanszékeivel a képzéshez kapcsolódó oktatás és kutatás területén.

*Más szervezetekkel:*

- kapcsolatok tartása a hazai társegyetemek és külföldi egyetemek oktatóival, kutatóival és szakmai szervezetekkel;
- eredményes munkakapcsolat kialakítása a különféle szakmai szervezetekkel és egyesületekkel.

**Munkakörének ellátásához rendelkeznie kell:**

- folyamatosan bővülő szakmai/gyakorlati és szakirodalmi ismeretekkel;
- számítástechnikai és irodai eszközökkel.

**A munka eredményességének mérése, illetve ellenőrzése:**

Hivatalos minősítő eljárás négyévente, illetve a munkaszerződés szerint.

**A munkakör betöltéséhez szükséges követelmények:**

A munkakör betöltéséhez szükséges iskolai végzettség:

- szakirányú egyetemi diploma.

Egyéb követelmények:

- oktatási tapasztalat;
- tárgyalóképes idegennyelv-tudás;
- számítógépes adatfeldolgozásban való jártasság;
- hazai és nemzetközi publikációs tevékenység.

**A munkakör betöltését szabályozó jogi előírások:**

- Erkölcsi bizonyítvány;
- Munkatörvénykönyve, Kjt., ESZMSZ.

Kelt:

munkahelyi vezető aláírása

Átvettem:

dolgozó aláírása

Forrás: [https://miau.gau.hu/gint/ml\\_pl.doc](https://miau.gau.hu/gint/ml_pl.doc)



## Munkaköri leírás

### Munkáltató:

Munkáltató neve:	Minta KFT
Székhelye:	1151 Budapest, Névtelen u. 32.
Munkáltatói jogokat képviseli:	Főnök Miklós

### Munkavállaló:

Neve:	Dolgozó Domokos	Törzsszáma:	005
Lakcím:	2602 Serényfalva, Munkás körút 3.		
Szül. hely:	Budapest	Idő:	1978. 11. 11.

### Munkakör:

Megnevezése:	ELADÓ
FEOR szám:	5112
Munkavégzés helye:	1151 Budapest, Névtelen u. 32.
A munkakör célja:	Kereskedelmi intézményekben, áruházakban és boltokban kiszolgálja és tájékoztatja a vásárlókat.
Feladatai:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leveszi a polcról vagy kihozza a raktárból a vásárló által kért árut.</li><li>• Tájékoztatja a vásárlót, hogy merre találja a kívánt terméket.</li><li>• Felvilágosítást ad a vevőnek a termék tulajdonságairól, minőségéről, áráról stb.</li><li>• Becsomagolja az árut.</li><li>• Reklamáció esetén megvizsgálja a kifogásolt hibát, ellenőrzi a számlát, gondoskodik a termék kicseréléséről.</li><li>• Feltölti áruval a polcokat, feltünteti az árakat.</li><li>• Előkészíti és végrehajtja a leltározást.</li></ul>
Hatáskör:	Hatásköre a vevők kiszolgálására, tájékoztatására terjed ki.
Felelősség:	Felelős az általa adott információért, kiadott áruért.
Munkavégzéshez szükséges: (végzettség, ismeret, egyéb):	Szaktanulmányozó, szakiskolai képzés által megszerzett bolti eladói képzettség.

### Kapcsolatok:

Közvetlen felettese:	Vezető János
Követlen beosztottja(i):	Nincs
Őt helyettesítheti:	Eladói munkatársak
Ő helyettesítheti a(z):	Eladói munkatársakat

Kelt:

\_\_\_\_\_  
Munkáltatói jogkör gyakorlója

A fentieket tudomásul vettem, a munkaköri leírás egy példányát átvettem.

Kelt:

\_\_\_\_\_  
Munkavállaló

Forrás: [http://www.arvavar.hu/images/letoltheto/elado\\_munkakori\\_minta.doc](http://www.arvavar.hu/images/letoltheto/elado_munkakori_minta.doc)

## Munkaköri leírás

A munkakört betöltő neve:

Munkaköre, beosztása: erdőművelő segédmunkás (közfoglalkoztatásban foglalkoztatott)

Munkahelye, munkavégzés helye:

### 1. Szervezeti helye és jogállása:

a./ Szervezet, melyben dolgozik:

Szolgálati helye:

b./ Munkáltatói jogkör gyakorlója:

Közvetlen felettese:

műszaki vezető, kerületvezető erdész

Ker. vez. erd. távollétében:

kijelölt személy

c./ Egyéb követelmények:

A munkakör ellátásához szükséges belső szabályzatok, utasítások, előírások, valamint a vonatkozó jogszabályok és rendeletek, szabványok és egyéb előírások naprakész ismerete.

### 2. Munkaköri feladatai:

Akácosok, nyarasok szakszerűen elvégzett nyesése, vágástakarítás, közjóléti eszközök felújítása, karbantartása, pihenőcentrumok karbantartása, csemetetermesztés, erdészeti feltáró utak, sétautak, turistautak és tanösvények karbantartása. Szemétgyűjtés és -elszállítás. Általános erdőművelési munkák. Maggyűjtés, valamint amivel a munkahelyi vezető megbízza.

### 3. Felelősége:

A 2. pontban meghatározott feladatokat önállóan, személyes felelősséggel végzi.

### 4. Jelzési kötelezettsége:

Haladéktalanul köteles jelezni a munkairányító felé, ha munkakörének ellátását olyan esemény vagy rendellenesség akadályozza, amelynek elhárítása meghaladja hatáskörét.

### 5. A munkaköri leírás érvénybe lépésének időpontja:

.....év .....hó .....nap

Ez a munkaköri leírás 2 pld.-ban készült, a munkavállaló és a vállalkozó számára.

Érvényes visszavonásig.

Cégvezető:

A munkaköri leírás egy példányát átvettem

.....

Munkavállaló

Forrás:

<http://www.megosz.org/wp-content/uploads/2011/04/javasolt-nyomtatv%C3%A1nyok2.doc>

# Munkakörelemzési módszerek

## Munkakörelemzés interjúmódszerrel

- Előkészítés
  - szükségletelemzés
  - költségkeret
  - végrehajtók köre
  - tájékoztatás
- Előzetes információgyűjtés
- Az interjú típusának meghatározása
  - egyéni
  - csoportos
  - felettesi
- Az interjúkészítés céljának világossá tétele az alany(ok) számára
- Az interjú struktúrája
  - félig strukturált kérdéssor
- Az interjú lefolytatása
  - megfelelő körülmények megteremtése
  - kövessük az előre megírt tájékoztatónkat, kérdéssorunkat
  - interjúalany szabadságának biztosítása a kérdések megválaszolásában
  - az információ torzításának elkerülése
  - oldott hangulatú befejezés
- Az információk áttekintése a felettesel
- Lehetőség a megkérdezettek számára, hogy reagáljanak a leírásra
- Munkaköri leírás elkészítése

## További munkakörelemzési módszerek

**Megfigyelés:** közvetlen megfigyelés, mely általában olyan munkaköröknél használható, ahol kézi, standard vagy rövid munkaciklusos tevékenységeket végeznek.

**Önfeljegyzési űrlap:** gondosan előkészített dokumentáció és részletes tájékoztatás alapján a munkakört végzők saját feljegyzései alapján összeáll a munkakör leírása. Ezt javaslatként lehet felfogni a munkaköri leírásra, a véglegesítéshez szükséges a személyügyi munkatárs szakértelme is.

**Munkanapló:** az önfeljegyzési űrlap egy sajátos formája. Egy jegyzettömb, amibe a feladatot végző leírja tevékenységeit, azok gyakoriságát, és azt, hogy mikor végezte el őket. A munkanaplót naponta kell vezetni. Ezzel a módszerrel megfelelő információt szerezhetünk a munkakör mindennapi lebonyolítását tekintve, illetve napok, hetek, hónapok összehasonlításában. Kifejezetten alkalmas a nehezen megfigyelhető munkakörök (pl. mérnök, menedzser, felsővezető, kutató stb.) esetén.

**Kérdőív:** Egy strukturált kérdéssor, mely elsősorban a munkakör mennyiségi elemzéséhez járul hozzá.

### *Félig strukturált munkakörelemzési interjúkérdések*

- Foglalja össze 3-4 mondatban a munkaköri tevékenységét és a munkakör célját!

#### *Munkaköri tevékenységek*

- Kérem, írja le egy tipikus munkanapját az elejétől a végéig a lehető legrészletesebb módon!
- A felsoroltakon kívül még milyen, nem szokásos feladatok jelentkeznek?

#### *A tevékenységek csoportosítása főbb funkciókba*

- Lehetőség szerint kérem, csoportosítsa az egyes munkatevékenységeket, tevékenység-kategóriák, illetve főbb funkciók alapján!
- Kimaradt valami a felsorolásból, például egyes kevésbé jelentős/egyéb funkciók?
- Kérem, rangsorolja munkaköre összetevőit kezdve a legfontosabbtól egészen a legkevésbé fontosig!

#### *Kapcsolatok, irányítás, önállóság*

- Az ön munkakörében milyen szerepe van a másokkal való együttműködésnek?
- Honnan, kiktől érkeznek feladatai, és munkája eredménye hová, kikhez kerül?
- Hogyan és milyen gyakran kommunikál másokkal (részlegesen belül, azon kívül, illetve ügyfelekkel, külső partnerekkel)?
- Mennyiben kell előírások, utasítások alapján dolgoznia, és mennyiben dönthet saját maga arról, hogyan végezze a munkáját? Kérem, mondjon példákat!
- Milyen gyakran és milyen szorosan ellenőrzi munkáját közvetlen felettese vagy más? Kérem, hogy részletesen válaszoljon, és mondjon konkrét példát!
- Milyen ügyekben és milyen gyakran kell beszámolnia vezetőjének vagy másoknak?
- Vannak-e alárendeltjei, illetve felelős-e más munkavállalókért? Ha igen, ez konkrétan mit jelent?

#### *Gépek, szerszámok, munkaeszközök*

- Kérem, ismertesse, hogy milyen fajta berendezéseket, anyagokat, információs eszközöket, útmutatókat, űrlapokat használ munkájában és milyen gyakorisággal!

#### *A munkavégzés környezete, kockázatai*

- Hol végzi a munkáját?
- Kell-e számolnia rossz munkakörülményekkel, okoz-e valami kellemetlenséget az adott környezet?
- Veszélyes-e a munkavégzés?
- Mennyire könnyű vagy nehéz a munkavégzőnek hibát elkövetnie az adott munkakörben?
- Milyen következményei vannak, ha valaki hibát követ el?
- Miből derül ki az Ön számára, ha hibát követett el? Mennyi idő alatt?
- Az esetleges hibának milyen hatása lehet a munkavállalókra, a berendezésekre, a szervezet gazdasági helyzetére stb.?

#### *Teljesítményértékelés és szakmai képzettség*

- Mi különbözteti meg a jó X-t, a rossz X-től? Konkrét példákkal támassza alá!
- Mihez kell érteni az Ön munkakörében?
- Milyen típusú képességek szükségesek?

- Milyen személyiséget, milyen magatartásformákat kíván ez a munkakör?
- Mit kell tennie a kiváló értékelés eléréséért?
- Milyen képesítés, felkészültség, tulajdonság szükséges munkába lépés előtt, milyen képzésre, fejlődésre van szüksége a munkakör betöltése során?

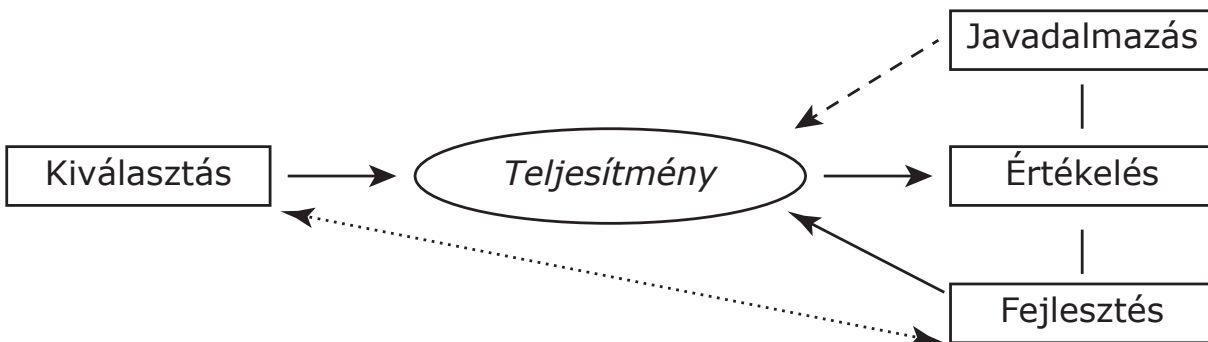
*További fontos tényezők*

- Van-e bármilyen más fontos szempont, amelyet alkalmazni kellene a munkakör jellemzéséhez?

## Az emberi erőforrás menedzselése

### Az emberi erőforrás biztosítása

Az emberi erőforrások szervezetben belüli menedzselése összefoglalható egy ciklikus ábrában.



### *Az emberi erőforrások szervezetben belüli menedzselése*

Ennek értelmében a felvett munkatárs (toborzás-kiválasztás) a szervezetben valamilyen teljesítményt hoz létre, melyet a szervezet értékeli. Az értékelés eredménye alapján a ki-menet lehet javadalmazás (motiváció, javadalmazás) vagy fejlesztés (képzés-fejlesztés). A javadalmazás területe visszahat a teljesítményre motivációként, a fejlesztés mellett pedig megjelenhet adott esetben az elégtelen teljesítmény vagy a hiányzó képességek azonosítása, mely új kiválasztási folyamat elindítását teheti lehetővé.

Az emberi erőforrás biztosítása kulcskérdés a szervezet szempontjából, hiszen ennek az alrendszernek célja, hogy a szervezet működéséhez szükséges képességű személyeket megszerezze, megtartsa és biztosítsa hatékony foglalkoztatásukat. Ezt a területet fogja át a toborzási és kiválasztási stratégia. Ebben az esetben három megoldásról beszélhetünk:

- megtartási stratégia: kulcs emberek megtartása, fluktuáció csökkentése (elégedettség-vizsgálatok, kilépési interjúk);
- rugalmasság stratégia: a szervezeti igények, lehetőségek és az alkalmazotti igények vizsgálata, atipikus rendszerek kialakítása;
- tehetségmenedzsment stratégia: szükséges tehetséges emberek bevonása, megtartása, motiválása és fejlesztése.

Az erőforrás-biztosítási stratégiák választási lehetőségének szélső értékét tartalmazza a következő táblázat, mely értékek között helyezhető el és alakítható ki egy szervezet toborzási és kiválasztási stratégiája.

A felvételi politika kulcskérdései	A választási lehetőségek skáláinak szélső elemei	
	Külső	Belső
A toborzás forrása	Szervezeti tagok által	Kiszervezve
A toborzás végrehajtása	Munkaköri illeszkedés	Szervezeti illeszkedés
A kiválasztási kritérium	A fellelhető legjobb, bármi áron	A még megfelelő, szerényebb költségekkel
A keresendő jelölt minősége	Közvetlen vezetők	HR-szakemberek
A kiválasztási folyamat végzői	Informális eljárás	Formális eljárás, módszerek
A felvételi döntés alapja	Sehogy vagy informálisan	Mutatószámokkal

A szervezetek törekszenek arra, hogy az emberierőforrás-igényeket először házon belül próbálják meg kielégíteni, így elsősorban a belső **toborzási** módszerek és források kerülnek előtérbe, és csak ezután lehet a külső forrásokról és szereplőkről gondolkodni.

A toborzás külső forrásai lehetnek offline és online adatbázisok, online hirdetés, nyomtatott sajtóban történő hirdetés, networking, fejadászat. Egy szervezet életében általában az alábbi külső források azonosíthatóak, melyekhez tipikusan alkalmazott módszerek is tartozhatnak:

- munkaerőpiacon teljes vagy részmunkaidős állást keresők: betévedők, felvételi igény kitáblázása, saját adatbank, weblaphirdetés, pályázatkíírás;
- oktatási intézmények hallgatói: állásbörzék, fórumok, nyílt napok, ösztöndíjas rendszer;
- más szervezetek dolgozói: hirdetés, pályázatkíírás, saját weblap, karrieroldal, vállalatfúzió vagy felvásárlás.

A toborzást követően a **kiválasztásról** kell beszélni, melynek eszközei és módszerei a következők lehetnek:

- interjú/felvételi beszélgetés;
- önéletrajz, jelentkezési lap;
- pszichológiai tesztek (képesség, kreativitás, intelligencia, teljesítmény, személyiség, érdeklődés);
- értékelő központ (assessment center – AC);
- munkaminta-próba;
- háttér-ellenőrzések (referenciavizsgálat erkölcsi bizonyítvány);
- egyéb (orvosi alkalmassági vizsgálat, grafológia stb.).

Ezen eszközöket általában különböző kombinációkban is alkalmazzák, ám a módszerek megbízhatósága eltér. Kutatások alapján például a legmegbízhatóbb módszer az értékelő központ, a legkevésbé megbízható módszer a grafológia. A módszer megbízhatósága a kiválasztás céljával összefüggésben értelmezhető. A sikeres kiválasztás eredménye a beválás, tehát ez alapján ítélik meg a módszerek alkalmasságát.

A toborzás-kiválasztás területének ismerete fontos lehet a foglalkozási rehabilitáció szereplői számára, egyrészt saját folyamataik és képességeik tudatosabb kezelése céljából, másrészt a vállalati folyamatok megértése szempontjából, hogy minél hatékonyabban tudják felkészíteni az ügyfeleiket a megmérettetésekre.

Természetesen az emberierőforrás-biztosítási rendszerek területe remek tanulási és együttműködési lehetőséget is ad, hiszen mind a leendő munkáltató, mind a munkaerőt közvetítő közös érdeke, hogy a munkavállaló beváljon a szervezetnél, így javasolt egymás igényeinek és lehetőségeinek minél jobb megismerése kölcsönös tanulási folyamatok keretében. Például a munkáltató tudásmegosztás keretében felkészítheti a munkaerő-kölcsönzéssel és -közvetítéssel foglalkozó partnerét a hatékony toborzási-kiválasztási módszerek tekintetében, így sokkal inkább saját igényeire szabhatja a lehetőségeket. Elképzelhető, hogy a munkáltató kiszervezi saját toborzási és kiválasztási folyamatait, mely esetben a rendszerben nagyfokú bizalomra van szükség (de természetesen más pénzügyi biztosítékok is hozzájárulhatnak a tranzakció megvalósításához). A munkáltatók pedig kiaknázzhatnak egy ilyen partneri kapcsolatot saját toborzási-kiválasztási rendszerük fejlesztéséhez, elsősorban az esélyegyenlőség biztosítása és a megváltozott munkaképességűek sajátos igényeinek figyelembevételével a folyamataik érzékenyítése szempontjából, mely akár társadalmi felelősségvállalási célja is lehet az adott szervezetnek.

### *Teljesítménymenedzsment*

A **teljesítménymenedzsment** egy olyan folyamat, amelynek során a szervezet képes megteremteni az egyéni teljesítmények és a szervezet célkitűzései közötti összhangot és annak folyamatos javulását. A **teljesítményértékelés** pedig egy olyan szervezeti rendszer, melynek segítségével bizonyos időközönként módszeresen értékelik, hogy az alkalmazottak milyen mértékben felelnek meg a munkaköri leírásokban megjelenő céloknak. Itt látszik a stratégia és a munkakörtervezés összekapcsolásának fontossága, mert amennyiben a munkaköri leírásokban a szervezeti célok eléréséhez szükséges célszámok szerepelnek, addig biztosítható, hogy a szervezetben az irányvektorok egy irányba mutassanak. A teljesítményértékelés egy visszajelzési folyamat, mely során a szervezet információt szerezhet az alkalmazottak teljesítményéről. Ilyen formában pedig a szervezeti tanulás egyik kulcsfontosságú eleme.

Egy teljesítménymenedzsment rendszer kialakításakor több tényezőt kell figyelembe vennünk. Az alábbiakban röviden összefoglaljuk azokat a tényezőket és a hozzájuk tartozó stratégiai válaszlehetőségeket, amelyek alapvetően befolyásolják a teljesítménymenedzsment rendszer lényegét.

#### *Teljesítménymenedzselési célok*

- Stratégiai
- Fejlesztési
- Jutalmazási

#### *A teljesítményinformációk típusai*

- Tulajdonság
- Magatartás
- Eredmény

#### *Teljesítményértékelési technikák (a teljesség igénye nélkül)*

- Osztályozó skálák
- Kritikus esetek
- Munkanorma
- Esszé
- Magatartásformákkal jellemzett osztályozó skála
- Magatartás-megfigyelő skála
- Megegyezőeseredménycélokkal történő vezetés

- Rangsorolás
- Kényszerített szétosztás

*Az értékelési rendszer szereplői*

- Értékeltek
- Értékelők
- Emberierőforrás-menedzsment szakemberek

*Az értékelés kommunikálása*

- Gyakoriság, időzítés
- Kellékek, feltételek
- A megbeszélés stílusa

Egy teljesítménymenedzsment rendszer tervezésekor mindig figyelembe kell venni a szervezeti/üzleti stratégiát, melyből levezethetőek a teljesítménycélok. Ki kell alakítani a folyamatos támogatás rendszerét, mely a célélérést folyamatában segíti, illetve az egyéni teljesítményértékelés módszereit, a visszacsatolás folyamatát. A teljesítés visszajelzése kapcsán figyelembe kell venni az alkalmazottak egyéni támogatási igényét, hogy a segítségnyújtás ehhez igazodjon adott esetben, illetve világosan meg kell határozni a jutalmazás és büntetés formáit. Ebből is látszik, hogy a teljesítménymenedzsment rendszer esetében kulcsfontosságú a világos személyügyi kommunikáció.

A megtervezett teljesítménymenedzsment rendszer keretében megvalósul az alkalmazottak teljesítményének értékelése adott időszakban, az értékelési folyamat lezárulásával pedig annak következményeire kerül sor. A következmények is sokfélék lehetnek: képzés és fejlesztés, karriermenedzsment, fegyelmi ügyek, béremelés, mozgóbér, előléptetés stb. Végül nagyon fontos, hogy ezek az egyéni eredmények és következmények összességében kiadják a szervezeti eredményeket, az elért vagy el nem ért célok körének meghatározásával vagy akár az alkalmazotti elégedettség szintjén. Kritikus pont, hogy a teljesítmény és a bér jól láthatóan kapcsolódjon össze, ezzel elkerülhető, hogy a szervezet tagjai igazságtalannak érezzék a folyamatot. Elengedhetetlen az eredmények visszacsatolása a következő évi teljesítménytervezési időszakba, annak érdekében, hogy egy adaptív rendszert alkossunk.

Egy jól működő teljesítménymenedzsment rendszer egyrészt hasznos az egyének és a szervezet számára, hiszen elősegíti a szervezeti célok teljesülését, másrészt pedig praktikusnak is kell lennie (költséghatékonyság, használhatóság, elfogadottság mértéke stb.). Mivel mérésről van szó, ezért az általános kritériumok itt is érvényesek, egy jól működő rendszernek érvényesnek (azt mérem, amit mérni akarok) és megbízhatónak (különböző értékelők is hasonló eredményt adnak ugyanarra a teljesítményre) kell lennie.

Ezeket a folyamatokat a foglalkozási rehabilitációval foglalkozó szervezetek saját maguk is fel tudják használni saját folyamataik és tevékenységeik értékelésére és hatékonyabbá tételére, de hozzájárulhat ahhoz is, hogy a vállalati gyakorlatok jobb megismerésével jobban felkészítsék a munkavállalókat a nyílt munkaerőpiacon való elhelyezkedésre. Egy nonprofit szervezeten belül pedig kifejezetten fontos, hogy kiaknázzuk a tagokban rejlő belső motivációt, és felismerjük azokat a fontos egyéni célokat, melyeket ki tudunk elégíteni, miközben a szervezeti célokkal összhangban azok is teljesülnek. A teljesítményértékelés kiterjeszhető szervezetek közötti szintre is, így például fontos input lehet minden esetben a partnerek elégedettsége a nyújtott szolgáltatásokkal – ebben a formában pedig egy ilyen rendszer jó alapja lehet egy szervezetközi tanulási és együttműködési fórumnak.

### *Motiváció és javadalmazás*

Egy munkavállaló a szervezet felé a munkaerejét bocsátja rendelkezésre, ezért cserébe a szervezet bérezést, juttatást kínál. Munkavállalói oldalról nézve javadalmazási rendszerről beszélünk, a munkáltató oldaláról tekintve pedig kompenzációs rendszerről. Ennek a rend-



szernek a feladata, hogy ösztönözze a munkavállalót a munkaidő ledolgozására, szaktudása fejlesztésére, a rugalmas munkavégzésre, tehát, hogy minél nagyobb mértékben járuljon hozzá a szervezet eredményeihez. Ezt másképpen ösztönzési rendszernek is hívják. Az ösztönzésmentes feladata, hogy olyan ösztönzési politikákat, stratégiákat, gyakorlatokat és rendszereket fejlesszen, melyek alkalmazása támogatja a szervezet célélérését a megfelelő emberek megszerzésével, megtartásával és motiválásával.

Az ösztönzést több tényező is befolyásolhatja:

- Külső feltételek
  - o kultúra, értékrend
  - o gazdasági feltételek, munkaerőpiaci viszonyok
  - o alkalmazotti kapcsolatok színvonala, ereje
  - o jogszabályi korlátok, társadalmi elvárások
- A munkáltatók elvárásai
  - o az ösztönzési rendszer a stratégia megvalósítását szolgálja
  - o EEM feladatokhoz igazítás, kapcsolódás
  - o gazdaságosság, hatékonyság
  - o teljesítményelv érvényesítése
  - o legyen egyértelmű, közérthető
- A munkavállalók elvárásai
  - o tegye lehetővé az érdekek érvényesítését, elégedettség érzése
  - o igazodjon a differenciált egyéni és csoportcélokhoz

Az ösztönzőket feloszthatjuk anyagi és nem anyagi csoportosítás szerint, illetve közvetett és közvetlen típus szerint. Egy nonprofit szervezetben elsősorban a nem anyagi ösztönzőknek lehet nagy szerepe. Ezek általában valamilyen magasabb szükséglet kielégítésére építenek (pl. önmegvalósítás) és valamilyen értékhez kapcsolódnak. Általában a pszichés-morális motivátorok állnak a középpontban, mint a döntési önállóság, célokkal való azonosulás lehetősége, elismerés, kihívást jelentő feladatok, személyes és szakmai fejlődés. De nagy hatásúak lehetnek az egyszerű, hétköznapi motivációs eszközök, mint például a „köszönöm”, a bizalom, a nyílt kommunikáció, az őszinteség, a kellemes munkakörnyezet, de maga a vezetés minősége is.

A fentiekből adódóan kiemelten fontos, hogy a területen dolgozó szakemberek értsék az emberi motiváció elméleti hátterét, amely hasznos lehet az igények felismerésében és minél hatékonyabb kielégítésében. Fontos háttértudást adhat McClelland híres motivációs elmélete, mely a tudatalatti szerepét hangsúlyozza. Az emberi cselekvést részben a tudat alatti motívumok irányítják. Ez a motivációelmélet a tanult szükségletek köré épül, amelyek a társadalmi fejlődés szakaszaiban eltérőek lehetnek.

A szervezeti környezetben McClelland három motivációt magyarázó szükségletet különböztet meg:

- **Teljesítménymotiváció:** Belső hajtóerő a sikerre. Kihívást jelentő feladatokat választanak. Közepes kockázati szintet kedvelik, ahol az ideális valószínűsége a sikernek 50%, tehát elkerülik a túl könnyű és a túl nehéz feladatokat, mivel az előbbiben nincs kihívás, az utóbbi esetben pedig nem valószínű a teljesítményből fakadó elégedettség érzése. Szeretik, ha a teljesítmény és az eredmény nekik tulajdonítható.
- **Hatalmi motiváció:** Hajtóerő, hogy az egyén hatással legyen másokra, kontrollt gyakorolhasson. Kedvelik a versengő helyzeteket, jellemző az értelmesség, rámenősség, határozottság ezekre az emberekre. Fontos számukra az elismerés, státusz, presztízs, tisztelet. Nagyobb szerepe van számukra a mások feletti befolyásnak, mint a teljesítménynek.

- **Kapcsolatmotiváció:** Elfogadottság, szeretet utáni vágy. Könnyen barátkoznak, egyetértésre és együttműködésre törekednek. Figyelmüket a társas kapcsolatok ápolására, fenntartására és kialakítására fordítják.

McClelland szerint ezek a tanult szükségletek fejleszthetőek, alakíthatóak: képzéssel, tréninggel. A három motiváció ismeretében úgy lehet alakítani a folyamatokat, hogy azok a szervezeti teljesítményt szolgálják. (Krauth, 2009)

A motivációról bővebben olvashat a vonatkozó fejezetben.

## *Képzés és fejlesztés*

A **személyzetfejlesztés** területéről hosszasan lehetne értekezni. Mivel ennek a fejezetnek a tapasztalatait a következő fejezetekben visszük tovább, ezért kerül a „Képzés és fejlesztés” az emberierőforrás-menedzselés területét bemutató rész végére.

A képzés és fejlesztés rendszerének modelljében a munkakör és a munkakört betöltő személy sajátosságaiból indulunk ki. A munkakör tartalmazza a pontos munkaköri specifikációkat, a munkakört betöltőnek pedig van egy meglévő tudása, melyet fel kell mérni. Ha a két terület összevetésekor valamilyen hiányra derül fény, szükséges egy fejlesztési program összeállítása, majd pedig annak megvalósítása és az eredmények értékelése (hatékonyság, szervezeti kultúra változása).

Érdekes módon a magyar szaknyelv nem tesz különbséget a tréning és a személyzetfejlesztés fogalma között, pedig az angolszász irodalomban markáns eltérés tapasztalható. Míg a képzés, továbbképzés (training) azt jelenti, hogy az alacsonyabb szintű és képzettségű munkavállalókat a jelenlegi munka jobb elvégzésére tanítják meg, ezzel szemben az alkalmazottak fejlesztése (development) a menedzserek és a szakemberek képességfejlesztése, a jövőre irányul.

A munkavégzés során az alábbi fejlesztési technikákat alkalmazhatjuk:

- tervezett utasítás,
- felettesi tanácsadás és bemutatás,
- munkaköri rotáció (job rotation),
- felelősség átruházása (empowerment),
- munkakörbővítés (job enrichment, job enlargement),
- gyakornoki program (trainee programme),
- betanítás.

A munkavégzésen kívüli fejlesztési módszerek pedig az alábbiak lehetnek:

- előadás,
- programozott oktatás,
- konferencia módszer,
- esettanulmány,
- szerepjáték,
- szimulációs játék,
- tanulmányi szabadság (sabbatical),
- értékelő/fejlesztő központ (AC/DC),
- coaching,
- önismereti csoport,
- e-learning,

- önkéntes munka,
- outdoor tréningek.

## *Az oktatási és tréningprogramok szervezésének és lebonyolításának öt alapvető kérdése*

Miért?

- Miért kerül sor a tréningre, oktatásra?
- Mi a résztvevők célja?
- Mit kell a résztvevőknek elérniük a tréning végére?

Mit?

- Mit fogunk csinálni a rendelkezésre álló idő alatt?
- Milyen intellektuális szinten akarjuk a tréninget megvalósítani?
- Milyen eszközöket akarunk használni?

Kinek?

- Elemezzük a résztvevőket életkor, tapasztalat, nemzetiség, nyelv, elvárások, értékek, hiedelmek szerint!

Mikor?

- Milyen időszakban kívánjuk lebonyolítani a programot?

Hol?

- Milyen környezetben akarjuk megrendezni a programot?

## *A belső tanulási folyamatok kiaknázása a hálózati együttműködés és a partnerségek fejlesztése érdekében*

### *A felnőttek tanulásának sajátosságai*

Az andragógia tudománya elsősorban a humanisztikus pszichológia tanulásfelfogásából táplálkozik, melynek meghatározó alakjai *Maslow* és *Rogers*.

Rogers (1983) meghatározása szerint a tanulás során a teljes személyiség minőségileg bevonódik, mind érzelmi, mind kognitív szinten a tanulás folyamatába, illetve a tanulás mindig önállóan kezdeményezett, még akkor is, ha külső hatásra tesszük ezt. Kifejti továbbá, hogy a tanulás tartós, mind a viselkedésre, mind az attitűdre hatással van, a tanuló által értékelt folyamatról van szó, mely az önirányító tanulás alapjaira irányítja a figyelmünket. A tanulás lényegét Rogers (1983) a jelentésteli tartalomban látja, mely záloga annak, hogy a tudás beépüljön. Ezeket az elemeket viszontláthatjuk a tapasztalati tanulás és a felnőttek tanulásában is.

Az andragógia tudományának születésekor fontos szempont volt, hogy a felnőttek tanulását elkülönítsék a pedagógia hatáskörébe tartozó korcsoportok tanulási stílusától. Ennek fényében a felnőtt tanulók sajátosságai a következőkben ragadhatók meg:

- énkoncepció,
- tapasztalat,
- készenlét a tanulásra,
- problémaközpontú tanulás,
- (belső) motiváció a tanulásra (Knowles, 1984).

Knowles (1984) szerint ahogyan a gyermek felnőtt, úgy vált át egy függő személyiségből egy önirányító személyiséggé. Ez alapvetően egy új helyzetet teremt, és adott esetben szükséges a tanulással kapcsolatos álláspont megváltoztatása is. Itt utalhatunk vissza Rogers (1983) tanulásfelfogására, miszerint ha a tanuló saját maga értékeli a tanulását, az valóban egy autonóm, önirányító személyiséget feltételez. A tapasztalat nagyon fontos szerepet játszik a felnőttek tanulásában, hiszen a felnőtt jelentős élettapasztalattal rendelkezik, mely jó alapját képezheti a tanulásnak.

Ezt erősíti meg a konstruktivista tanulásfelfogás is, mely szerint a tanulás kontextusfüggő, tehát csakis egy megfelelő tapasztalati bázis esetén beszélhetünk eredményes tanulásról, illetve a tanulás tartalma és a gyakorlati felhasználás között nem lehet éles különbséget tenni (Nahalka, 1997).

Ebből következett az önszervező tanulás elmélete, mely szintén erősen kapcsolódik az önirányító személyiség pontjához. Feketéné (2002) emeli ki, hogy az önszervező tanulás elméletéből kifolyólag a tanulásnak csupán a feltételeit kell megteremteni, hiszen a felnőtt, autonóm, önirányító személyiség a saját maga számára megszervezi a tanulást. Ezzel változik az oktató szerepe, illetve a közvetítendő tudás jellege is. Az oktató egy tanító szerepből egy facilitátori szerepbe kell, hogy lépjen, a közvetítendő tudás (már amennyire ez a kifejezés a konstruktivista tanuláselmélet szempontjából értelmezhető) pedig a pragmatizmus oldalára, az alkalmazható tudás oldalára billent el.

Maróti (2006) hívja fel a figyelmünket arra, hogy jelenünk felgyorsult világában a tapasztalati tanulás sokszor kudarcot vall, ugyanis már nem elég a személyes tapasztalat, ezért felértékelődik az elméleti gondolkodás, pontosabban a gondolkodás folyamatos megújítása, a képességek folyamatos fejlesztése kerül előtérbe. Ebből következik egy szükséges paradigmaváltás, melyet napjainkban is tapasztalhatunk, a tanításközpontú oktatásból a tanuló- és tanulásközpontú oktatás felé toódik el a hangsúly. Egyre nagyobb szerepe van annak a felismerésnek, amely a tanulókat minden esetben egyedi, sajátos tulajdonságokkal rendelkezőnek gondolja, illetve előtérbe helyezi az együttműködést, kooperációt. Ezek számunkra két másik igen fontos koncepcióra, és az andragógia, a felnőttek tanulás szempontjából releváns témára hívja fel a figyelmet: az élethosszig tartó és az élet minden területére kiterjedő, valamint az informális tanulásra.

### *A munkahelyi tanulás felértékelődése*

A tudásmegosztás értelmezéséhez leginkább az informális dimenziót, illetve a munkahelyi tanulás területét kell figyelembe vennünk, hiszen ezek a legrelevánsabb területei a jelenségnek. Ahogyan *Benedek András* (2009) is megfogalmazza, a jövő tanulásának színtere a munkahely lesz. *Jarvis, Holford és Griffin* (2004) is kiemeli a munkahelyi tanulás felértékelődését. Persze nem szabad figyelmen kívül hagynunk, hogy ezeken kívül más kontextusban is jelentős szerepet játszik.

Az informális tanulás és a cselekvéses tanulás együttes szemlélete felhívja a figyelmünket a munkahelyi tanulás szerepére. *Brown* (2009) a munkahelyi tanulás különböző aspektusait foglalta össze hat dimenzió mentén:

1. Az első dimenzió a kihívást jelentő munka iránti elköteleződés. Az alkalmazott akkor tud magas szinten teljesíteni, ha látja munkája értelmét, és közben ki tudja használni maximálisan a képességeit. A kihívást jelentő munka fejlesztésre és tanulásra ösztönzi az egyént.
2. A második dimenzió a munkahelyi kapcsolatok. Már az előzőekben bemutatottuk az interakciók keretében megvalósuló informális tanulás fontosságát, ezért a munkahelyen sem vonható kétségbe ennek létjogosultsága.
3. A harmadik dimenzió a munkahelyi tudás, mely gyakorlatilag a különböző szituációkban, döntési helyzetekben, új események kapcsán történő tanulást jelenti.

4. A negyedik dimenzió az önirányított munkahelyi tanulás, mely szintén reflektál az andragógia elméleteinek felnőttek tanulására vonatkozó részére. Ahogyan a tanulásnak, a munkának is nagyfokú önirányítást kell lehetővé tennie, hogy kiaknázza a felnőtt személyiség tanulási kapacitását.
5. Az ötödik dimenzió, az egyének a munkahelyen szintén egy fontos tényező, például a társas tanulás, társas motiváció hatásán keresztül.
6. Az utolsó – hatodik – dimenzió a mások tanulásának támogatása. Ennek kapcsán gondoljunk csak egy hatékonyan működő mentori programra, melynek keretében az andragógia elméletének megfelelően, egy partneri kapcsolaton alapuló, kölcsönös tanulási folyamat zajlik le a munkahelyen.

Végül tekintsük át a munkahelyi tanulás legfontosabb jövőbeli trendjeit *Fenwick* (2008) alapján! A jövőbeli kutatások legfontosabb kérdései a tudás alkotóelemeinek feltárását, a tudás létrejöttének folyamatát feszegetik. Hogyan reflektálunk a cselekvésre, az alkalmazottak hogyan kapcsolódnak a környezethez. A munkahelyi tanulás kutatása során több fókuszterületet is megjelölhetünk: emberi fejlődés, szolidaritás, fejlesztés, szervezeti kultúra megváltoztatása, de mindegyik egy irányba mutat: a termelékenység növelése felé. A jövőben a kutatásokban három fő irány válik dominánssá, mely eddig kevés hangsúlyt kapott: a közös részvétel modellje, az identitás és a hatalmi viszonyok kérdését feszegető tanulmányok.

### *A felnőttek tanulását befolyásoló tényezők*

Miután megismerkedtünk a felnőttek tanulásának elméleti koncepcióival és megközelítéseivel, a gyakorlat oldalára áttérve vizsgáljuk meg, hogy a folyamatot magát milyen tényezők befolyásolhatják. *Horst Siebert* (2003) húsz ilyen tényezőt gyűjtött össze:

- egészségügyi állapot,
- pszichikai állapot,
- életkor,
- szociális háttér,
- szociális változások,
- önkép,
- érdeklődés,
- jövőkép,
- értékek,
- adottságok,
- tanulási technikák,
- tanulási környezet,
- alkalmazási helyzetek,
- referenciaszemélyek,
- foglalkozás,
- hobbi,
- gyakorlás,
- a demokrácia foka,
- tömegmédiá.

## *Munkahelyi tanulási formák megismerése*

A munkahelyen történő tanulási formák megismerésére jó kiindulópont *Eraut* (2004) heurisztikus tipológiája:

- **feladatellátás** (gyorsaság és gördülékenység, komplex feladatok és problémák, szükséges képességek köre, több emberrel való kommunikáció, együttműködés),
- **tudatosság** és megértés (más embereket, kontextust és helyzetet, saját szervezetet, problémákat és kockázatokat, prioritásokat és stratégiai problémákat, értékrendbeli ügyeket),
- **személyes fejlődés** (önértékelés, önmenedzselés, érzelmek kezelése, kapcsolatok építése és fenntartása, más nézőpontjának figyelembevétele, másokkal való tárgyalás a közös munka során, hajlandóság a tanulásra és fejlődésre, releváns tudáshoz való hozzáférés, tapasztalatokból való tanulás képessége),
- **csapatmunka** (együttműködés, társas kapcsolatok facilitálása, közös tervezés és problémamegoldás, közös tanulásban való részvétel),
- **szerep teljesítmény** (priorizálás, változatos válaszkészség, mások tanulásának támogatása, vezetés, elszámoltathatóság, szupervíziós szerep, delegálás, etikai problémák kezelése, váratlan problémákkal való megküzdés, válságmenedzsment, informálnak lenni),
- **akadémiai tudás és képességek** (bizonyítékok használata és vitakészség, formális tudáshoz való hozzáférés, kutatásalapú gyakorlat, teoretikus gondolkodás, tudni, hogy mit kell tudni, tudáserőforrások használata, megfelelő elmélet használatának megtanulása),
- **döntéshozás és problémamegoldás** (szakértő segítségének kikérése, komplexitáskezelés, csoportos döntéshozás, problémaelemzés, lehetőségek elemzése, folyamat menedzselése adott idő alatt, döntéshozás nyomás alatt),
- **ítélkezés** (teljesítmény minősége, prioritások, kockázati szintek).

## *Felnőttek tanulási stílusának felmérése*

A felnőttek tanulási stílusára egy jól használható eszköz a Kolb-féle modell, mely egy tanulási ciklusban gondolkodik, melynek elemei a konkrét tapasztalat, a megfigyelés és reflexió, az elvont fogalomalkotás, következtetés és a cselekvés, kísérletezés, ellenőrzés. Tehát a konkrét/elvont és az aktív/passzív dimenziókban határozza meg az akkomodátor, divergens, konvergens és asszimilátor tanulási stílusokat. A kérdőív leírását és magát a kérdőívet, az értékeléssel együtt az alábbi kiadványban lehet elérni: Kálmán Anikó: A tanulási feladatok (instrukciók) megadásának módjai, követelményei – IV. A tanulási ciklus. In: Benedek András – Koltai Dénes – Szekeres Tamás – Vass László (szerk.): *A felnőttképzés módszertani kérdései*. Tanár-továbbképzési Füzetek IV., NSZFI, Budapest, 2008, 167–188. (<http://bit.ly/1j8kG6m>)

## *A tudás menedzselése*

A tudásmenedzsment „a tudás rögzítése, kodifikálása, a tudás strukturálása, kategorizálása, a tudás elérhetővé tétele, megosztása, a szellemi tőke jobb kihasználása, védelme, amelyeket integrált megközelítésben és az összetevők szinergiájára építve lát el. (Henczi, 2011, 277.) Egy másik definícióban a tudásmenedzsment a „szervezeti tudás létrehozására, megosztására és felhasználására irányuló képesség kialakításának és fejlesztésének elméleti és gyakorlati vonatkozásai.” (Obermayer–Kovács, 2007, 34.) Látható, hogy mindkét definícióban megjelenik a tudás megosztása.

A tudásmenedzsment kapcsán egy fontos kérdés lehet, hogy a rejtett, hallgatólagos tudást hogyan tudjuk felszínre hozni, hogyan tudjuk ezt a tudást megosztani.

A tudásmenedzsment támogatására több eszközt is találhatunk. Az alábbi felsorolás Noszky Erzsébet és munkatársainak gyűjtése. (Noszky és mtsai, 2010)

- Általános eszközök: e-mail, csoportos naptár, képességleltár, aranyoldalak, virtuális közösségek, dokumentumkezelés, információmegosztás, intelligens kereső rendszerek
- IT eszközök: adattárházak (riportok, adatbányászat), intranet, extranet, internet
- HR eszközök: Chief Knowledge Officer, tudásprojekt vezetők, tudásmenedzsment szakértők

*Gyakorlat: „Aranyoldalak”*

Az aranyoldalak egy nagyszerű eszköz a szervezeten belüli tudáselemek összegyűjtésére, akár formális, akár informális területen. Alkalmazható ajánlási formában, ahol a munkatársak másokat írhatnak be, ha az illető rendelkezik egy bizonyos területen valamilyen kompetenciával. Illetve önmagunkat is felírhatjuk, ha bizonyos területen szívesen osztanánk meg a tudásunkat a szervezet tagjaival.

Ajánló	Ajánlott	Szakterület

Az eszköz akár szervezetközi tudáselemek feltárására is használható, egyfajta tudástérkép létrehozásával. Nem csak szakmai területek jelölhetőek meg, hanem egyéb informális témák is, amelyek inkább az együttműködés, csapatépítés szempontjából lehetnek fontosak (pl. valaki jól tud főzni, és ezt a képességét teszi a leltárba, valaki ajánl egy jó vízvezeték-szerelőt stb.).

Az eszköz online is megosztható, de kinyomtatva, papíros formában is kifüggeszthető a szervezetben.

Szakterület	Név	Elérhetőség

## *A hálózati tanulás – tanulás hálózatban*

Jelenünkben a hálózatosodás korát éljük, tapasztaljuk ennek hatásait, előnyeit és hátrányait. Maga az információ is hálózatos természettel rendelkezik. Ehhez a megváltozott környezethez természetesen alkalmazkodni kell, és ehhez különféle képességekre van szükségünk.

A „Partnerség a 21. századi készségekért” az alábbi kompetenciaterületeket emeli ki (Trilling– Fadel, 2012):

- tanulás és innováció elsajátítása
- kritikus gondolkodás és problémamegoldás
- kommunikáció és együttműködés



- kreativitás és innováció
- digitális műveltség készségei
- információs műveltség
- média műveltség
- IKT műveltség
- karrierhez és életvitelhez szükséges készségek
- rugalmasság és alkalmazkodóképesség
- kezdeményezőkézség és önirányítás
- társas és kultúraközi interakciós készségek
- produktivitás és elszámoltathatóság
- vezetés és felelősségvállalás

Több hasonló célú kompetenciarendszert ismerünk (pl. 21. századi készségek mérése és tanítása, európai uniós kulcskompetenciák, OECD DeSeCo kulcskompetenciák stb.), de ezek között több átfedés is található. Rainie és Wellman kiegészítését kell még megtennünk, akik a hatékony hálózati részvételhez szükséges ismereteket sorolják fel: vizuális műveltség, navigációs ismeretek, összefüggés és kapcsolatfeltárás ismeretek, összpontosítási ismeretek, párhuzamos feladatvégzési ismeretek, kételkedési ismeretek, etikai ismeretek és kapcsolattartási ismeretek.

A hálózati tanulás során négy tanulási típus azonosítható: az egymástól való tanulás, egymással való tanulás, mások érdekében történő tanulás, illetve a tanulás tanulása.

- Az egymástól való tanulás keretében a csoport tagjai megosztják egymással tudásukat, és így hoznak létre új tudást. Nagy szerepe van annak, hogy minél sokszínűbb és változatosabb tudással rendelkező emberekből álljon a csoport.
- Az egymással tanulás esetében új értelmezéseket dolgoznak ki a csoporttagok, például amikor egy csoport közösen ismer meg egy kutatási elemzést.
- A mások érdekében történő tanulás azt jelenti, hogy amikor egy egyén saját tanulását például egy intézmény érdekében (is) végzi, tehát azért megy el egy alkalmazott egy továbbképzésre, mert arra a tudásra a szervezetnek (is) szüksége van.
- Végül az utolsó elem a tanulás megtanulásának fontosságát emeli ki, hiszen ezzel növelhető az előbb felsorolt tényezők hatékonysága és tudatossága is.

### *Digitális tolltartó*

A digitális tolltartó kreatív megnevezése azoknak az eszközöknek, melyeket a digitális kultúrában alkalmazni tudunk. Ezek az eszközök folyamatosan változhatnak, frissülhetnek, akár el is tűnhetnek, így mindig érdemes az aktualitásokat keresni.

Most néhány, jelenünkben is releváns eszköz felsorolása következik. Ezek az eszközök jó alapot adhatnak a kísérletezésre, a hálózati tanulás és együttműködés támogatására.

- közösség, közösségszervezés: facebook, google+, rukkola, moly, meetup, linkedin
- akadémiai közösségszervezés és tudásmegosztás: researchgate, academia
- keretrendszerek, online rendszerek: moodle, mahara, edmodo, wordpress, drupal
- blog, mikroblog: blogger, wordpress, tumblr, twitter, edublogs
- kooperatív, kollaboratív, társas megosztás: wikipedia, wikispaces
- kép, képmegosztás, infografika: google+, infogram, pinterest



- video, streaming, podcast, animáció: ustream, youtube, vimeo
- prezentáció, fogalomtérkép: google diák, prezi, slideshare, mindmaster
- dokumentumszerkesztés és megosztás: google dokumentumok, scribd, issue, evernote
- fájlok tárolása, megosztása: dropbox, google drive
- geolokáció: google térkép, geocaching, foursquare, swarm
- virtuális környezet: second life, opensimulator

## *A befektetések társadalmi megtérülése*

### *A megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásának pénzügyi vonatkozásai*

A 2011. évi CXCI. törvény a megváltozott munkaképességű személyek ellátásairól és egyes törvények módosításáról kimondja, hogy a megváltozott munkaképességű személyek foglalkozási rehabilitációjának elősegítése érdekében rehabilitációs hozzájárulás fizetésére kötelesek azok a munkáltatók, akiknek állományi létszáma meghaladja a 25 főt, de az általuk foglalkoztatott megváltozott munkaképességűek aránya nem éri el az 5%-ot (jelenlegi kötelező foglalkoztatási szint). Ezek alapján könnyen kiszámítható és a munkáltatók felé konkrét számításokkal bizonyítható, hogy milyen megtérülést hoz a szervezet számára, ha megváltozott munkaképességű személyeket alkalmaz. A megtérülést az alábbi képlet segítségével lehet kiszámolni.

$$(1) \quad ROI_{mmk} = A - B$$

$$(2) \quad A = ((N * K) * R) + (M_{bér} + M_{járulék} * N * 12)$$

$$(3) \quad B = ((N - X) * M_{bér} + (N - X) * M_{járulék}) * 12 \\ + (X * M_{mmkbér} + X * M_{mmkjárulék} - (M_{mmkbér} * 0,27)) * 12 + \\ ((N * K - X) * R)$$

$ROI_{mmk}$  = MMK-foglalkoztatás megtérülése

A = összes bérköltség, ha nem foglalkoztat MMK-t

B = összes bérköltség X fő MMK foglalkoztatása esetén

N = állományi létszám

K = kötelező foglalkoztatási szint (%)

R = rehabilitációs hozzájárulás mértéke

$M_{bér}$  = összes alkalmazott bérének átlaga

$M_{járulék}$  = összes alkalmazott járulékának átlaga

X = MMK létszám

$M_{mmkbér}$  = MMK alkalmazottak bérének átlaga

$M_{mmkjárulék}$  = MMK-alkalmazottak járulékának átlaga

A képlet működése alapján azt számolja ki, hogy mennyi a különbség azon eset között, ha a munkáltató nem foglalkoztat megváltozott munkaképességű személyt és inkább a rehabilitációs hozzájárulást fizeti és aközött, ha valamilyen arányban alkalmaz megváltozott munkaképességűeket.

A képlet működését egy valós példán keresztül is illusztráljuk. Tegyük fel, hogy van egy 100 fős vállalat, amelynek a törvény alapján fizetnie kell a rehabilitációs hozzájárulást (ez jelenleg 964 500 Ft). Ha ez a munkáltató nem alkalmaz megváltozott munkaképességű személyt, akkor a 100 alkalmazottjának bére mellett meg kell fizetnie a kötelező foglalkoztatási szint alapján 5 fő után ( $100 \text{ fő} \cdot 5\%$ ) évi 964 500 Ft-ot, ami 4 822 500 Ft éves szinten. Tegyük fel, hogy ebben a vállalatban átlagosan 259 313 Ft-ot költenek bérekre járulékkal együtt fejenként, havonta. Ez éves szinten 3 111 756 Ft, az összes munkavállalóra számítva pedig 311 175 600 Ft. Tehát ha ez a munkáltató nem alkalmaz megváltozott munkaképességű személyeket, akkor az összes költsége 4 822 500 Ft + 311 175 600 Ft, azaz 315 998 100 Ft évente. Abban az esetben, ha ez a munkáltató foglalkoztat 5 megváltozott munkaképességű személyt, akkor a költségei az alábbiak szerint alakulnak. Egyrészt 95 alkalmazott számára az összes bérjellegű költsége továbbra is 259 313 Ft fejenként, évente, ám ez így most már csak 295 616 820 Ft. Az 5 megváltozott munkaképességű személy átlagbére és az ehhez tartozó járulékok alapján (mínusz adókedvezmény) 94 395 Ft. Ez az öt fő viszonylatában, éves szinten 5 663 700 Ft. Mivel a munkavállaló teljesíti a kötelező foglalkoztatási szintet, ezért esetében nem kerül további rehabilitációs hozzájárulás felszámításra. Így a költsége összesen 295 616 820 Ft + 5 663 700 Ft, azaz összesen 301 280 520 Ft, ami 14 717 580 Ft megtakarítást eredményez az előző verzióhoz képest éves szinten.

### *A befektetések társadalmi megtérülésének számítási módszertana*

Az előzőekben is volt már szó különböző tőkefajtákról, most közelítsük meg a tőkét és az értéket közgazdasági oldalról. Egyre több kutatás igazolja és merül fel az igény arra, hogy az úgynevezett immateriális javakat ne csak egy könyvelési maradványként kezeljék, hanem fontos eleme legyen a mérlegnek (Frederick, 2009). Laáb Ágnes (2010) érvel mellette, hogy egyes cégek jóval a piaci, könyvszerinti értékük felett kerülnek értékesítésre, ezt el lehet számolni „goodwill”-ként mint többletjövedelem, de valójában ez nem más, mint a cég láthatatlan kompetenciavagyon, mely két részből tevődik össze: a munkatársak együttműködése (szinergia) és a munkatársak egyéni kompetenciáinak azon része, mellyel a cég számára értéket termelnek. A vezetői számvitel módszerével Laáb (2010) beemeli az egyén kompetenciáját (immateriális jószág) a könyvelési mérlegbe (kvantifikálva a keresete mentén, az eszköz oldalon mint kompetencia, a forrás oldalon mint kompetenciaértékelési tartalék). Ez hasznos lehet például tréningek megtérülési mutatójának kiszámításában is, de egy másik fontos tényezőre is felhívja a figyelmet, arra, hogy a láthatatlan, immateriális javak, hozzáadott érték megjelenhet, kvantifikálódhat, ha megtaláljuk hozzá a megfelelő csatornát. Így jutunk el a befektetések társadalmi megtérülésének számítási modelljéhez, mely éppen ezt az elvet aknázza ki.

A befektetések társadalmi megtérülése (Social Return On Investment – SROI) egy olyan keretrendszer, mely alkalmas az értékek széles körű mérésére és elkönyvelésére, célja, hogy csökkentse az egyenlőtlenséget és növelje a jólétet azáltal, hogy beépíti az értékelésekbe a társadalmi, környezeti és gazdasági költségeket és hasznokat is egyaránt. A SROI a változás mértékét ragadja meg, olyan szemszögből, ami releváns a szervezet számára. Lényege, hogy a nehezen megragadható, látens értékeket pénzügyi mutatókhoz, statisztikai adatokhoz rendeli, de inkább az értékről magáról, mintsem a pénzről szól. Módszertanát tekintve kiemelten fontos minden érintett bevonása az elemzésbe, hogy megfelelően tudják felmérni a hatásokat. A változás megértése, a fontos dolgok értékelése, az elv, hogy nem szabad túlzásokba esni, illetve az átláthatóság kulcsfontosságú.

A befektetések társadalmi megtérülésének elemzési alapelvei:

- minden érintett széles körű bevonása: az érintettek tudják megmondani, hogy mit szükséges mérni és hogy az adott terület milyen értékes;
- a változás lényegének megértése: fontos figyelembe venni a pozitív és negatív változásokat, illetve a szándékolt és a nem szándékolt hatásokat egyaránt;
- a lényegi dolgok értékelése: a mért dolgok pénzügyi mutatóval történő behelyettesítése a könnyebb érthetőség kedvéért;
- az anyagiakban megfogható dolgok bevonása: olyan dolgokat szabad bevonni az értékelésbe, amelyek világosan és egyértelműen kommunikálhatóak;
- túlzások kerülése: csak azokat a hatásokat szabad figyelembe venni, amiért a szervezet a felelős;
- az átláthatóság megteremtése: őszinte feltárása annak, hogy min alapult és milyen módszerrel zajlott az értékelés;
- eredmények érvényesítése: független szereplő általi érvényesítés.

A megvalósítás lépéseit tekintve először meg kell határozni az elemzés célját és az érintettek körét, majd fel kell térképezni a befektetéseket, eredményeket, hatásokat (az érintettek bevonásával). A harmadik lépés, hogy az eredményeket bizonyítékokkal kell alátámasztani (felmérések, statisztikai adatok stb.) és ezáltal kell meghatározni az értéküket, végül monetizálni kell a hatást (attribúció kiszámítása, holtsúly, nettó jelenérték és diszkontálás stb.). Ezekből az adatokból ki lehet számolni a SROI-t (ami megmondja, hogy X befektetett összeg után mennyi a valós, társadalmi megtérülés) és el kell készíteni a jelentést. A rendszert átláthatóvá kell tenni, ezt biztosítja egyrészt az érintettek bevonása, másrésztől egy képzett SROI-elemző bevonása, harmadrészt a jelentés publikálása, ahol különböző szakértők értékelhetik a folyamatot, ezzel is elfogadottabbá téve azt (The SROI Network, 2012). A keretrendszer magyarra fordított változatából mutatnak részleteket az alábbi táblázatok.

<b>1. lépés</b>	
<b>Érintettek</b>	<b>Szándékolt/nem szándékolt hatások</b>
Kire vagyunk hatással? Ki van hatással ránk?	Mi fog változni a számukra?

<b>2. lépés</b>		
<b>Bemenet</b>	<b>Kimenet</b>	
Mit fektetnek be?	Érték (Ft)	A tevékenység összefoglalása számokban

<b>3. lépés</b>							
<b>Eredmények (ami változott)</b>							
Leírás	Indikátor	Forrás	Mennyiség	Időtartam	Pénzügyi helyettesítő	Érték (Ft)	Forrás
Hogyan írnád le a változást?	Hogyan mérnéd?	Honnan szerezned az információt?	Mennyi változás volt tetten érhető?	Meddig tartott?	Milyen pénzügyi mutatóval jellemeznéd a változást?	Mi az értéke ennek a változásnak?	Honnan származik ez az információ?

4. lépés					
Holtsúly %	Elkerülés %	Attribúció %	Nem fennmaradó érték %	Hatás	Akcióterv
Mi történt volna a tevékenység nélkül?	Milyen tevékenységet sikerült elkerülni?	Mi járult még hozzá a változáshoz?	Az eredmény értéke csökken a jövőben?	Mennyiség * Pénzügyi helyettesítő – holtteher, elkerülés és tulajdonítás	Mit kell tenni?

Jelen keretek között nincs lehetőség a teljes módszertan bemutatására, itt csupán ízelítőt adunk, illetve az alapelveket igyekeztünk bemutatni, hogy amennyiben egy szervezet úgy dönt, hogy elindul ezen az úton, akkor legyenek alapinformációi a lehetőségekről. Az eredmények megbízhatóságát tovább növeli a módszertan használatát támogató továbbképzés elvégzése. A SROI megközelítésről a <http://socialvalueuk.org/> oldalon lehet többet olvasni, ahonnan a teljes útmutató, sablonok, esettanulmányok is letölthetők.

A továbbiakban még egy konkrét példán keresztül szeretnénk érzékeltetni ennek a megközelítésnek a fontosságát. Ez az eszköz alkalmas lehet arra, hogy a foglalkoztatási rehabilitációval foglalkozó szervezetek minél átláthatóbb módon és konkrét pénzügyi hatásokban is kifejezve képesek legyenek mérni a tevékenységük eredményét és a társadalmi hozzáadott értéküket. Ráadásul ezt a módszertant jól tudja támogatni a korábban bemutatott hálózatosodás és partnerségi kezdeményezések területe is.

### *Egy társadalmi befektetés megtérülésének példája a felsőoktatásban*

Az alábbiakban egy oktatási intézmény (bár felsőoktatás) SROI-analízisének tapasztalatait foglaljuk össze. Az esetben szereplő intézménynél a legfontosabb, pénzügyi vonzattal rendelkező értékeket találták: társadalmi jótékony hatások az egyén számára (nagyobb érdeklődés a politika iránt, magasabb szintű bizalom az emberekben és jobb egészségügyi állapot), társadalmi mobilitás facilitálása, hozzáférés a kulturális javakhoz. Ezeket az eredményeket különböző felmérésekkel határozták meg, illetve különböző társadalmi és gazdasági mutatókhoz rendelték hozzá. Például a nagyobb érdeklődés a politika iránt egy elő- és utófelmérés eredményeként állítható, hatása pedig a választási kedv ösztönzésére fordított kampányok összegének relatív csökkenésével mérhető. A magasabb szintű bizalom mérési lehetősége az emberekben a bűncselekményektől való félelem mutatón keresztül ragadható meg, pénzügyileg pedig a riasztórendszerek vásárlásának és fenntartásának költségét vették alapul az érték átszámításában. A jobb egészségügyi állapot esetében a háziorvosi látogatások számának csökkenése és így az erre költött pénz értéke volt a mérvadó, melyet szintén statisztikákból lehetett kiszámolni (Shaheen, 2011). Ezt a sort még sokáig lehetne folytatni, a meghivatkozott irodalomban a többi pénzügyi proxy is megtalálható. Bár ezek a külső szem számára spekulációnak tűnhetnek, fontos kiemelni, hogy a SROI jellegéből adódóan azokat az értékeket kell az elemzésbe venni, amit minden érintett elfogad és egyöntetűen értéknek könyvel el. Jelen elemzés kifejezetten felsőoktatási intézményeket elemzett, mégis az oktatás általános jótékony egyéni és társadalmi hatását érhetjük tetten benne és ez a módszertan egy jóval nyitottabb és jóval tágabb értelmezését adja a hozzáadott értéknek, melyen keresztül megragadható az iskolák valós, vagy legalábbis szélesebb körben értelmezett eredményessége. Az idézett kutatás is bizonyította, hogy az oktatás jóval több hozzáadott értékkel rendelkezik, mint az az egyén keresetében és a társadalom számára képzett humán tőkében megjelenik majd például, hiszen csak három társadalmi hatás területén (nagyobb érdeklődés a politika iránt, magasabb szintű bizalom, jobb egészségügyi állapot) már több mint 1,31 milliárd font hozzájárulást regisztráltak a társadalom részére, jóval a gazdasági hatásokon túl (Shaheen, 2011).

A Salva Vita Alapítvány is készített a saját tevékenységéről egy SROI elemzést, melyet az alapítvány honlapján is el lehet érni: <http://salvavita.hu/>

## Felhasznált források

2011. évi CXCI. törvény a megváltozott munkaképességű személyek ellátásairól és egyes törvények módosításáról

Argyris, M. – Schön, D.: *Theory in Practice. Increasing professional effectiveness.* Jossey-Bass, San Francisco, 1974.

Bakacsi Gyula – Bokor Attila – Császár Csaba – Gelei András – Kovács Klaudia – Takács Sándor: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment.* KJK-KERSZÖV, Budapest, 1999.

Benedek András: *A jövő tanulásának színtere a munkahely. Szakképzési hozzájárulás a lifelong learning szolgálatában. Lifelong Learning konferenciák 2009.* Lifelong Learning Alapítvány, Budapest, 2009, 29–37.

Blake, R. – Mouton, J.: *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence.* Gulf Publishing Co., Houston, 1964.

Brown, A.: *Higher Skills Development at Work. A commentary by the Teaching and Learning Research Programme.* ESRC, TLRP, London, 2009. (<http://www.tlrp.org/pub/documents/HigherSkillsComm.pdf> Utolsó letöltés: 2015.10.10.)

Davenport, T. H. – Prusak, L.: *Tudásmenedzsment.* Kossuth Kiadó, Budapest, 2001.

Eraut, M.: *Informal learning in the workplace. Studies in Continuing Education,* 2004. 26, 2, 247–273. (<http://old.mofet.macam.ac.il/iun-archive/mechkar/pdf/InformalLearning.pdf> Utolsó letöltés: 2015.10.10.)

Farkas Ferenc – Karoliny Mártonné – László Gyula – Poór József: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv.* Complex Kiadó, Budapest, 2009.

Fehér János: *Emberi erőforrás menedzsment rendszerek és módszerek.* SZIE, Gödöllő, 2007.

Feketéné Szakos Éva: *A felnőttek tanulása és oktatása. Új felfogásban.* Akadémia Kiadó, Budapest, 2002.

Fenwick, T.: *Workplace learning. Emerging trends and new perspectives.* New Directions for Adult and Continuing Education, 2008. 119, 17–26.

Finna Henrietta: *A munkaerőpiaci rugalmasságot elősegítő atipikus foglalkoztatási formák a hazai kis- és középvállalkozásoknál. Ph.D. értekezés.* BME, Budapest, 2008. ([http://www.kornygazd.bme.hu/doktori/phds/DSZ02/FinnaH/Finna\\_ertekezes.pdf](http://www.kornygazd.bme.hu/doktori/phds/DSZ02/FinnaH/Finna_ertekezes.pdf) Utolsó letöltés: 2015.10.10.)

Frederick, W.: *Recent Developments in Intellectual Capital Reporting and their Policy Implications.* OECD Education Working Papers, No. 17, OECD Publishing, 2009. (<http://dx.doi.org/10.1787/227362757626> Utolsó letöltés: 2015.10.10.)

Hackman, J. R. – Oldham, G. R. (1976): Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance,* 1976. 16, 250–279. ([http://world.edu/wp-content/uploads/2013/04/1319789168\\_Hackman-Oldham-1976.pdf](http://world.edu/wp-content/uploads/2013/04/1319789168_Hackman-Oldham-1976.pdf) Utolsó letöltés: 2015.10.10.)

Hajós László – Gósi Mariann (2007): Emberi erőforrás gazdálkodás (EEG). In: Hajlós László – Berde Csaba (szerk.): *Emberi erőforrás gazdálkodás.* Debreceni Egyetem AMTC AVK, Debrecen, 2007, 18–50. ([http://miau.gau.hu/avir/intranet/debrecen\\_hallgatoi/tananyagok/jegyzet/06-Emberi\\_eroforras\\_gazdalkodas.pdf](http://miau.gau.hu/avir/intranet/debrecen_hallgatoi/tananyagok/jegyzet/06-Emberi_eroforras_gazdalkodas.pdf) Utolsó letöltés: 2015.10.10.)

Henczi Lajos: *Tudásmaraton.* Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2011.

Herzberg, F.: One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Reviews,* 1978. September-October, 109–120. ([http://iweb.swufe.edu.cn/jiarui/Management\\_Resources/%E4%BC%81%E4%B8%9A%E7%AE%A1%E7%90%86/One%20more%20time-How%20do%20you%20motivate%20employees.pdf](http://iweb.swufe.edu.cn/jiarui/Management_Resources/%E4%BC%81%E4%B8%9A%E7%AE%A1%E7%90%86/One%20more%20time-How%20do%20you%20motivate%20employees.pdf) Utolsó letöltés: 2015.10.10.)



Horváth László: Informális tanulás a munkahelyen: a tudásmegosztás kompetenciájának fejlesztése. *Kultúra és Közösség*, 2014. 5, 3, 115–132.

Jarvis, P.: *The Sociology of Adult and Continuing Education*. Routledge, London, 1985.

Jarvis, P. – Holford, J. – Griffin, C.: *The theory and practice of learning*. Kogan Page, London, 2004.

Jonge, de J. – Schaufeli, W. B.: Job characteristics and employee well-being: a test of Warr's Vitamin Model in health care workers using structural equation modelling. *Journal of Organizational Behavior*, 1998. 19, 387–407. (<http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/101.pdf> Utolsó letöltés: 2015.10.10.)

Kálmán Anikó: A tanulási feladatok (instrukciók) megadásának módjai, követelményei – IV. A tanulási ciklus. In: Benedek András – Koltai Dénes – Szekeres Tamás – Vass László (szerk.): *A felnőttképzés módszertani kérdései*. Tanár-továbbképzési Füzetek IV., NSZFI, Budapest, 2008, 167–188. ([http://site.nive.hu/hefop351/ttk/download.php?filename=4\\_kotet\\_b5.pdf](http://site.nive.hu/hefop351/ttk/download.php?filename=4_kotet_b5.pdf) Utolsó letöltés: 2015.10.10.)

Knowles, M. S.: *Andragogy in action. Applying modern principles of adult learning*. Jossey-Bass, San Francisco, 1984.

Kraiciné Szokoly Mária: *Pedagógus-andragógus szerepek és kompetenciák az ezredfordulón*. Andragógia-kötetek 1. Eötvös Kiadó, Budapest, 2006.

Kraiciné Szokoly Mária – Csoma Gyula: *Bevezetés az andragógia elméletébe és módszertanába*. ELTE, Budapest, 2012.

Krauth Mária: *Bérezés, ösztönzés, motiváció*. Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest, 2009, Kézirat. ([http://elib.kkf.hu/edip/D\\_14562.pdf](http://elib.kkf.hu/edip/D_14562.pdf) Utolsó letöltés: 2015.10.10.)

KSH: *Gyorstájékoztatók. Foglalkoztatottság 2015. június–augusztus*. 2015. (<http://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/#/hu/document/fog1508> Utolsó letöltés: 2015.10.10.)

Laáb Ágnes: *Kompetencia-ga(rá)zdálkodás I. Mennyi élet van éveidben?* Typotex Kiadó, Budapest, 2010.

Lengyel Balázs: Triple Helix kapcsolatok a tudásmenedzsment szemszögéből. In: Buzás Norbert (szerk.): *Tudásmenedzsment és tudásalapú gazdaságfejlesztés*. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. JATE Press, Szeged, 2005, 293–311.

Maróti Andor: A tanuló felnőtt. In: Feketéné Szakos Éva (szerk.): *Fókuszban a felnőttek tanulása*. SZIE GTK Tanárképző Intézet, Gödöllő, 2006, 9–18.

McGregor, D. M.: The human side of enterprise. *The Management Review*, 1957. 46, 11, 22–28.

Nahalka István: Konstruktív pedagógia. Egy új paradigma a láthatáron. *Iskolakultúra*, 1997. 7, 2, 21–33.

Nonaka, I.: The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 1991. 69, November-December, 96–104. (<http://bit.ly/Hf8UVx> Utolsó letöltés: 2015.10.10.)

Noszky Erzsébet – Bencsik Andrea – Boda György – Klimkó Gábor – Kő Andrea (2010): *Tudásmenedzsment*. In: Poór József (szerk.): *Menedzsment-tanácsadás kézikönyv*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2010, 476–498.

Obermayer-Kovács Nóra: *Tudatos tudásmenedzselés a tudásgazdaságban. A tudásmenedzsment sajátosságainak vizsgálata a magyar szervezeteknél*. Doktori Értekezés, Veszprém, 2007. ([http://konyvtar.uni-pannon.hu/doktori/2007/Obermayer\\_Kovacs\\_Nora\\_dissertation.pdf](http://konyvtar.uni-pannon.hu/doktori/2007/Obermayer_Kovacs_Nora_dissertation.pdf) Utolsó letöltés: 2015.10.10.)

OECD: *Measuring Student Knowledge and Skills. A New Framework for Assessment*. OECD, Paris, 1999.

OECD: *Towards an OECD Skills Strategy*. OECD, Paris, 2011.

- OECD: *Better skills, better jobs, better lives. A strategic approach to skills policies*. OECD, Paris, 2012.
- Petákné Balogh Anikó: *Tudásmenedzsment a felsőoktatásban. Áttekintés és példák*. 2010. (<http://www.gdf.hu/TudNap2010/letoltes/10.pdf> Utolsó letöltés: 2015.10.10.)
- Rainie, L. – Wellman, B.: *Networked: The New Social Operating System*. MIT Press, 2012.
- Rogers, C.: *Freedom to learn for the 80's*. Merill Pub Co, Columbus-Ohio, 1983.
- Shaheen, F.: *Degrees of value. How universities benefit society*. New Economics Foundation, London, 2011, 36. ([http://www.neweconomics.org/sites/neweconomics.org/files/Degrees\\_Of\\_Value.pdf](http://www.neweconomics.org/sites/neweconomics.org/files/Degrees_Of_Value.pdf) Utolsó letöltés: 2015.10.10.)
- Siebert, H.: *Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung*. Didaktik aus konstruktivistischer Sicht. Ziel, Hergensweiler, 2003.
- Siemens, G.: *Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age*. 2004. ([http://www.ingedewaard.net/papers/connectivism/2005\\_siemens\\_ALearningTheoryForTheDigitalAge.pdf](http://www.ingedewaard.net/papers/connectivism/2005_siemens_ALearningTheoryForTheDigitalAge.pdf) Utolsó letöltés: 2015.10.10.)
- Smith, M. K.: *Andragogy. The encyclopedia of informal education*. 1999. (<http://www.infed.org/lifelonglearning/b-andra.htm> Utolsó letöltés: 2015.10.10.)
- Szabó Mária – Singer Péter – Varga Attila (szerk.): *Tanulás hálózatban. Elméleti összefoglaló és gyakorlati tanácsok az eredményes hálózati tanulás megvalósításához*. OFI, Budapest, 2011. (<http://mek.oszk.hu/13000/13015/13015.pdf> Utolsó letöltés: 2015.10.10.)
- Szabóné Molnár Anna: A tanuló felnőtt. In: Golnhofer Erzsébet (szerk.): *A tanulás sokszínű világa. Tanulásfelfogások különböző nézőpontokból*. (A Pedagógusképzés tematikus száma. 2009, 2–3, 199–220.
- The SROI Network: *A guide to social return on investment*. 2012. ([http://www.thesroinetwork.org/publications/doc\\_download/241-a-guide-to-social-return-on-investment-2012](http://www.thesroinetwork.org/publications/doc_download/241-a-guide-to-social-return-on-investment-2012) Utolsó letöltés: 2015.10.10.)
- Trilling, B. – Fadel, C.: *21st Century Skills. Learning for Life in Our Times*. Jossey-Bass, 2012.
- Zrinszky László: *A felnőttképzés tudománya. Bevezetés az andragógiába*. Okker Kiadó, Budapest, 2008.



# Marketingalapok

## Bevezetés

A marketing átszövi az életünket, ám csak ritkán veszünk róla tudomást. Találkozunk vele, ha egy üzletben a sok termék közül kiválasztunk egyet, vagy ha az elérhető tévécsatornák között kapcsolgatva megállapodunk valamelyiknél. Az, hogy melyik terméket vesszük meg, melyik csatornát nézzük, esetleg melyik reklámot figyeljük hosszabban, döntően a marketing munkájának az eredménye.

Ezekon a nyilvánvaló példákon túl a marketing átszövi a mindennapjainkat – hiszen tágabb értelemben a gondolatok, a teljesítmények elismertetésének módja is ide tartozik. Egy munkahelyen például a beosztott úgy igyekszik alkalmazkodni a helyzetéhez, hogy „becsomagolja” a mondanivalóját, azaz hatást akar elérni akár a vezetőjénél, akár a többi munkatársánál. Hasonlóképpen a vezető is „csomagol” az ő vezetője felé, és végső soron az egész vállalkozás így jár el, amikor a termékét vagy a szolgáltatását igyekszik piacra vinni. Ez a fajta tevékenység áthatja az egész életünket, legfeljebb egyes elemeiről kevésbé veszünk tudomást. (1) A folyamat vége az eladás – legyen az a piacon vagy a „belső piacon”, a munkahelyen való értékesítés.

Ez a marketing lényege: olyan tevékenység, ami a vevők vagy felhasználók igényeinek kielégítése érdekében elemzi a mindenkori piacot, a vállalkozás termékeit vagy szolgáltatásait megismerteti a fogyasztókkal, olyan környezetet alakít ki, hogy ezek kívánatosak legyenek a majdani vevők számára, kialakítja azt az árat, ami vonzó és megfizethető a vevők számára, valamint hozzájárul az értékesítés megszervezéséhez.

A marketing többlépcsős folyamat. A jelen ismertető ugyanakkor nem tér ki minden egyes elemére, inkább igyekszünk egy olyan szemléletet megfogalmazni és átadni, ami segítséget nyújthat, például a megváltozott munkaképességű embereket célzó támogató folyamatban. Ebben az összefüggésben ritkán vizsgálják a marketinget, és ez feltétlenül tanulságos lesz az olvasónak.

### Rövid történeti áttekintés

A marketing története azért érdekes, mert ezen a folyamaton ma is szinte minden kezdő vállalkozás vagy szolgáltatás átmegy, és némelyek meg is ragadnak az egyes állomások valamelyikén. Ennek a tanulmánynak az is célja, hogy segítsen megfigyelni ezt a folyamatot, esetleg arra sarkalljon, hogy kialakítsuk a saját módszerünket.

Az első igazi marketingszlogen megszületése a XVII. századra datálható. Tokióban történt, hogy a Mitsui család létrehozta a világ első áruházát, melynek a fő üzenete ez volt: Mindent a vevő érdekében!

Ezt az álláspontot ma is sokan képviselik, és a szlogent a legtöbb vállalkozás nyugodtan felírhatná a honlapjára. Ez a felfogás egyben azt is feltételezi, hogy a vevő tudja, mire van szüksége – ami nem feltétlenül van így. (2)

A XIX. század közepétől a vállalkozások elsősorban a termelésre koncentráltak, azaz egy vagy több kiváló terméket gyártottak, ezeket próbálták eladni a vásárlóknak. Ekkor a piaci kereslet még meghaladta a kínálatot, azaz, ha jó volt a termék, szinte bármit el lehetett adni. Ebből a korszakból származik a „jó bornak nem kell cégér” mondása. És valóban: a jó bor mindig elkelt, a jó terméket megvették a helyi piacon. A korszak jellemzője az volt: termeljünk többet, adjuk olcsóbban, mint a versenytársak. A marketingre lényegesen kevesebb igény mutatkozott, hiszen a gyártás határozta meg a vállalkozás nyereségét. Klasszikus példa erre a Ford gyár T-modellje, az első igazán nagy sorozatban gyártott autó, ami kizárólag fekete színben volt kapható. Innen származik a mondás: „A vevőnk bármilyen színben megrendelheti autóját, feltéve, hogy a szín fekete.” (3)

A XX. század első harmadától – elsősorban az egyre magasabb szintű termelékenység hatására (például pont az igen gazdaságosan, futószalagon gyártott T-modell esetében is) – árubőség alakult ki. Ettől kezdve megváltozott a helyzet: egyre inkább az eladók ver-

sengtek a vevőkért, akiket olyan termékekkel/szolgáltatásokkal kellett megkeresni, amelyek kitűntek a versenytársak kínálta termékek/szolgáltatások közül. A jó termék mellett tehát hatékony üzenetre is szükség volt. Feltűntek, majd egyre nagyobb szerepet kaptak az értékesítők – ez az eladók, az ügynökök világának a kezdete, ami sok vállalkozás esetében (még ha megváltozott formában is) ma is jellemző. Ettől a korszaktól kezdve az erős konkurenciaharc lett a jellemző.

A második világháborút követő időszak a fogyasztóorientált korszak. Itt már a fogyasztó az úr, az ő meggyeréséért tesznek erőfeszítést a gyártók és forgalmazók.

Megjelent a piackutatás: az az eszköz, ami feltérképezi a vevők kimondott vagy kimondatlan igényeit. A kínálati oldalon ráébredtek, hogy nem lehet mindenkinek ugyanazt eladni, ezért különbséget kell tenni a különböző fogyasztói csoportok között. Ennek megfelelően a termékek és szolgáltatások kommunikációját a célcsoport szükségletei szerint alakították ki, és ezzel megkezdődött a marketing ma ismert eszköztárának és folyamatainak a kialakítása.

Teljesen újkeletű jelenség, hogy az értékesítés kifinomult támogatását (az egyre pontosabb marketingmódszereket) olyan tevékenységek is kiegészítik, amelyek már túlmutatnak a közvetlen bevételnövelési célokon, és figyelmet fordítanak a társadalmi szerepvállalásra, a környezettudatosságra. A jelen korszakban a legtöbb résztvevő (persze távolról sem minden szereplő) igyekszik egyfajta egyensúly kialakítására, azaz ezeknek a társadalmi igényeknek a figyelembevételére.

A fenti áttekintésből látható, hogy a hangsúly eltolódott a termék/szolgáltatás egyszerű felkínálásától afelé, hogy a majdani vevőket/ügyfeleket aktívan és a nekik szóló üzenetekkel érezzük el.

Hányszor látjuk, akár bevásárlóközpontokban vagy más értékesítési pontokon, hogy az eladó csak ül a pult mögött és olvas, ha vevő téved a boltba, esetleg fel sem néz. Biztosak lehetünk benne, hogy az adott ember egy alkalmazott, nem pedig az üzlet tulajdonosa, hiszen a tulajdonos – az, akinek a bevétel igazán fontos – egészen másként viselkedik.

Ha csak egy kis üzletről, pár fős vállalkozásról beszélünk, ahol a tulajdonos önmaga vagy a családtagjai, esetleg egy-két alkalmazott dolgozik, akkor a marketing még – elkülönült formában – ritkán kap szerepet. A feladatok általában összefolynak, gyakran ugyanaz a személy végzi az áruk beszerzését, az üzletben való elhelyezését és más feladatokat. A termék megismertetése abból áll, hogy a helyi újságban hirdetnek, amiben leírják a termékük/szolgáltatásuk lényegét, és várják, hogy a vevők jelentkezzenek.

Kisebb közösségekben, ahol az emberek jól ismerik egymást, ez a módszer általában működik, nincs szükség szélesebb körű (marketing) munkára.

Amint azonban a vállalkozás több üzlettel, szélesebb piacon jelenik meg, a marketing egyre fontosabbá válik.

A szolgáltatások, ezen belül a megváltozott munkaképességű emberek segítése már ennek az új korszaknak a része, amikor a társadalom olyan szintre lépett, hogy a pusztán nyereség mellett a nehezebb helyzetben lévők igényeit is igyekszik kielégíteni.

Ez a szemlélet azonban nemcsak a társadalmi szervezetek feladata, hanem egyre inkább beépül a vállalkozások életébe is. Mindez akkor válik jellemzővé, ha a vállalkozás már túl lépett a napi megélhetési gondokon, a működése stabil, kiszámítható, és (hasonlóan az egyének önkéntesen végzett jótékony tevékenységéhez) áldozni tud arra, hogy a nehezebb helyzetben lévőket segítse. Ez már a vállalkozások azon tevékenysége, amit a CSR (Corporate Social Responsibility) – lásd *PR* fejezet – névvel írnak le.

*De hol van ebben a marketing?*

Több szinten is.

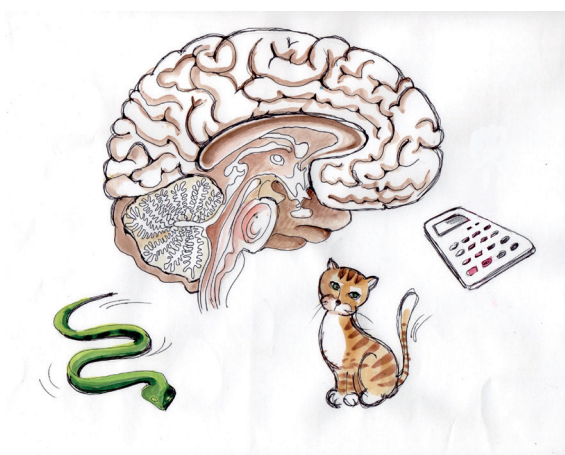
Az egyik, hogy a folyamatban érdekelt felek nem minden esetben ismerik fel azokat a lehetőségeket, amelyeket a társadalom kínálni tud a számukra. Azaz sem a munkáltatók, sem a munkavállalók nem pontosan értik az együttműködésben rejlő lehetőségeket – és ez az, ahol a marketing segíteni tud: üzenetek megfogalmazásában és a megfelelő helyeken való

megjelenítésében, ahol az érdekeltek erre felfigyelnek és azonosulnak vele. Ez az a pillanat, amikor egy nagyvállalkozás vagy egy nemzetközi cég felismeri, hogy a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásában valódi lehetőség van a számára. Másfelől az érintett (lehetséges) munkavállalók kevésbé képzett vagy hátrányos helyzetben élő tagjai felismerik, hogy érdemben tehetnek a saját sorsukért.

Mindkét felismerés akár hosszú folyamat eredménye is lehet, és nem feltétlenül történik meg magától. Ebben segíthet a marketing.

A második szint az üzenetek kialakításának és célba juttatásának módja, olyan eszköz, ami a kölcsönös előny érdekében a folyamatot felgyorsítja. Hogyan jussanak el az üzenetek a munkavállalók és a munkáltatók felé, és főként: melyek legyenek ezek az üzenetek? A válaszhoz érdemes röviden megismerni az agyunk (eddig kevésbé ismert) működését.

## *A háromszintű emberi agy – és a marketing*



Régóta ismert, hogy az emberi agy rendkívül összetett szerv. Mégis, nagyon jól elkülöníthető három szint, amely alapvetően meghatározza a viselkedésünket. Ez a három szint képletesen a hüllő-, az emlős- és a gondolkodó agy. (4)

Az első szint, a hüllőagy felelős az alapvető életfunkciókért. Ez a terület mindhárom élőlényben, a hüllőkben, az emlősökben és az emberben is megvan. Irányítja az alapvető támadási és védekezési viselkedést, valamint itt található a szaporodásra készítő agyi központ. Nem véletlen, hogy a reklámok – bármennyire elcsépeelt is – ezekre a központokra is igyekeznek hatást gyakorolni.

Az emlősökben a hüllőagy fölött az emlősgagy található (természetesen van a gondolkodó agyból is, csak jóval kevésbé fejlett állapotban, mint az ember esetében). Az emlősgagy felelős a társas kapcsolatokért, az érzelmekért, az emlékezésért, ez szabályozza az együttélési normáinkat.

A harmadik agyterület az ember esetében a legfejlettebb, ez felelős a racionális gondolkodásért, a döntéseinkért és az elvont fogalmak használatáért.

Az emberben tehát mindhárom, az emlősökben az első kettő, míg a hüllők esetében jellemzően csak az első agyterület található meg.

*Hogyan köthető ez a marketinghez?*

Ha azt gondolnánk, hogy a döntéseink, a cselekvéseink mögött jellemzően a racionális, a gondolkodó agy a felelős, nagyot tévednénk. Döntéseink hátterében sokkal inkább az érzelmek játszanak szerepet, melyek az alacsonyabb szintű agyterületeken alakulnak ki.

Ezért hatalmas tévedés azt gondolni, hogy egy szolgáltatásra vagy egy termékre azért figyelnek fel a vevők (tágabb értelemben a munkavállalók, a munkaadók), mert a kínált portéka jó. Azaz, ha számos racionális érvet hozunk fel, például hogy milyen erős, gyors, hatékony, sokoldalú a termékünk, vagy milyen kényelmes, megbízható, gyors a szolgáltatásunk, még nem feltétlenül lesz eredményes a marketingünk.

Döntéseink hátterében a legritkább esetben állnak észérvek.

Mivel a gondolkodó agy elég újkeletű képződmény (az ember kialakulásával egyidős, és alig régebbi, mint pár millió év), ezért ennek súlya jóval kisebb, mint az alatta húzódó emlősgagyé. Az emlősök kb. 200 millió éve, azaz százszor régebben jelentek meg, mint az ember. Éppen ezért ennek a területnek a súlya jóval nagyobb, mint azt gondolni szeretnénk.

Érthető tehát, hogy:

*az érzelmekre ható marketingüzenetek sokkal erősebbek, mint a racionális érvek.*

Ha a szolgáltatásunkra fel akarjuk hívni a figyelmet, a racionális érvek mellett mindig legyen érzelmi hatás is! Ez lehet képi elem: nem véletlen, hogy a legtöbb reklám – ha tetszik, ha nem – a nemiség képi megjelenítésére, vagy édes kis állatok, boldog emberek bemutatására épít. Az üzenet egyenesen az emlékságnak szól, és megkerüli a gondolkodó agyat. Ilyen módon még etikátlan reklámok is megjelennek (pl. egy jóképű, cigarettázó cowboy azt sugallja, hogy az adott cigarettamárkától a használó férfiasabb, sikeresebb, hódítóbb lesz).

Ha tehát ismerjük az érzelmi elemek ilyen erős súlyát, használjuk ezt a tudást etikusan!

*És mi van a hüllőagggyal?*

Mivel a hüllőagy a legősibb terület, erre van a legkisebb tudatos befolyásunk. Ha éhesek vagyunk, mindenáron enni akarunk. Ha nyáron egy gyöngyöző poharat látunk egy üdítőitalal töltve, azonnal feltámad bennünk az érzés, és minél hamarabb inni törekszünk (még az előtt, hogy a szomjúság valóban tudatossá vált volna).

Ugyancsak ezen a területen lehet hatni a félelemkeltéssel. Félni lehet a betegségek, különböző embercsoportoktól, a munkahely elvesztésétől – bármitől, ami az alapvető szükségleteinket érinti. A félelem felkeltése megjelenik a reklámokban is: elég, ha például a fájdalomcsillapítók reklámjára gondolunk, ahol a fájdalom megjelenítése mellett ott van a megoldás is: a kiváló és gyors gyógyszer. A gyorsaság fontos (a gondolkodó agynak küldött információ), de fontosabb a hüllőaggynak küldött „veszély van!” üzenet. Ennek etikusságáról nem érdemes sokat beszélni – de azt el lehet mondani, hogy nonprofit szervezetek esetében a félelemkeltés nem a legkívánatosabb út. Természetesen használható olyan üzenet, amit egy lehetséges negatív jelenség, baj megelőzése érdekében, jó tanácsként küldünk, viszont mérlegeljük, hogy ezzel nem keltünk-e indokolatlan aggodalmat!

A háromszintű agy témájához kapcsolódik az a megfigyelés, hogy milyen módon kommunikáljunk vevőinkkel, ügyfeleinkkel.

Egy nagyon izgalmas előadásban hallható (5), ahol az előadó arról beszél, hogy a legtöbb üzenet azzal kezdődik: ilyen és ilyen tulajdonságú termékem van, ami így és így működik, vedd meg! Azt tanácsolja: e helyett sokkal inkább azt helyezzük előtérbe, hogy miért csinálunk dolgokat, mi az oka a cselekvésünknek! Mi az, ami mozgat minket? Erről még lesz szó a motivációról szóló külön tanulmányban, itt csak annyit érdemes megjegyeznünk: az erős érzelmi töltettel elmondott beszéd, leírt gondolat, megfogalmazott marketingüzenet, egy brosúra, egy internetes megjelenés mögött érezni lehet azt az érzést, azt a motivációt, ami miatt az egész akciót végezzük. Az ügyfelek azért fognak reagálni a termékünkre, szolgáltatásunkra, mert érzik, hogy mi magunk is hiszünk benne. Ha az eladó, az ügyfélszolgálaton dolgozó, a szolgáltató ezt az érzést sugallja, akkor ugyanez az érzés fog megjelenni az ügyfélben is. Ezért fogja érteni és elfogadni a munkavállaló, hogy minden esélyt érdemes megragadnia, és élni a szolgáltató nyújtotta lehetőségekkel, illetve a munkáltató ugyanezért fogja igénybe venni a közvetítői munkát, mert elhiszi, hogy a szolgáltató a legjobb munkavállalót keresi meg és ajánlja fel a számára.

***A szokások megváltoztatása. Miért változtatunk és miért nem?***



Bármilyen döntést hozunk is, két út lehet ismerős. Az egyik a rutindöntés, az, amit egy adott helyzetben tenni szoktunk. Ez önkéntelen, nem tudatos, a legkisebb ellenállás iránya.

A másik, a tudatosan meghozott döntés, amelyet a szokásaink megváltoztatásával választunk. Ez a nehezebb út.

A marketing gyakran arról szól, hogy a vevő, ügyfél hozzon egy olyan döntést, ami eltér az addigiaktól, eltér a rutintól.



Munkáltatóként például egyszerűbb egy teljesen egészséges munkavállalót alkalmazni, mint egy megváltozott munkaképességűt, hiszen az utóbbiról kevesebb tapasztalat áll a rendelkezésre. A tapasztalat megszerzése pedig nem egyszerű. A marketing dolga ebben az esetben, hogy ennek a döntésnek a meghozatalában segítsen.

Emlékezzünk: az üzenetnek legalább kétszintűnek kell lennie: egy érzelmi, az emlősagyat, és egy racionális, a gondolkodó agyat célzóan.

## *Kiket érjünk el? A szegmentációról*

A marketing hőskorában is bevett gyakorlat volt, hogy bizonyos termékeket csak bizonyos rétegeknek, korcsoportoknak ajánlottak. A módszerek finomodásával ez a gyakorlat összetettebb lett. A lényege: egy termék vagy szolgáltatás akkor ér el igazi sikert, ha az egyes csoportoknak a számukra leginkább fontos módon üzenünk, szólítjuk meg őket. Ahelyett tehát, hogy az egész piacot céloznánk meg üzenetekkel, ami igen költséges, inkább kiemeljük (egy tortaszelethez hasonlóan) a piac egy kisebb szegmensét, és az üzenetet rá szabjuk majd. Egyes termékek nyilvánvalóan inkább a nőknek fontosak (kozmetikumok, háztartási gépek), mások inkább a férfiaknak, ugyanakkor az utóbbi csoport is használ kozmetikumot és háztartási gépeket. A szegmens kiválasztása tehát távolról sem könnyű feladat.



A fiatal férfiakra jellemzőbb a sportos kinézet – egészen az elmúlt időszakig, amikor a sportos, fiatalos külső az idősebb korosztály számára is fontossá vált. Az egyes termékek igen eltérő áron kaphatóak, a luxusért (hasonló fizikai jellemzők mellett) akkor is (sokkal) többet fizetünk, ha az bármilyen szempontból fontos a számunkra, például a társadalmi státusz jelzése miatt. Ez a szolgáltatásokra ugyanígy érvényes: az egészségügy ingyenes szolgáltatásai mellett számos menedzserszűrés érhető el – exkluzív környezetben, kényelmesen és várakozási idő nélkül.

A fenti példák és számos hétköznapi tapasztalat mutatja, hogy ez a választás tudatos tervezés eredménye.

Ez a szegmentáció: a lehetséges vevők, ügyfelek köre milyen módon bontható fel olyan kisebb csoportokra, akik valamilyen szempontból egységesek. Például azonos társadalmi státuszú, 40 év körüli vezetők, akik jellemzően nagyvárosban élnek, és valamilyen irodai munkát végeznek. Számukra reális rizikó, hogy valamilyen (a foglalkozáshoz köthető) egészségügyi problémával szembesülhetnek. Ők tehát egy egészségügyi szolgáltatás marketingjének szempontjából jól körülhatárolt szegmens.

A szegmentálás folyamatában sokat segít a piackutatás.

## *Piackutatás*

### *Források, aktív piackutatás*

A szegmentálás elvben érthető, de hogyan működik a gyakorlatban? Ebben segít a piackutatás, ami egy vizsgálati módszer. Célja adatok gyűjtése és elemzése egy termék vagy szolgáltatás értékesítési lehetőségeiről, a piac változásairól, a vevők magatartásáról. Az adatok többféle forrásból származhatnak: belső és külső információs forrásokból.

#### *Belső információs források*

A belső információs forrás a vállalkozáson, szervezeten belül már meglévő adatok forrása – esetleg korábbi vizsgálati eredmények, tanulmányok.

A belső forrásoknak igen nagy jelentőségük van, fontos az elérhetőségük, strukturálásuk. Gyakori például, hogy ha egy régi munkatárs távozik, és új jön helyette, akkor az friss lendülettel kezd az adatgyűjtésbe – holott az adatok, elemzések már rendelkezésre állhatnak. Ha az adott vállalkozás egy nagyobb szervezet része, könnyen elképzelhető, hogy az egyik társszervezetnél vagy a magasabb szinteken vannak az adatok, információk.

Léteznek üzletágak, ahol már pár hetes információ is elavultnak számít, más esetekben pár év eltérés sem jelent lényeges változást – ha az adott ágazatban nem jellemzőek a gyors mozgások. Nézzünk utána ezeknek – munkánkban a régi kollégák, vezetők, esetleg az átvett számítógépben fellelhető adatok sokat segíthetnek.

Ugyancsak belső információs forrás a beszélgetés. Előfordulhat, hogy olyan kollégánk van, aki (ha a pontos adatok birtokában nincs is) a kezdő támogatást meg tudja adni: hol érdemes keresni meglévő információkat, kik a legjobb források – belül vagy kívül?

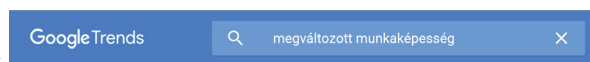
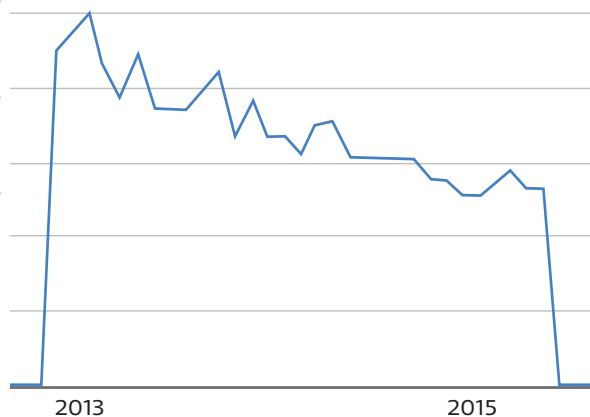
A belső források esetében ugyanakkor óvatosan kell eljárni. Főként a szájhagyomány útján szerzett információkra igaz, hogy – még ha két forrás is támasztja alá –, nem biztos, hogy az adott információ helytálló. Ebben segíthetnek a külső források.

### Külső információs források

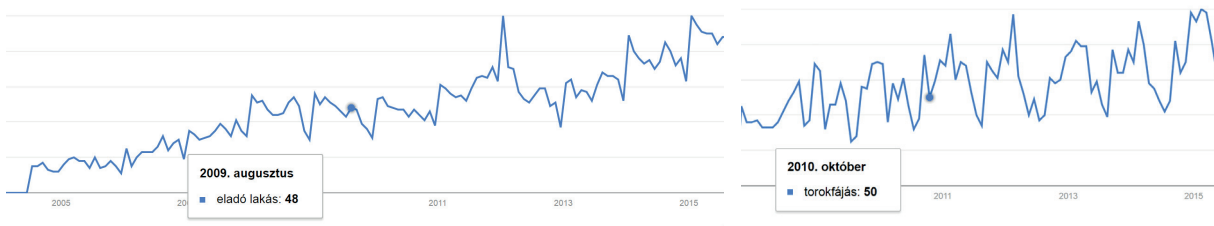
A legegyszerűbb keresési lehetőség az internet, melynek segítségével számos teljesen ingyenes és jól ellenőrizhető forrásból tájékozódhatunk. Ilyenek az állami szervektől beszerezhető adatok, vagy más, hiteles forrásokból nyerhető információk. Vannak olyan elemző oldalak (például a Google Trends vagy a Google Analytics (6,7), amelyek a keresési szokásokat követik nyomon, naprakészen. A mellékelt ábrából látható, hogy a keresések száma az utóbbi két évben csökkent: a beírt fogalom a megváltozott munkaképesség volt.

Összehasonlítás céljából egy érdekes adat: ha az „eladó lakás” tárgyra keresünk, jellemzően növekvő tendenciát látunk (bal oldali ábra), míg a „torokfájás” tárgyra keresve teljesen jól látszik (az egyébként sejthető) szezonális jelleg (jobb oldali ábra). A példák azért érdekesek, mert egy ingyenes forrásból, jó keresési módszerrel igen sok adat – tendenciák, egyes időszakokra, például éves mozgásokra vagy trendekre vonatkozó adat – nyerhető.

Számos más, ingyenes vagy megvásárolható kiadvány támogatja a külső adatok megszerzését.



A „megváltozott munkaképesség” kifejezésre beírt keresések számának alakulása az elmúlt években  
(A Google Trends felhasználásával készült ábra)



Az „eladó lakás”, illetve „torokfájás” kifejezésre beírt keresések számának alakulása  
(A Google Trends felhasználásával készült ábrák)

### *A másik módszer: az aktív piackutatás*

Az aktív piackutatás általában jelentős költséggel járó módszer. Léteznek természetesen költséghatékony kutatási lehetőségek, például az úgynevezett „omnibusz kutatások” (8,9). Ez a forma több megbízó különböző kutatási témáit tartalmazó kérdőívvel megvalósuló kutatás. Általában akkor csatlakoznak a megrendelők egy omnibusz kutatáshoz, ha országos, bizonyos demográfiai jellemzők szempontjából reprezentatív mintán, de kevés számú kérdést szeretnének vizsgálni. Ebben az esetben költséghatékony megoldást jelent a módszer, hiszen annak költségei több megrendelő között oszlanak meg.

Az aktív piackutatás jellemző formája a kérdőív. Az alábbiakban egy tipikus kérdőív legfontosabb szabályait adjuk közre.

- a.) Az első kérdés egy egyszerű, lehetőleg zárt kérdés legyen, ez oldja a feszültséget.
- b.) Ha túl sok kérdést teszünk fel, nagyobb valószínűséggel csökken a válaszadás pontossága, a válaszadó túl akar lenni a kérdőív kitöltésén. Válasszuk ki a legfontosabb kérdéseket, és csak azokat tegyük fel!
- c.) Alaposan olvassuk át, és másokkal is ellenőriztessük a kérdéseket, hogy egyértelműek-e! Mivel magunk jól ismerjük a témát, ezért fennáll a lehetősége, hogy átsiklunk valamely zavaró részleten.
- d.) A használt kifejezések egyszerűek legyenek, ne használjunk szakszavakat (kivéve, ha szakemberek alkotják a célcsoportot)!
- e.) A kérdések ne legyenek sugalmazó jellegűek – ez torzítja a kapott eredményt.
- f.) Ha összetett kérdést teszünk fel, minden lehetséges választ tegyünk lehetővé!
- g.) Ha kifejtős kérdést teszünk fel, legyen elég hely a válaszadásra, ne szorítsuk be a válaszadót kis helyre – így több információt kaphatunk.
- h.) Olyan kérdéseket tegyünk fel, amelyek alkalmasak arra, hogy később valamilyen statisztikai módszerrel vagy egyszerűen áttekinthetően számszerűsíthessük az eredményeket – hiszen ez lesz a döntésünk alapja.
- i.) Érdemes strukturálni a kérdéseket – azaz legyen a kérdőív logikus felépítésű, a kérdések lehetőleg épüljenek egymásra!
- j.) A kérdőív elé tegyünk egy tájékoztatót, amiben felhívjuk a figyelmet a kitöltés önkéntességére és a kapott adatok bizalmas kezelésére!

A kérdőíves módszer egyszerű, és a segítségével sok válaszadó véleményét megkaphatjuk.

A kérdéseket fel lehet tenni írásban, levél útján, de érdemes meggondolni a Google ingyenes alkalmazásának (GoogleSheets) használatát, vagy más, hasonló szolgáltatás igénybe vételét is (10).

Ha egy adott csoportot többször keresünk meg, és tőlük eltérő időkben kérünk adatokat, akkor a fogyasztói szokások változásáról kapunk képet. Ez a panelkutatás.

### *A fókuszcsoportos vizsgálat*

A piackutatás egyik leghatékonyabb módszere a fókuszcsoportos vizsgálat. Célja, hogy feltárják a vevők, az ügyfelek vágyait, elvárásait, azokat is, melyekre egy egyszerű kérdőív nem képes rávilágítani. Kiderülhetnek olyan feszültségek is, melyek egy kérdőíves vizsgálat során nem kerülnek felszínre – viszont a csoportban felerősödhetnek. A vizsgálatot általában 8–12 fő részvételével végzik, ami lehetővé teszi a sokféle vélemény feltárását, de nem vezet kisebb csoportokra szakadáshoz. A résztvevők lehetőleg homogén csoportból kerüljenek ki – ez megtehető például egy korábbi vizsgálat jól szegmentált csoportjából is. A fókuszcsoportot felkészült moderátor irányítja. Ez költséghatékony módszer, ami a nonprofit és a versenyszférában egyformán jó eredményeket ad.



Szolgáltatások esetén a fókuszcsoportos vizsgálatot tudjuk a legjobb szívvvel ajánlani, hiszen az ügyfelek igényei távolról sem könnyen megfogalmazhatóak, és gyakran eltérnek attól, amit a szolgáltató gondol erről. A rejtett panaszok vagy a különböző gátak (pl. hogy az ügyfél miért nem keres fel egy ügyfélszolgálati irodát) felderítésében a leghasznosabb módszer. Ugyancsak lehetőséget ad rá, hogy egy adott szolgáltatást valóban úgy fejlesszünk tovább, hogy az kölcsönösen kielégítő legyen. Ez mindkét célcsoportra, a munkavállalókra és a munkaadókra egyaránt érvényes.

Egy nemzetközi vállalatnál folytatott fókuszcsoportos beszélgetés során derült ki, hogy a HR-munkatársak tisztában vannak azzal: előnyös lenne megváltozott munkaképességű munkaerőt alkalmazni. Ugyanakkor nem tudták, hogyan fogjanak hozzá – ez a lehetőség egyszerűen kiesett a látóterükből, és a legegyszerűbb információforrásokat sem vették igénybe. Ilyen esetben (egy közel ezer fős cégről van szó) egy rövid tájékoztató és pár segítő tanács bőségesen elegendő lett volna. Ezt a segítséget később megkapták – ugyanakkor az eset rávilágít arra, hogy a legegyszerűbb segítség is elegendő a továbblépéshez.

A fókuszcsoportos módszer kapcsán nem kell bonyolult vizsgálatra gondolni. Némi tanácsot adunk ennek lefolytatásához.

### *Hogyan csináljuk?*

A már meglévő kapcsolati listánkról válasszunk ki olyanokat, akik a leginkább képviselik az adott szegmenst – olyan személyeket, akik tipikusnak mondhatók. Ha lehet, telefonon kérjük meg őket arra, hogy vegyenek részt egy kutatásban, ami ... – itt jelöljük meg a kutatás célját.

A motivációról szóló tanulmányban még szót ejtünk a belső motivációról – ez fontos szerepet játszik a meghívás során. Nem ajánlunk semmilyen anyagi ellenszolgáltatást. Ennek oka nem csupán a takarékoság, hanem az is, hogy az emberek általában szívesen vesznek részt kutatásokban, és erre a belső motivációra építve nagyobb kreativitás várható tőlük. Igyekezzünk egyeztetni legalább 10-12 főt, mivel úgyis lesznek, akik valamilyen oknál fogva nem jelennek meg a beszélgetésen.

A helyszín legyen jól megközelíthető, tömegközlekedéssel is!

Kisebb, barátságosan berendezett szoba szükséges, középen asztallal, ezt ülik körbe a résztvevők és a moderátor. A székeket körben is elhelyezhetjük, így a résztvevők látják egymás testbeszédét.

A moderátor feladata, hogy mederben tartsa a beszélgetést – ha valaki túl (aránytalanul) aktív, azt ne bátorítsa további kérdésekkel, inkább azokhoz forduljon, akik kevésbé aktívak – lehet, hogy náluk vannak a legjobb javaslatok.

A moderátor feladata, hogy barátságos, nyílt légkört teremtsen, ahol a vélemények szabadon áramolhatnak. A fókuszcsoportos módszerről bővebb irodalom is elérhető (11).

### *A szegmentálást követő lépés: a célpiacon kijelölése (targetálás)*

Láttuk, hogy egy adott piacon igen sokféle csoport van jelen. Ezek tagjai eltérnek egymástól a kor, a nem, az iskolai végzettség, az anyagi háttér, az érdeklődés, a vásárlási vagy tájékoztatói szokások, ízlés, egészségi állapot, lakóhely stb. tekintetében.

A megváltozott munkaképesség ugyanilyen szegmentálási szempont, tehát a fogyatékos vagy a betegségek típusa további fontos szempontként veendő számba.

A fenti szegmentálási lehetőségek nem jelentik azt, hogy ezeket a szempontokat mind figyelembe kell venni. Ellenkezőleg! Az a lényeg, hogy olyan szempontokat érvényesítsünk, amelyek az adott csoport viselkedésének a leírására a leginkább megfelelőek.

Nagyon érdekes és hasznos szegmentálási szempont lehet az önsegítő csoportok megjelenése. A szociális munkában felismerték, hogy csoportokkal ugyanúgy lehet dolgozni, mint

egyénekkel. A csoport hatékonyabban tudja képviselni az érdekeit, a csoporttagok segítik egymást, és kölcsönösen megerősödnek abban, hogy egyénileg is képesek az önérvényesítésre.

Ilyen csoportok egyre nagyobb számban szerveződnek például az interneten is, ahol a tagok egymás számára ingyenes tájékoztatást adnak, tanácsokkal látják el egymást. Ilyen egyesület például a Chron-betegek egyesülete (<http://mccbe.hu/index.php>). A szegmentálás szempontjából ez azért érdekes példa, mert egy betegség jelenléte alapvetően megváltoztathatja a viselkedést, a hozott döntéseket, ilyenkor másodlagossá válnak a megszokott szegmentálási szempontok, a betegség (annak kezelése, megszüntetése) jelenti a fő ösztetartó erőt. Ilyen csoportok esetében az adott csoporttal való későbbi kommunikáció sokkal könnyebb, hiszen egyszerre sok embert, célzottan tudunk elérni.

A fenti szempontok figyelembevételével már ki lehet választani azt a csoportot (szegmenst), amelyik a marketingmunka szempontjából a leghatékonyabban megszólítható. Ez a kiválasztás a célkijelölés, a targetálás.

A targetálás során kiválasztott célpiacot időnként elemezni, értékelni kell, annak érdekében, hogy a vállalkozás vagy szolgáltatás alkalmazkodni tudjon a változó vevői szokásokhoz, elvárásokhoz, és időben felismerje, ha a szegmens jelentős mértékben megváltozik. Ilyen helyzet könnyen előállhat külső tényezők folytán, például törvényi változás, esetleg új gyógymódok, segédeszközök megjelenése következtében.

Sok vállalkozás – egyszerűen az adott terület ismerete folytán és a józan ész mentén – ezeket a lépéseket, a szegmentálást, targetálást, ösztönösen is megteszi. Számos példa van rá, hogy egy vállalkozás a tankönyvben javasolt gyakorlatok nélkül is sikeressé válik, sőt előfordul olyan eset is, hogy a megszokott gyakorlattól eltérő módon visznek sikerre elgondolásokat, vagy éppen a gyakorlat lényegesen megelőzi az elméleti tudást.

*A leírt és a továbbiakban tárgyalt módszerek tehát a már bevált gyakorlatok formába öntése, de csupán javaslat, és nem recept.*

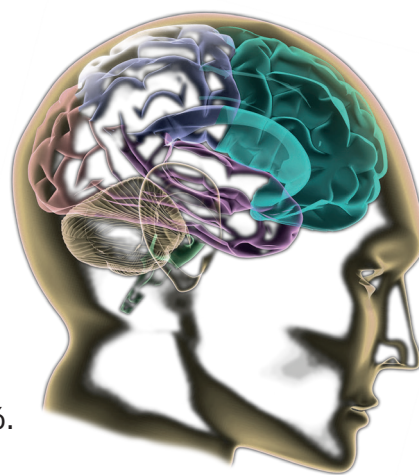
## A pozicionálás

Ha ismerjük a termékünket vagy szolgáltatásunkat, és kiválasztottuk, kik azok, akik számára ez a leginkább fontos/érdekes/hasznos lehet, akkor jön a pozicionálás lépése. Ennek során olyan üzenetet dolgozunk ki, amely az adott csoportnak a leginkább vonzó, és egyértelműen megkülönböztet minket a versenytársaktól. Azaz egy olyan üzenet kidolgozása a cél, ami cselekvésre – vásárlásra, a szolgáltatás igénybe vételére – készíti a célcsoport tagjait.

Ugyanakkor cselekvés lehet például az is, ha az ügyfél felkeresi az irodánkat, hogy további tájékoztatást kérjen.

Sokféle pozicionálási lehetőség van, ezek közül néhány, példaként:

- Terméktulajdonság alapján: mi az, amiben az adott termék/szolgáltatás egyedi, kiemelkedik a többi közül – minőségben, megbízhatóságban, esztétikai szempontból, vagy csak azért, mert a márka hírneves, így az ezzel járó társadalmi elismerést is magában hordozza?
- Szolgáltatások esetén: „nálunk található a leg szélesebb körű adatbázis, ami könnyen kereshető, így testreszabott ajánlatokat tudunk tenni”, vagy „már tíz éve működünk, és sok ügyfélnek segítettünk” (megbízhatóság).
- A felhasználás módja szerint: kényelmes, könnyen szállítható, minden helyzetben használható.
- Szolgáltatás esetén: itt nem csupán sima ajánlatokat teszünk, de konzultációra is lehetőség van.



- Ár alapján: a termék a legolcsóbb, vagy az ár/érték aránya a legjobb.
- Státusz alapján: például valamilyen ismert személy ajánlja a terméket, szolgáltatást. Ha ez a személy a célcsoport egyik ismert alakja, az tovább növeli a hitelességet. Például egy paralimpikon ajánlása egy gyógyászati segédeszköz esetén nagyon hiteles lehet.
- Az értékesítés helye szerint: könnyen elérhető helyen vagyunk, a központtól pár perc, jó parkolási lehetőség, akadálymentes ügyfélszolgálat.

A sor nem teljes, a lényeg: találjunk egy vagy több olyan pontot, ami az adott célcsoportnak annyira fontos, hogy felkeltse a figyelmét, és gondolkodjon el a termékről/szolgáltatásról: „Lehet, hogy ez nekem szól?”

Jó, ha ez a pozicionálás fenntartható, azaz hosszabb távon is érvényes, tehát az erre épített üzeneteket nem kell hetente cserélni.

Ideje szót ejteni arról, hogy milyen lépcsőkön keresztül történik a vásárlási döntés meghozatala.

## *Az ügyfél döntésének lépései*

Érdeemes megnézni, hogy milyen lépéseken keresztül vezet az út a cselekvésig. Ha értjük a vásárlási/döntéshozási út állomásait, akkor tudjuk, hogy a marketingre fordított munkánk nem feltétlenül abban a cselekvésben jelenik meg elsőként, ami a végső célunk (vásárlás, egy szolgáltatás igénybe vétele).

### *Az első lépés: az igény felismerése*

Az ügyfél/vevő nem mindig van tisztában az igényeivel. Vannak szükségletei (az élet fenntartásához szükséges dolgok, például élelem, vagy magasabb szintű dolgok, mint a kapcsolatok vagy a lelki szükségletek), és ha ezek nincsenek kielégítve, hiányérzetként jelentkeznek. Ez a hiányérzet még nem igény. Az, ha valaki éhes, nem jelenti azt, hogy pont a mi pékségünkben fog vásárolni, hanem talán elmegy egy üzletbe sajtot venni, vagy valamilyen gyorsétteremben vásárol. Igény az, ha azt mondja magában: Ennék egy péksüteményt.

Egy másik fajta szükséglet, ha valaki valamilyen feszültséget akar elkerülni. Például állandó feszültséget él meg amiatt, mert nem kap munkát, ezért otthon sok konfliktusa adódik. Amikor megfogalmazza magában, hogy „állandó munkát akarok”, ez már igény.

A döntés első lépése az, ha segítünk azonosítani az ügyfélben/vevőben az igényt. Egy álláshirdetés konkrétumok nélkül (Diák munka) nem mondja meg, hogy milyen munkát ajánl, de felhívja a figyelmet arra, hogy létezik ez a lehetőség, azaz átfordítja a szükségletet (több pénz kellene) igénnyé (dolgozni akarok, megnézem, hogyan).

Innen már tovább lehet lépni a vásárlási döntés további szakaszaira (12).

A jobb oldali ábrán vegyünk észre egy fontos elemet: az érzelmet! A kép azt sugallja, hogy a munka könnyű és örömteli. Az érzelemre hat tehát, információt nem közöl, csak a figyelmet kelti fel. A „csak” természetesen egyáltalán nem hangsúlytalan, arra utal, hogy hajlamosak lehetünk az érzelmeket alulértékelni. Ha azt írták volna, hogy ebben és ebben az irodában kapsz felvilágosítást arról, hogy hol dolgozhatsz, azt a sok képi információ között (metrón vagy egy internetes oldalon) meg sem látjuk. A figyelem felkeltése után természetesen oda lehet írni (kell is) egy elérhetőséget, de ezt már kisebb betűvel érdemes megtenni.



### A második lépés: az információ keresése

Ha tehát az érdeklődő diák bemegy egy munkaközvetítő irodába, az már az ő aktivitását mutatja. Kilépett a passzivitásból (de jó lenne több pénz), és tesz is a munkakeresés érdekében.

Az irodában ezután megkérdezi, hogyan tudna dolgozni. Itt különféle lehetőségeket ajánlanak neki, és megjelölik az ezekhez tartozó fizetséget.

A második lépés meghatározó jelentőségű, hiszen az ügyfél aktivizálódott. Ha ezt elérjük, például benéz a közvetítő irodába, akkor már lehetőség van a személyes kapcsolatra, ami nagyban segít a további döntések meghozatalában.

A személyes kapcsolat igen fontos elem. A kommunikációs szabályokból tudjuk, hogy egy hirdetés szöveges tartalma a hatékonyság szempontjából csupán 7% súllyal rendelkezik. Ha ugyanezt a szöveget halljuk is, annak a súlya 38%, míg a fennmaradó 55% akkor használható ki, ha személyes találkozó jön létre. Ennek egyszerű oka van: a személyes találkozó során láthatóvá válnak a testbeszéd jelei, a másik fél érzelmei – ez egy nagyon erős kapocs. Pont ezért lényeges, hogy az ügyfél/vevő eljőjön az irodába, és személyes kapcsolatot tudjunk vele kialakítani.

7%	Szó (verbális) - tartalom + szóhasználat	e-mail, nyomtatott anyagok
38%	Hang (vokális) - ahogyan mondjuk	telefon
55%	Testbeszéd - amit közben csinálunk	személyes jelenléti

A szerző ábrája, a következő forrás alapján: Mehrabian, Albert; Wiener, Morton (1967): *Decoding of Inconsistent Communications. Journal of Personality and Social Psychology* 6(1): 109–114.

### A harmadik lépés: a lehetőségek mérlegelése

Az irodában feltárják a diák előtt álló lehetőségeket: ilyen munkákra keresnek embert, ennyit és ennyit fizetnek. Itt már konkrét kérdések is felmerülhetnek, és egy gyakorlott ügyfélszolgálatos ezekre mind választ ad, esetleg ajánl valami testreszabott lehetőséget. Ha ez a személyes kapcsolat kialakul, akkor nagy lépést tettünk előre. Feltehetően ebben a lépésben már körvonalazódik a döntés. Ha a munkatárs érzi, hogy valamilyen információhiány van, akkor segíthet a döntés meghozatalában.

Itt érdemes egy mostanában megértett tudományos eredményre hivatkozni. Két ember között nagyon hamar kialakul egyfajta kapcsolat: ennek az előjele változik, de mindig létrejön. Magyarban gyakran használják a „kémia” szót ennek a megjelölésére, valójában az agyban meglévő tükroneuronok működése van a háttérben. Ezek azok az idegpályák, melyek a másik viselkedésének a látványától működésbe lépnek, és tükrözik azt az érzést, ami a beszélgetőpartnerünkben van. (13) Ha tehát a másik fél ideges vagy segítőkész, azt pontosan megérezzük. Ez egy olyan tulajdonsága a magasabb rendű élőlényeknek, ami a társas kapcsolatok nélkülözhetetlen eleme, és az emlősökben is megfigyelhető – jelzi a számunkra, hogy barátságos vagy elutasító közegben vagyunk-e, így segít alkalmazkodni az adott helyzethez.

### A negyedik lépés: az alternatívák felkínálása már jelentős befolyást gyakorol a döntésre

A túl nagy választék csapdájáról ritkán esik szó, pedig valós veszélyt rejt magában: termékek és szolgáltatások esetén láthatjuk, hogy a választék gyakran zavarba ejtően széles. Ha túl sok lehetőség közül választhatunk, az jelentősen megnehezíti a döntésünket, és oda vezethet, hogy végül egyiket sem választjuk, hanem valami más irányban indulunk el. Ha egy polcon húszféle müzlit látunk, lehet, hogy egyiket sem vesszük meg, hacsak nem kifejezetten ezért jöttünk.

Van egy érdekes szabály, amit a vállalkozásoknak alkalmazni kellene – mégsem teszik. Ez pedig a 7 +/-2 szabály. Azt mondja ki, hogy az emberek általános agyi kapacitása 7 lehe-

tőség feldolgozását teszi lehetővé, ez változhat lefelé vagy felfelé kettővel. Lefordítva: ha nagyon sok termék van a polcon (9-nél több), akkor elég valószínű, hogy a vevő odébbáll. A szerényebb kognitív képességű embereknél az öt jelenti a felső határt, azaz ennyi lehetőséget képesek egyidejűleg fejben tartani. (14)

Szolgáltatások tervezésénél is érdemes erre figyelni, és lehetőség szerint 5, maximum 9 választási lehetőséget kínáljunk.

#### *Az ötödik lépés: a döntés meghozatala*

A helyzet az, hogy minél több döntés elé állítunk valakit, annál inkább elfárad, és idő előtt kimerül. Pont ezzel magyarázható egyébként az a (nem közvetlenül a marketinghez köthető) jelenség, hogy gyakran tudjuk, mi lenne személyesen előnyös a számunkra – pl. milyen étrend, mozgás, káros szokások kerülése –, mégsem teszünk lépéseket az előnyös irányba. Azért, mert a könnyebb utat járjuk, és mert ezeknek a döntéseknek a meghozatala is energiaigényes.

Régi megfigyelés, hogy az azonnali előnnyel járó döntéseket könnyen meghozzuk, míg a csak hosszabb távon előnyös döntéseket halogatjuk, vagy egyáltalán nem tesszük meg. Gyerekeken figyelték meg és bizonyították ezt az állítást, egy érdekes kísérlet során. Egyedül hagyták őket egy szobában egy pillecukorral, és azt mondták nekik: ha nem eszed meg most, akkor, amikor visszajövök, kettőt kapsz. Nos, a gyerekek kis hányada volt csak képes ellenállni a könnyebb döntésnek, és megette a cukorkát. A jelenség felnőttkorban is érvényes.

Ennek a marketingvonatkozása pedig az, hogy egyszerű döntések elé kell állítanunk az ügyfelet. Például: itt van ez a három lehetőség, melyiket választja? Egyszerűbb azt választani, hogy az „elsőt”, mint ellentmondani, és azt válaszolni: „egyiket sem”. Tehát irányítsuk úgy a beszélgetést, hogy kialakuljanak az ügyfél számára legelőnyösebb lehetőségek, és ezeket kínáljuk fel döntésre.

Minél kevesebb döntést kell hoznia az ügyfélnek, annál jobb. Viszont azt a kevés döntést készítsük elő alaposan odafigyelő, támogató beszélgetéssel.

Előfordulhat, hogy írott formában történik a kommunikáció – ebben az esetben is követhetjük a fenti irányt. Van egy egyszerű, de célravezető (némileg trükkös) módszer. Kapunk egy e-mailt, egy hírlevelet, amire adott esetben fel sem iratkoztunk. Ezeket mindaddig küldik, amíg azt le nem mondjuk: ez viszont pluszenergiát igényel. Le kell menni a levél aljára, és a kisbetűs résznél megkeresni a „leiratkozás” gombot. Bármennyire is egyszerű, energiabefektetést igényel, azért nem tesszük meg, mert fáradtak vagyunk hozzá. Ez persze már súrolja az etikusság határait – de ha olyan szolgáltatást kínálunk, ami az ügyfélnek feltétlenül előnyös, akkor erre az apró módszerre építhetünk.

Igaz ugyanis az: minél többször találkozunk egy hirdetéssel, információval, javaslattal, annál inkább megmarad a tudatunkban, és annál inkább esélyes, hogy átlépi a figyelmünk küszöbét, és előbb-utóbb cselekvésre késztet.

## *A promóció*

A promóció az a lépés, amikor a vevő/ügyfél szokásainak, tulajdonságainak ismeretében egy nagyobb csoportot (szegmenst) megcélózhatjuk (targeting) egy olyan jól pozicionált üzenettel, ami kiváltja az általunk várt hatást. Megvesz egy árut vagy eljön az ügyfélszolgálatra tájékozódni.

A promóció tehát leegyszerűsítve az a mód, ahogyan kapcsolatba lépünk az ügyféllel. Ez lehet egy hirdetés plakát formájában, egy közvetlenül névre szólóan megírt levél, egy internetes hirdetés. (A Google-felhasználók, gmail-címmel rendelkezők tudják, hogy a jobb oldali sávban olyan hirdetések jelennek meg, amelyek a levelezésünk tartalmára reflektálnak – ez is egy fizetős szolgáltatás, az AdWords.)



Vegyük a legegyszerűbb példát, egy plakáthirdetést, amit egy forgalmas helyen teszünk ki. Ez lehet egy olyan hely, ahol nem kell fizetni érte, ilyenek például az egészségügyi intézmények, hivatalok előterei – a kihelyezés mindig egyedi megállapodás kérdése.

De mi legyen a hirdetésen?

Az olvasó már tudja: érzelmi megszólítás, valami, ami megmozgatja az emléős- vagy a hülőagyat, azokat az ősi területeket, amelyek sokkal gyorsabban működnek, mint a tudatos agy. A mérések azt mutatják, hogy ezekre a területekre érkező ingerek sokkal gyorsabb hatást váltanak ki, azaz sokkal előbb alakul ki érzelmi viszonyunk egy látott vagy hallott dologgal, mint hogy annak információtartalma eljutna a tudatunkig. Azaz a tudatos feldolgozás előtt az agyunk már előrehangolt állapotba került, és érzelmi befolyás alatt van.

Promócióval sok ügynökség foglalkozik, tehát lehetőség van ilyen szolgáltatás igénybevételére, de ez többnyire igen költséges, és sok vállalkozás, szolgáltató anyagi lehetőségét meghaladja. Ugyanakkor az ügynökségek is pontosan ezeknek a szabályoknak az ismeretében készítik el a terveiket. Ha tehát a fenti pár oldal tapasztalatait jól megértjük, akkor magunknak is lehetőségünk van hatékony és eredményes promóciós munka végzésére.

Itt is van egy fontos szabály: a hirdetésben nincs lehetőség a személyes találkozásra, ami pedig a leghatékonyabb megszólítási forma (emlékezzünk a 7-38-55%-os szabályra). Viszont egy ember vagy egy csoport bemutatása jól érzékelteti a rajta lévők testbeszédét – azaz sokkal erősebb üzenetet ad, mint a csupán tényekre hagyatkozás.

Ha ezt azzal erősítjük, hogy egy olyan személyt mutatunk a képen, aki az adott csoport számára fontos vagy elismert, akkor az jelentősen növeli az üzenet hatékonyságát.

## *Jó irányba haladunk? A 7P módszer, a marketingmix*

Az eddigiekben sok elméleti és ehhez kapcsolódó gyakorlati kérdést beszéltünk meg, valamint arról is szót ejtettünk, hogy ezek hogyan alkalmazhatóak a termékek és szolgáltatások piacra vitelében. A piac szót természetesen átvitt értelemben használjuk, hiszen nemcsak a polcokon megjelenő termékekről, hanem olyan szolgáltatásokról is szó van, mint például a munkaerő felkutatása és kiközvetítése, tanácsadás.

Ebben a tágabb értelemben is jól használható az a módszer, ami időnként áttekinti, hol is tartunk. Sikertült elérni a célunkat? Nincsenek esetleg olyan új jelenségek, amelyek indokoltá tennének bizonyos változtatásokat? Felmerülnek-e olyan lehetőségek, amelyeket még nem használtunk ki?

A 7P módszere, hasonlóan egy jól elkészített ételhez vagy italhoz, akkor hatásos, ha az egyes alkotóelemek a megfelelő arányban található meg benne. (15) Ezek az alkotóelemek a marketing esetében a következők: termék (product), ár (price), értékesítési utak (place), promóció (promotion), csomagolás (packaging), emberek (people), pozicionálás (positioning). A 7P kifejezés ezen összetevők angol megfelelőinek kezdőbetűiből áll össze. Közülük foglalkoztunk már párral, így most csak azokat emeljük ki, amelyek az időnkénti felülvizsgálat szempontjából még fontosak.



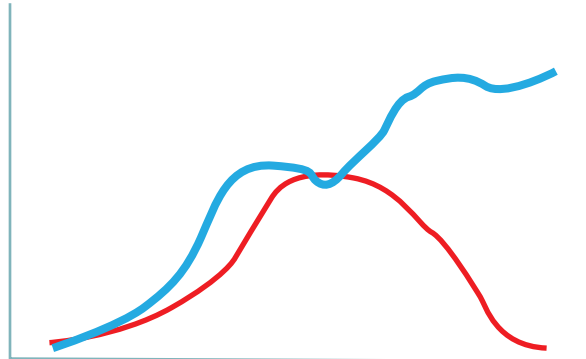
### *A termék*

A termékről ejtettünk már szót. Itt egy valamit érdemes kiemelnünk: a folyamatos fejlesztést. A marketing nem csupán a meglévő termékeket értékesíti, hanem kapcsolatban áll a vevőkkel. Így közvetlen információink vannak arról, melyek lennének a vevők elvárásai – azaz

milyen fejlesztési lehetőségek adódnak. Esetleg (ha a versenyszektort nézzük) mit tesznek a versenytársak, milyen fejlesztéseket hajtanak végre, merre mozdul a szektor maga?

A termékeknek és a szolgáltatásoknak (hasonlóan az emberélethez vagy a nemzetek életéhez) van életgörbéje.

A következő ábrán jól látható kétféle életgörbe. A pirossal jelzett életgörbe a jellegzetes: a termék vagy szolgáltatás megszületésekor az ismertség-eladás alacsony, majd egyre nő, végül érett szakaszba lép, ezután pedig hanyatlani kezd. Az érett szakasz változó hosszúságú lehet, egyes cégek esetében sok évtizedig tart. Jellemzően a mai vállalkozások életgörbéje rövidebb, sokkal több új vállalkozás alakul, majd szűnik meg, az életciklus gyorsabb. Ez nem törvényszerű. Létezik a kézzel jelölt út is, amikor egy vállalkozás megújul, például mert egy új tevékenységbe fog.



A számítógépgyártók közül többen elmozdultak a mobilkészülékek gyártása irányába, a korábban háztartási eszközöket gyártó cégek beléptek az elektronika területére. Egy termék vagy szolgáltatás esetében is igaz ez a képlet. Az autóiipar jellegzetes példa, ahol új és új típusok jönnek évente, a mobiltelefonok pedig hihetetlen sebességgel újulnak meg: azaz maga a termék változik ugyan, az egyes típusok elavulnak, de maga a termékvonal (pl. mobiltelefon) folyamatosan megújul és növekszik. Persze vannak olyan cégek, melyek elmulasztják a lehetőséget. A svájci óragyártók sokáig nem vettek tudomást a digitális órák megjelenéséről, és majdnem csődbe mentek. Vagy a Nokia esete mutatja, hogy a legnagyobb mobiltelefon-gyártó képes volt figyelmen kívül hagyni az érintőképernyő megjelenését, így elvesztette a vezető helyzetét, és felvásárolták. Ugyanez érvényes a szolgáltatásokra is: tartsuk nyitva a szemünket, és figyeljük, hogy a saját szektorunkban milyen mozgások zajlanak, milyen fejlesztések történnek, hogyan változnak az ügyfelek igényei, milyen törvényi változások léptek életbe. A marketingnek komoly felelőssége van a termékek, szolgáltatások megújításában.

### Az ár

Az árazás kérdése külön tanulmányt érdemelne, itt most csak néhány kulcselemmel foglalkozunk. Sokféle árazás lehetséges, a leggyakoribb (főként a szolgáltatások esetében), hogy az egyéb szolgáltatók áraihoz igazodunk (versenytárs alapú árazás). Mennyit ér egy tanácsadás, mennyit ér egy angolóra magántanárnál? A piacon már meglévő árak alakítják a saját árainkat. Ez is egy út.

Kiindulhatunk abból is, hogy mennyi nyersanyag, munka van egy adott termékben, mekkora hasznot szeretnénk elérni, és ehhez igazíthatjuk az árainkat (költségalapú árazás).

Vannak termékek, amelyeknek az ára nincs összhangban a ráfordításokkal, mert annál lényegesen magasabb áron adják el őket. A prémium termékek ilyenek. Nyilvánvaló, hogy egy márkás táská vagy cipő nem annyival jobb, mint egy másik, tizedáron megvehető, hasonló termék. A szolgáltatásoknál ez szintén igaz: más a fellépti díja egy ismert vagy egy ismeretlen zenekarnak, illetve egy pályázatíró cég is úgy határozza meg az árait, hogy azok bőségesen fedezik a kiadásokat – itt gyakori a sikerdíjas munka, azaz csak elnyert pályázat után fizet a megbízó. Más (állami, önkormányzati) szervezetek ingyenes szolgáltatást nyújtanak, ebben az esetben az ár inkább az ügyfelek ideje – azaz milyen gyorsan és hatékonyan kapják meg az adott szolgáltatást.

A promócióról már részletesen szót ejtettünk.



### *Az értékesítési utak*

Az értékesítési utak témája szintén külön tanulmány tárgya lehetne. Vázlatosan annyit érdemes erről tudni, hogy a terméket és a szolgáltatást hol veszik igénybe a vevők: egy bevásárlóközpontban, kisebb üzletben, esetleg az interneten rendelik? A legalkalmasabb hely az, ahol a vevők megfordulnak, akár valóságosan, akár az interneten. Ezekre a szokásokra érdemes rákérdezni a piackutatás során, és főként a fókuszcsoportos beszélgetés alkalmával, amikor a valódi, esetleg rejtett szokásokra is fény derül. Egy üzletben megtett útvonal (a bejárattól a vásárlás helyéig) sok mindenre rámutat, például hová érdemes elhelyezni a promóciós anyagokat, ahol jól láthatóak. Ugyancsak fontos információ a vevők, ügyfelek napi útjának elemzése: hogyan jutnak munkába – autóval, tömegközlekedéssel –, milyen útvonalon, mennyi időt töltenek az egyes helyszíneken, van-e ott idejük olvasni stb. Mindez sok olyan információt tár fel, ami segítségünkre lehet a hatékony üzenetek célba juttatásában.

### *A csomagolás*

A termékcsomagolás szintén egy külön tudomány: hogyan jelenik meg a termék, milyen információk és főként érzelmi elemek jelennek meg a csomagoláson: könnyen vagy nehezebben tud dönteni a vevő az adott termék megvásárlásáról, pusztán csak a látottak alapján? Ha a polcon, a többi termék között nézzük a sajátunkat: kitűnik-e a többi közül vagy sem?

A vevő szempontjából: könnyen kezelhető a csomagolás, összhangban van-e a benne lévő áruval? Nézzünk a termékünkre egy idegen szemével! Ha módunkban áll, bízzuk szakemberre a csomagolást, de ne feledjük el a vevők egy kis csoportjának bemutatni – ha lehet több verziót is, hogy legyen két-három alternatíva!

A csomagolás nem csupán a fizikai csomagolást jelenti, hanem a környezetet is, ahol az áru vagy a szolgáltatás megjelenik. Amikor a vevő, az ügyfél belép a helyiségbe, milyen érzéseket keltenek a bútorok, a falon lévő képek, vannak-e növények, milyen színű a fal – azaz milyen az összhatás?

Ezek a tényezők tudattalanul mind az emlécsagyunkra hatnak, és meghozhatjuk a döntésünket (illetve a vevő) már a tudatos döntés kimondása előtt.

Ide tartozik a vevőszolgálaton vagy az üzletben dolgozók ruházata: formális, laza, fiatalos, üzleti-hivatalos? Összhangban van-e a ruházat a helyiséggel, és azzal, amit a vállalkozás magáról sugallni akar?

*A pozicionálásról* már részletesebben is szó esett.

### *Az emberek*

A 7P közül a legfontosabb elem. Igen, ők azok az emberek, akik a vállalkozásban, az ügyfélszolgálaton dolgoznak. Ők azok az arcok, akikkel a vevők, az ügyfelek találkoznak. Ők azok, akik a legtöbbet teszik hozzá a vállalkozásról kialakított képhez.

Fontos, hogy képezzük az embereinket, de még ennél is fontosabb, hogy kezdetektől fogva a megfelelő embereket alkalmazzuk. Vannak ugyanis olyan személyiségtulajdonságok, amelyek bizonyos feladatok betöltésére nem tesznek alkalmassá egyeseket, míg másoknak ugyanaz a munka könnyedén megy. Ügyfélszolgálaton egy barátságos, vidám személyiség nagyon sokat jelent, míg mondjuk a könyvelésen ez nem feltétlenül elvárás.

A megfelelő humánerőforrás-gyakorlattal (vagy, ha kis vállalkozásról van szó, az erre a célra legalkalmasabb személy segítségével) közösen határozzuk meg azt a személyiségtípust, aki az adott feladatra a leginkább megfelelő. A tapasztalat azt mutatja, hogy képzéssel sokat el lehet érni, de az alapvető személyiségtulajdonságok csak nagyon-nagyon lassan változtathatók, igen nagy befektetés árán.

## *A Márka – a bizalom alapja*

Az eddigiekben áttekintettük a marketing legjellegzetesebb feladatait és gyakorlatát. Végezetül emlékezzünk meg az egyik olyan elemről, ami nem egyik hónapról a másikra, hanem évek alatt építhető fel. Ez pedig a Márka (Brand).

Ha bárkit megkérdezzük, hogy soroljon fel néhány ismertebb márkát, valószínűleg mindenki hasonló neveket említene. Ezek azok a nevek, amelyek hosszú évek, évtizedek alatt tartós helyet alakítottak ki a tudatunkban. Ha rákérdezzük ezekre, mindenki tudja, miről, milyen cégről vagy szolgáltatásról, termékről van szó.

Egy vállalkozás egyik legértékesebb eleme éppen a márka, mivel az a bizalom megtestesülése: pontosan tudjuk, mi az, amit elvárhatunk tőle, milyen jellegzetességei vannak, mennyire megbízható, nem csupán a termék, hanem a köréje épített szervizhálózat, információs háttér. Ezért is különösen meglepő és fájdalmas, ha csalódnunk kell valamelyikben. Ha kiderül például, hogy nem korrektül vizsgálták a minőséget, és félrevezették a vevőiket.

A helyzet az, hogy a márkába vetett bizalmat igen hosszú folyamat felépíteni, és nagyon gyorsan lehet lerombolni.

Ha rendelkezünk ilyen márkával – akár egy kisvárosban, faluban, ahol egy üzlet neve mindenki számára ismert, akár egy nemzetközi márkát képviselünk, vagy egy olyan szolgáltatónak vagyunk a munkatársa, akiben bíznak az ügyfelek –, legyünk tudatában ennek a felelősségünknek, és akkor is képviseljük méltóan, ha éppen nincs rajtunk a figyelem, vagy a magánéletünkben nyilatkozunk róla. A felelősség minden esetben közös.

Kívánjuk, hogy a jelen tanulmányban található ismereteket használják etikusan és sikerrel.

## **Hivatkozások**

1. Pink, H. D.: *Eladni emberi dolog*, HVG Kiadó, 2013
2. Kotler, P. – Kevin Lane Keller (2009). „1”. *A Framework for Marketing Management (4th ed.)*. Pearson Prentice Hall, 2009. ISBN 0-13-602660-5.
3. (HenryFord). 1908. október 1. A T-modell bevezetésének napja
4. 3-Brains-in One Brain: <http://psycheducation.org/brain-tours/3-brains-in-one-brain/>
5. Simon Sinek, TED előadása: [http://www.ted.com/talks/-simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action](http://www.ted.com/talks/-simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action)
6. <http://www.google.com/analytics/standard/resources/>
7. <https://www.google.com/trends/>
8. <http://pmsz.org/en/fogalomtar?page=7>
9. <http://www.szinapszis.hu/hirek/150>
10. <https://en.wikipedia.org/wiki/SurveyMonkey>
11. [http://piackutatas.blog.hu/2007/07/25/piackutatas\\_mi\\_a\\_fokuszcsoport](http://piackutatas.blog.hu/2007/07/25/piackutatas_mi_a_fokuszcsoport)
12. [https://en.wikipedia.org/wiki/Buying\\_decision\\_process](https://en.wikipedia.org/wiki/Buying_decision_process)
13. [http://www.medicalonline.hu/tudomany/-cikk/eloszor\\_mutattak\\_ki\\_emberi\\_agyban\\_tukorneuronokat](http://www.medicalonline.hu/tudomany/-cikk/eloszor_mutattak_ki_emberi_agyban_tukorneuronokat)
14. <http://uxmag.com/articles/cognition-the-intrinsic-user-experience>
15. <http://marketingmix.co.uk/>

## ***PR-szemponatok a foglalkozási rehabilitációban***

A megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatása hosszú távú marketingkommunikációs stratégiát, átgondoltságot, alapos odafigyelést és nagyfokú tudatosságot igényel.

### ***A megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatása mint CSR tevékenység***

A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR – Corporate Social Responsibility) olyan törekvés, melynek értelmében a vállalatok **önkéntes** alapon **üzleti tevékenységükbe integrálnak társadalmi és környezetvédelmi célkitűzéseket** is, és ezen elvek mentén **alakítják kapcsolataikat érintettjeikkel**. (Európai Bizottság, 2001)

A társadalmi felelősségvállalás egyik fő terepe lehet a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatása, a számukra történő munkahelyteremtés vagy az esélyegyenlőség. A rehabilitációs foglalkoztatás gazdasági hasznot jelent a vállalatnak, ugyanakkor rontja a költségvetés bevételi oldalát, de emellett nagymértékben hozzájárul a társadalom önfenntartási lehetőségeinek és a munkaerőpiacon hátrányos helyzetű, nehezen boldoguló célcsoport életszínvonalának emelkedéséhez.

A CSR témája egy lehetséges érv a gazdálkodó szervezetekkel való kapcsolatfelvétel esetén. Érdemes rövid betekintést nyerni a témába, és a kapcsolódó legfontosabb alapelveket megismerni.

Hangsúlyos, hogy a vállalatok részéről a CSR önkéntességen alapul, ami azt jelenti, hogy olyan intézkedések kapcsolódnak a területéhez, amelyeket a vállalatok önként vállalnak és valósítanak meg, a saját maguk által választott célok és módszerek szerint saját ütemezésben:

- a fenntartható fejlődés három területére épít, azaz a gazdasági célok és szempontok mellett a vállalatok a környezeti és szociális szempontokat is integrálják döntéseikben;
- az érintettekre támaszkodik, azaz a vállalatok erőfeszítést tesznek, hogy az érintettek elvárásait, véleményét, ötleteit és aggályait megismerjék, azokat figyelembe vegyék célkitűzéseik és mindennapi működésük során, és/vagy megválaszolják azokat;
- egy integrált vállalatirányítási rendszer, amely a teljes vállalatot áthatja, azaz minden folyamatában, funkciójában és tevékenységében jelen van alapvető szemléletként;
- nincs általános recept, azaz minden iparág, méret, földrajzi elhelyezkedés speciális CSR-vonatkozásokat vet fel, amely kihívásokra minden vállalatnak egyedi és saját válaszokat kell kidolgoznia;
- hosszú távú koncepció, azaz elsősorban a közép- és hosszú távú célok megfogalmazását és elérését célozza, ezáltal nem alkalmas az ad hoc intézkedések kivitelezésére, hanem átgondolt, tudatos intézkedési tervekre van szükség;
- rövid távú eredményeket is hozhat, azaz a hosszú táv ellenére szükséges és javasolt rövid távon is megfogható hatást eredményező intézkedéseket végrehajtani;
- kulcsfontosságú a hitelesség, azaz a tettek és a szavak összhangban kell, hogy legyenek, csak tényleges cselekedeteinkről és viselkedésünkről beszéljünk;
- a versenyképességet erősíti, azaz nem az üzleti célok felülírását jelenti, hanem azoknak a módszereknek a kialakítását és megvalósítását, amelyek révén azok fenntartható és felelős módon érhetőek el;
- szervezeti tanulást tesz szükségessé, azaz sok esetben a vállalat és az azt alkotó egyének magatartásának módosulását eredményezi, bizonyos esetekben az értékek, hiedelmek, attitűdök megújulását is jelentheti;

- üzletileg racionális döntés, azaz nem az altruizmust, az üzleti célok szem elől tévesztését javasolja a vállalatvezetők, döntéshozók számára;
- folyamatos, azaz nem egyszeri vizsgálatról, célkitűzésről és intézkedésről van szó, hanem egy visszacsatoláson és önvizsgálaton alapuló folyamatos megújulásról. (Garadnai–Koltai, 2009)

„Hazánkban még nem dőlt el, hogy a vállalati PR egyik eleme vagy társadalmi kötelezettség-e a CSR. A nemzetközi nagyvállalatok már letették a voksot egy-egy, általuk jelentősnek tartott társadalmi jelenség támogatása mellett, de a kis- és középvállalkozások még nem indultak el ebbe az irányba.” ([http://www.piacessprofit.hu/klimablog/felelos\\_vallalatok/mi\\_is\\_az\\_a\\_csr/](http://www.piacessprofit.hu/klimablog/felelos_vallalatok/mi_is_az_a_csr/) Utolsó letöltés: 2015.10.24.)

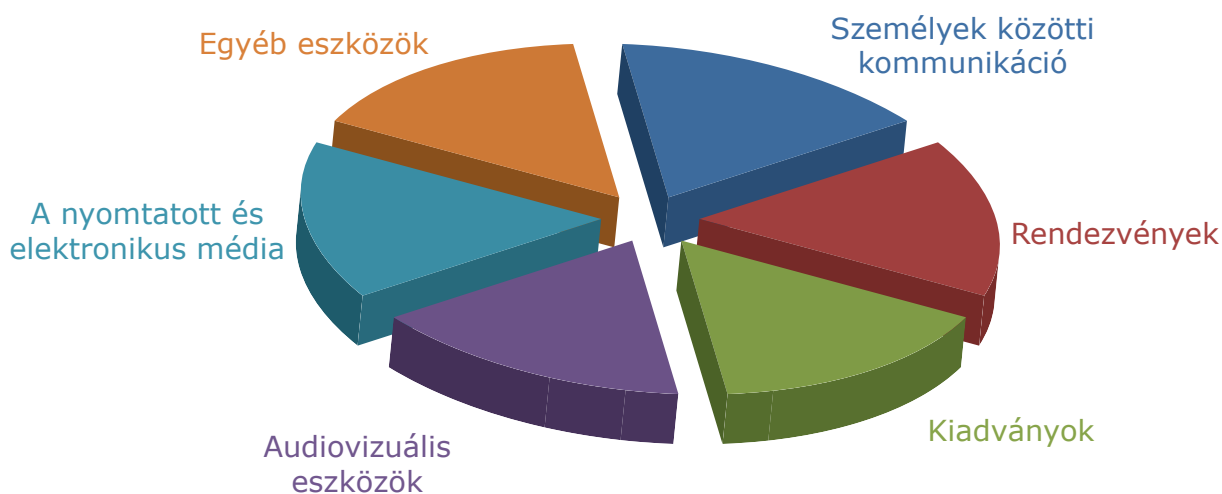
## A public relations (PR)

A PR a HÍRNÉVRŐL szól. A PR munkafolyamata tervszerű és hosszantartó erőfeszítés azért, hogy egy szervezet és környezete közötti jóakaratot és kölcsönös megértést építsünk ki és tartsunk fenn. A PR-tevékenység az a tudományterület, amely a HÍRNEVET gondozza azzal a céllal, hogy megértést és támogatást nyerjen, valamint befolyásolja a véleményt és a viselkedést. (Szeles, 1999) A public relations szemléletmód, de egyben tevékenység is. A PR-tevékenységnek különféle eszközeit ismerjük. Az eszközök között a személyek közötti kommunikációs eszközöktől kezdve, a csoportkommunikációs eszközökön keresztül jutunk el a tömegkommunikációs eszközökig. Bármely PR-eszközt választjuk is céljaink eléréséhez, a legfontosabb választási szempont az, hogy a megfelelő tartalomhoz, az üzenethez a megfelelő formát, a megfelelő eszközt válasszuk ki. (Borosán, 2010)

A public relations eszközei (l. ábra):

- Személyek közötti kommunikáció
- Nyomtatott és elektronikus média
- Audiovizuális eszközök
- Kiadványok
- Rendezvények
- Egyéb eszközök

### A "PR-torta" szeletei



A public relations eszközei (Borosán, 2010 alapján)

**A PR-kommunikáció része minden olyan módszer, amellyel a szervezet kapcsolatba lép környezetével. Ezek a következők lehetnek: kutatások, felmérések, online kommunikáció, közösségi média, hírlevelek, filmek, videók, konferenciák, vendéglátás, szponzorálás, kiállítások, konferenciák.**

### *Hogyan indul a jó PR?*

A PR-stratégia megtervezésekor a legfontosabb kiindulópont az, hogy mit gondolnak az emberek a cégről. A szervezetek, vállalkozások vezetőinek egyik legnagyobb tévedése, hogy azt hiszik, cégük tökéletesen beazonosítható, reklámjaikat, tevékenységüket mindenki ismeri. Tudják, hogy milyen támogatásokat ajánlanak fel, milyen szponzori tevékenységet vállalnak fel. Ez azonban súlyos tévedés.

### *Mire jó a PR?*

A PR nem a megtévesztő, hanem a kedvező arculat kialakításának eszköze. Ha egy vállalat ügyfélszolgálatja elérhetetlen, a fogyasztók kinyitják csak lerázó jellegű levelekkel válaszolhatnak, nincs az a csodálatos PR-es, aki ezt az imázst, a szárnyra kapott negatív szájréklámot meg tudja állítani. Az újságírók folyamatosan keresik a témát. A szaklapok írói éppúgy nyitottak az újdonságra, innovációra, hírre, mint a bulvárlapok újságírói. Ezen a ponton van lehetősége bárkinek bekerülni egy újságcikkbe. A kisvállalkozások vezetői sokszor nem „mutatják” magukat eléggé. Egyszerűen a PR nem szerepel az eszköztárunkban. A belső PR szakmai feladatkörét elsősorban az alábbiak képezik:

- A céghez tartozás érzésének kialakítása, a szervezet belső közvéleményének formálása.
- A „nyitott ajtók” légkörének kialakítása.
- A menedzsment döntéseinek kommunikációs támogatása (tanácsadás).
- A menedzsment döntés-előkészítésének információs támogatása (tanácsadás).
- A szervezet és környezete közötti kapcsolatok koordinálása, fejlesztése és elemzése.
- Szakmai programok kezdeményezése, tervezése, lebonyolítása és kiértékelése.
- A szervezet tagjainak tájékoztatása a szervezet céljairól, eredményeiről, feladatairól és problémáiról.
- A szervezet környezeti (tükör-) imázsának fejlesztése a szervezet tagjain keresztül.
- A szervezet arculatának tudatos fejlesztése és ápolása.
- A szervezet kommunikációs magatartásának irányítása, alapozása és hitelessé tétele.
- A szervezet tagjai támogatásának megszervezése a menedzsment és az általa kitűzött célok iránt.

*Gyakorlat:* Álljon meg itt az olvasásban, és gondolja végig a fenti lista elemeit abból a szempontból, hogy mennyire relevánsak az Ön szervezete számára! Beszéljék meg a munkatársakkal, keressenek lehetőséget a tudatosabb belső PR-tevékenységekre!

### *A PR eszközei*

- Személyek közötti kommunikáció, személyes beszélgetések a vezetők és a munkatársak között, meghallgatások, rendezvények, név- és születésnapok közös megünneplése, vállalati bulik, vállalati vacsora, oktatás, továbbképzés, szervezetépítő tréningek, kiadványok, pl. új belépők kézikönyve, vállalati kalauz stb.
- Audiovizuális eszközök, pl. belső PR-film, vezetői köszöntő.

- Helyi média, pl. vállalati újság, belső honlap, intranet.
- Egyéb PR-eszközök: pl. vállalati komplex rendezvény, sajtótájékoztató stb.
- Minden egyéb olyan tevékenység, amely a megértés javítását szolgálja egy szervezet és mindazok között, akikkel kapcsolatba kerül a szervezet, házon belül és kívül egyaránt. Tanácsadás ahhoz, hogyan lehet kialakítani egy szervezet image-ét. Akciók, amelyek felfedezik és elhárítják a szóbeszéd vagy más félreértések forrásait, és amelyek során megfelelő hírveréssel, reklámmal, kiállításokkal, vizuális segédeszközökkel vagy más módon szélesítik egy adott szervezet befolyási övezetét és hitelét. Mindaz, amely az egyének és szervezetek közötti kommunikációt javítja.

Az „információs társadalom” küszöbén a leghatékonyabb informálási mód az audiovizualitás. Az információt befogadónak nem kell külön munkát végeznie ahhoz, hogy az információkat átvegye. Ez a hatásmechanizmusbeli sajátosság felértékeli a film- és videotechnika legkülönbözőbb formáit a PR-aktivitáson belül is.

### *A PR-film műfaji kategóriái*

**Belső PR-filmek.** A szervezet belső identitását gondozó információk csokra, a vezetés, menedzsment bemutatkozása és nézetei, célkitűzései és elvárásai, illetve megfogalmazásai, a szervezeti kultúra összetevői és legfontosabb tényezői. Szolgálhatja a szervezeti összetartozás érzésének erősítését.

**Imázsfilmek.** A cég, szervezet környezeti megítélését fejlesztő üzenetek és információk filmes megfogalmazása. E körbe tartoznak a vállalati arculat összetevőinek (design rendszer, hagyományok, szervezeti struktúra és kultúra, kommunikációs tevékenységterületek és a szervezet önimázsának bemutatása és prezentálásaik) kérdéseit részletező filmes megfogalmazású kulcsinformációk.

**Marketing-PR film.** Termék vagy szolgáltatás promóciós tevékenységeinek kommunikációs felvezetései, hitelteremtés, környezeti fogadtatás formálása, a reklámtevékenység konkrét üzeneteinek magyarázata, háttér-információ (pl. reklám, werkfilm). Termékoktatás, kezelési lehetőségek.

**Oktatófilm.** Oktatás, ismeretterjesztés valamilyen, a szervezet tevékenységéhez kapcsolódó témakörben (pl. értékesítési hálózat bemutatása, műszaki eljárás vagy technológiai folyamat részletezése a termék minőségének megítéléséhez).

**Videóhírlevél.** Aktuális történések audiovizuális megfogalmazása és a forgalmazásra szánt információkról, forgalomkész formában történő, közvetlenül a célcsoporthoz intézett és számára közvetlenül forgalmazott képes tudósítás, beszámoló, amely nem lehet hosszú és a fentiek szerint kétféle minőségben is készülhet: professzionális rendszerben a helyi tv-állomások és hírműsorok számára néma változatban, illetve szöveggel és zenei aláfestéssel a szervezet honlapján megjelentetve és/vagy korszerű adathordozón eljuttatva a célcsoporthoz.

**Befektetői kapcsolatok.** A befektetők figyelmének a felkeltésére irányuló, a befektetői területet szakmai szempontok szerint és/vagy publikus formában feldolgozó film sajátos érvanyaggal és információtartalommal, szakértői megszólalással és elemzésekkel.

**Közérdeklődést fejlesztő filmek.** A közvélemény átalakítását, formálását szolgáló, valamilyen átfogó célrendszert képviselő nevelőkampány, esetleg ennek elemei filmen.

**PR-spot.** Rövid, rendszerint a logórendszerrel, az arculat valamilyen összetevőjével vagy marketingaktivitással kapcsolatos film.

**PR-riport.** Hírműsor keretébe szerkesztett, mindenképpen hírértékű információk riport, interjú formájában, valamilyen audiovizuális műsor keretében, annak részeként, illetve a klasszikus sajtóműfaj, a háttérbeszélgetés vagy kerekasztal-beszélgetés formájában készült riport.



## Az e-PR

Az elektronikus média eredeti felosztása a közszolgálati és kereskedelmi rádióra, illetve tv-re ma már a múlté, hiszen az internet megjelenésével új eszköz csatlakozott az elektronikus média világához. Természetesen az internet önmagában nem public relations eszköz. Valójában nem is internetnek nevezhetjük, hanem korszerűen az e-business vagy az e-commerce mintájára „e-PR”-nak. Az „e-PR” egyesíti a nyomtatott és elektronikus sajtó minden előnyét, viszonylag kevés hátrányt mutat. Ami azonban a jövő népszerű eszközévé teszi, az az, hogy rendkívül nagy variációs lehetőséget nyújt. Amíg a nyomtatott sajtó, a public relations számára véges, illetve bizonyos fókig korlátozott, addig az „e-PR” végtelen számú lehetőséget tud nyújtani.

Az „e-PR” által közvetített, hírértékűvé formált üzenet

1. a közvélemény számára tájékoztatást nyújt,
2. a közvéleménnyel megérteti az üzenet tartalmát és célját,
3. a szervezet és a közvélemény, illetve a közvélemény és a szervezet közötti magatartás koordinálására szolgál.

*Gyakorlat:* Gyűjtse/Gyűjtsék össze, hogy milyen PR-eszközöket alkalmaznak már a fenti felsorolásból! Gondolkodjanak el azon, hogy milyen további lehetőségeket tudnak azonosítani a megváltozott munkaképességű ügyfelek értékeinek, illetve a szervezetük tevékenységének hatékony bemutatására!

### **A megváltozott munkaképességű emberek értékeinek hatásos prezentálására a következő PR-kommunikációs eszközök javasolhatóak:**

- Saját honlapon keresztül történő kommunikáció (munkavállalók bemutatása, vezetőik véleménye, munkakörülményeik, élethelyzetük változásának bemutatása).
- Fotók, interjúk, kisfilmek, reklámok stb.
- Saját Facebook-oldalon keresztül történő bemutatások.
- Youtube-csatornán megváltozott munkaképességű személyek életéről szóló videók feltöltése. Pl. Karvai Sándor vak motoros:  
<https://www.youtube.com/watch?v=wHjBrRmUTpg>,  
<https://www.youtube.com/watch?v=PbQ8xk9WHeM>
- A közszolgálati médiumok (televízió, rádió) adásaiban történő rendszeres megjelenések (pl. reklámspotok).
- Csatlakozás olyan alapítványokhoz, amelyek küldetése, hogy munkahely-teremtéssel támogassák a megváltozott munkaképességű emberek társadalmi integrációját (pl. Fogadj örökbe egy macit Alapítvány).
- A Fogyatékossgal Élők Világnapjának eseményein való rendszeres részvétel.
- Egy hiteles arc kiválasztása a fogyatékos munkavállalók közül, aki hatékonyan tudja képviselni az üzenetet a kampányokban, rendezvényeken.
- Részvétel álláskeresési workshopokon.
- Internetes álláskereső oldalakon való megjelenés, hirdetés pl. [jobinfo.hu](http://jobinfo.hu), [jobline.hu](http://jobline.hu), [profession.hu](http://profession.hu), [trenkwaldert.hu](http://trenkwaldert.hu), [prohuman.hu](http://prohuman.hu), [jobmonitor.hu](http://jobmonitor.hu), [starjobs.hu](http://starjobs.hu) oldalakon
- Kisfilmek gyártása a fogyatékos munkaerőkről.  
Pl. <https://www.youtube.com/watch?v=sqDwvcnQIxc>

*Az alábbiakban lehetséges filmvázlatokat, valamint olyan alapvető interjúkérdéseket adunk közre, amelyek bemutatják a cégnél dolgozó megváltozott munkaképességű dolgozókat, helyzetüket, feladataikat és munkáltatójukat.*



Legyen minél több vágókép, amely bemutatja a munkavégzőt. Pl. egy napjának végigkövetése; hogyan indul el reggel otthonról, a munkahelyre érkezéskor hogyan fogadják őt a kollégái, valamint bemutatni, hogy a munkavégzés közben hogyan érzi magát, szünetekben mit csinál stb.

### **Akkreditált foglalkoztató (vezető, humánpolitikai vezető, foglalkozási mentor) interjú**

- Arra kérem, röviden mutassa be a szervezetet!
- Milyen tevékenységeket végeznek/milyen termékeket állítanak elő?
- Milyen piacokra dolgoznak?
- Állandó megrendelőik vannak-e? Ha igen, kik azok?
- Vajon életben tudnának-e maradni akkor is, ha nem megváltozott munkaképességű embereket foglalkoztatnának dotált bérrel?
- Hány főt foglalkoztatnak? Milyen szakembergárdájuk van?
- Hogyan látják a megváltozott munkaképességűek csoportját: milyen is ez a csoport? Mit lehet elmondani róluk?
- Vannak-e valamilyen módon meghatározható, elhatárolható „alcsoportok” a megváltozott munkaképességű emberek között?
- Milyen problémáik vannak leginkább a munkába állás terén?
- Hol vannak hiányok az állami és a civil ellátórendszerben?
- Mik az Ön tapasztalatai; ki az, aki ma megváltozott munkaképességűként dolgozni tud?
- Ki tud sikeres lenni a munkaerőpiacon?
- Mióta nyújtanak szolgáltatásokat megváltozott munkaképességű/fogyatékos embereknek?
- Miért kezdtek el velük foglalkozni?
- Milyen szolgáltatásokat nyújtanak a számukra? Együttműködnek-e ebben valakivel?

### **Munkaügyi Központ interjú**

- Hogyan látják a megváltozott munkaképességű személyek csoportját a foglalkoztatási helyzet szempontjából közelítve? Milyen is ez a csoport?
- Mi jellemzi (társadalmi-demográfiai tényezők) ezt a csoportot? Vannak-e jól körülhatárolható alcsoportjai?
- Melyek azok a jellemzők, tulajdonságok a csoportnál, amelyek miatt nehézségek vannak a munkavállalás terén?
- Milyen problémáik vannak a munkába állás terén?
- A munkáltatók jellemzően kikkel dolgoznak a megváltozott munkaképességűek csoportján belül? Miért éppen velük?
- Tapasztalataik szerint kik kerülnek be az akkreditált foglalkoztatókhoz? Mi jellemzi őket?
- Kik azok, akik „ellátatlanul” maradnak? Hol vannak hiányok az állami és a civil ellátórendszerben?
- Ki az, aki ma megváltozott munkaképességűként dolgozni tud? Ki tud sikeres lenni a munkaerőpiacon?

### **Interjú a foglalkoztatottal**

- Mutatkozzon be röviden! Milyen fogyatékosággal él?
- Mikor került a szervezethez?

- Milyen munkakörben dolgozik (milyen feladatot lát el)?
- Dolgozott-e korábban máshol (volt-e a nyílt munkaerőpiaci munkahelye)?
- Mekkora az egészségkárosodása (leszázalékolás mértéke)? Milyen egészségügyi problémája van?
- Az Ön tapasztalatai szerint hogyan kerülnek a munkavállalók a szervezethez?
- Hogyan találják meg az embereket?
- Tapasztalatai szerint kiket vesznek fel a szervezethez dolgozni?
- Milyen szempontok alapján válogatnak (ha egyáltalán válogatnak)?
- Ismer-e olyan személyt, aki szeretett volna bekerülni a védett szervezethez, de nem vették fel? Ha igen, akkor mi volt ennek az oka?
- Mi történik valakivel, ha felveszik ide dolgozni?
- Hogyan tanul be? Segítenek-e neki?
- Kik dolgoznak itt?
- Mi jellemzi az embereket: milyen a végzettségük, a képzettségük, a koruk, a nemük, milyen egészségügyi problémájuk van?
- Milyen nehézségei vannak?
- Miért dolgoznak itt (a védett szervezetnél) az emberek?
- Milyen az itteni munka? Mennyire nehéz?
- Lehet-e válogatni a munkaterületek, munkakörök között? Lehet-e előrejutni?
- Mit gondol, mi lenne más, ha nem védett szervezetnél/támogatott foglalkoztatásban, hanem nyílt munkaerőpiaci cégnél végeznék ugyanezt a munkát?
- Miért jó itt dolgozni? És miért rossz? És mi az, ami még rosszabb lenne?
- Segítik-e Önt ennél a szervezetnél a nehézségei megoldásában szakemberek? Ha igen, kik?
- Hogyan segítenek? Mindenkinek rendelkezésére állnak vagy csak néhányuknak?
- Máshogy bánnak-e Önnel itt a szervezetnél? Ha igen, miben?
- Ismeretei szerint van-e vagy lesznek-e kimondottan Önnek szóló szolgáltatások, segítségnyújtás? Ha igen: ki fogja nyújtani? Mi lesz az?
- Hogyan lehetne segíteni Önt a munkaerőpiacon való elhelyezkedésben, a foglalkoztatás szempontjából speciális igényei, szükségletei megteremtésében?
- Kinek a feladata lenne ezek megteremtése?

## *A vállalati imázs*

**Vállalati (termék-, márka) image.** Az emberek fejében képződő szubjektív értékítélet-rendszer. Mindaz, amit érzékelnek, gondolnak és hisznek a vállalkozással vagy termékkel kapcsolatban. Spontán képződik, de tudatosan formálható a különféle marketingeszközök segítségével.

**Vállalati arculat, azaz corporate identity (CI).** Az a kép, amelyet a vállalat magáról mint személyiségről tudatosan és tervezetten kialakít. A befelé, azaz munkatársai felé és kifelé, azaz piaca(i), környezete és a társadalom felé irányuló önábrázolását és magatartását, kommunikációját értjük ezalatt. Ez tehát felülről vezérelt folyamat, amelyet a vállalkozásalapítás gondolatának megfogadásakor el kell kezdeni építeni.

*Gyakorlat:* Milyen az Önök szervezetének arculata? Mit közvetít a külvilág felé? Kellően körvonalazott? Mennyiben azonosulnak vele a szervezet tagjai? Gondolkodjanak el azon, hogyan lehetne még meggyőzőbbé tenni ezt a képet!

### *Tartalmi oldal*

- Szervezeti struktúra
- Vállalati kultúra
- Vállalati filozófia
- Vállalati misszió és vízió
- Vállalati azonosság
- Vállalati stílus és magatartás

Tehát a vállalat fontos feladata, hogy olyan arculatot s olyan egységes jegyeket alakítson ki, ami alapján a fogyasztók a vállalatot más vállalatoktól jól el tudják különíteni. Egyes munkakörökben, kisebb vállalatoknál az intézményi kommunikátor feladata közé tartozhat az intézmény arculatának kidolgozása, az egyes elemek összehangolása.

A vállalati arculat a vállalaton belüli stratégiai irányításnak megfelelő cselekvési terv, mely összehangolva a vállalat különböző egységeinek tevékenységét, a vállalat külső és belső minőségének tervszerű alakítását célozza. A vállalati identitás egy vállalat külső környezetével folytatott kommunikációs és tevékenység programjának leírására szolgál.

Az arculat tartalmi elemei: mindazok a tényezők, amelyekkel a szervezet tudatosan meghatározza viszonyát a környezethez pl. ön-image, szervezeti kultúra, szervezeti struktúra, cégfilozófia, szervezeten belüli légkör, alkalmazottainak szavai, tettei.

### *Fajtai*

- Tárgya szerint
  - o vállalati
  - o termék
  - o márka
- Kialakulása
  - o spontán
  - o tudatosan kialakított
- Idődimenziója
  - o jelenlegi (current)
  - o kívánatos, jövőbeni (wish)
- Irányultsága
  - o ön (self)
  - o külső (outside)
- Az imázsra ható tényezők
  - o vállalatspecifikus tényezők
  - o versenytársak specifikumai
  - o környezetspecifikus tényezők
  - o személyiségspecifikus tényezők

- A vállalati arculat jelentősége
  - o azonosít és megkülönböztet
  - o minősít
  - o állandóságot sugall
    - térbeli
    - időbeli
  - o a cégirányító mechanizmus eszköze
  - o gazdaságos
  - o a szolgáltatás minőségének meghatározója

*Gyakorlat:* Készítsék el szervezetük rövid jellemzését az arculat tartalmi elemei mentén!

Tárgya szerint: .....

Kialakulása szerint: .....

Idődimenziója szerint: .....

Irányultsága szerint: .....

### *A tudatosan kialakított imázs és a vállalati önazonosság*

Az imázs típusainak mindegyikét alakíthatjuk tervszerűen és tudatosan, így építhető fel az egyén saját imázsa (self-image), s a termék-, a vállalat-, a márka-imázs is.

„A vállalat azonossága a kommunikációban hosszú távon a befogadóban az állandóság, a folyamatosság, a megbízhatóság benyomását kelti: a reklámmüzenetet elfogadják, hatásos, hihető. Az eredmény olyan, drága pénzen vásárolt erkölcsi tőke, amely mint befektetés, az üzleti életben, a partnerekkel való kapcsolatban kamatozik.” (Reklámvonal c. online portál)

A vállalati kommunikációban (amely szélesebb kategória, mint a vállalati marketingkommunikáció) megnyilvánuló azonosságot vagy elterjedtebb nevén a Corporate Identityt a termék-, vállalati és márkaimázsok összehangolt építésének, megvalósítójának, vagy másként: az imázs vállalati szintű tervszerű építésének (image-building) tekinthetjük.

A társadalmi felelősség egyik fokmérője, hogyan viszonyul a vállalat a megváltozott munkaképességű munkavállalókhöz. A társadalmilag felelős vállalat nem csak adókedvezményekért, pályázatokon való előnyös elbírálásért alkalmaz megváltozott munkaképességű munkavállalókat, hanem e csoport társadalmi-gazdasági befogadásának, esélyegyenlőségének elősegítése céljából. Ez jól szolgálja hosszú távú céljait, hiszen az egyre szélesedő, tudatos fogyasztói réteg szívesebben vásárolja olyan cég termékeit, amelyek elkötelezett a természeti környezettel fenntartott harmónia és a társadalmi befogadás mellett.

A fogyatékos emberek rehabilitációja során tehát fontos állomás a munka világa. Elismerést, megbecsülést, a valahova tartozás érzését sokaknak az élet e színtere adhat leginkább. Feladatuk elvégzése során fokozott figyelmet, megértést, empátiát, sok esetben biztatást igényelnek. Aki azonban lehetőséget ad a hátrányos helyzetű embereknek, fontos, hogy odafigyeljen a kiegyensúlyozottságra. A túlzott figyelem a bizalmatlanság érzetét keltheti.

### **A megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásának előnyei, melyek a PR-tevékenységek során felhasználhatók:**

- Példamutatás, „marketingfogás”, a munkáltató pozitív megítélését támogatja. A fogyatékosággal élőket foglalkoztató cégek piaci értéke, versenyképessége megnövekedhet a rehabilitációban való részvétel hatására.

- A munkahely megbecsülése. A fogyatékos személy tisztában van vele, hogy képességei miatt nehezebben kap munkát, ezért ha már egyszer dolgozik, sokkal ragaszkodóbb, és nem gondolkodik munkahelyváltáson. Munkáját megbecsüléssel, odafigyeléssel végzi, a szabályokat jobban betartja, hűségesebb a vállalathoz, amely foglalkoztatja.
- Pályázati lehetőségek, költségtámogatások.
- Empátia, tolerancia növelése a munkavállalók körében. A megváltozott munkaképességű emberek sikeres foglalkoztatása az alkalmazottak együttműködő, együttérző képességét növeli, javítja a munkamorált, csökkentheti a konfliktushelyzeteket.

„Az etika, a vállalati sokszínűség, az egyenlő esélyek megadása minden magára és embertársára adó cég alapfeladata kellene, hogy legyen. Érték tekintetében nincs különbség az ép és fogyatékos ember között, és számos feladat, munkakör, állás megváltozott munkaképességű ember számára is betölthető. Nem pusztán számok, gazdasági mutatók alapján kell mérni, hanem az ezt kiegészítő emberi értékek alapján is.” Tapasztalatok szerint a munkáltatói oldalról egyértelműen tapasztalható, hogy az ismeretlentől való félelem miatt inkább teljesen elhatárolódnak a megváltozott munkaképességű jelentkezőktől. „A fogyatékos ember nem elvesz, nem gondot okoz a cégnek, hanem erkölcsi, emberi többletet biztosít, színt visz a hétköznapiakba. A tapasztalatok mind azt mutatják, hogy ha megfelelően van előkészítve a cég – tehát nem csupán a munkakörnyezet, hanem a kollektíva is – a megváltozott munkaképességű emberek alkalmazására és fogadására, az a szervezet befogadó lesz és nem elutasító.” (Hank, é.n.)

„A munka elvégzése tekintetében oly mindegy, hogy azt fogyatékos vagy ép munkaerő végezte, de hozzáadott értékben már van különbség” – vallják az ügyvezetők. Ehhez intellektuális szinten is befogadó közeg kell, és nincs mit tagadni: sok esetben van szükség egyéb erőfeszítésre is a munkáltató részéről. „A cég munkaköreit, munkarendjét gyakran újra kell gondolni a leendő megváltozott munkaképességű munkavállalók alkalmazhatósága érdekében mindemellett, hogy kisebb vagy nagyobb mértékű tényleges fizikai, munkakörnyezeti és szolgáltatási akadálymentesítést kell végrehajtani. A megváltozott munkaképességű emberek alkalmazására készülni kell mind mentálisan, mind fizikai módon.” Mégis, mindezek ellenére a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása több előnnyel jár, mint időráfordítással, hiszen a vállalati kultúra pozitív jellegét erősíti, növeli a vállalat image-ét, pályázati lehetőségeket biztosít a vállalatnak, a rehabilitációs hozzájárulás révén adócsökkentési lehetőséget ad. De a legfontosabb mégis az, hogy a megváltozott munkaképességűek esetében szinte kivétel nélkül minden szakterületen nagyobb lojalitásról, bizonyítási motivációról, kedvezőbb munkamorálról számolnak be a munkáltatók.

### *A kommunikációs kampány, a társadalmi szemléletformáló tevékenység*

A kommunikációs kampány, a társadalmi szemléletformáló tevékenység a kommunikáció egyik legfontosabb célkitűzése lehet, azáltal, hogy ráébreszti a munkaadókat a megváltozott munkaképességű személyek által végzett munka értékességére, foglalkoztatásuk előnyeire, kihívásaira. Fontos, hogy saját értékeiknek és társadalmi hasznosságuknak az érintettek is tudatában legyenek, ezért a kommunikációs üzeneteknek a megváltozott munkaképességű személyek énképének javítását, pozitív önképének kialakítását, valamint a közösségformálást kell szolgálnia. A kommunikáció egyik fontos törekvése, hogy a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatása a médiában is téma legyen. Ez indokolja a médiában a fizetett hirdetések megjelenését és a nem fizetett megjelenések elősegítését. Az utóbbi érdekében elsődleges feladat a sajtó folyamatos tájékoztatása, az újságírók megnyerése.

A célok között kiemelt jelentőséget és figyelmet kell kapnia a megváltozott munkaképességű munkavállalókkal szemben megnyilvánuló kedvezőtlen társadalmi szemlélet megváltozásának. A fogyatékoság kérdésköre nem egyszerűen megközelíthető téma. Az utca embere sok esetben nem akar tudomást venni arról, hogy különbözőek vagyunk. Megfelelő ismeretek, kölcsönös szociális kapcsolatok nélkül a hasonlóságok helyett a különbségek érzékelése válik meghatározóvá. Ha olyan társadalomban szeretnénk élni, melyben a befogadás, elfogadás a szociális kultúra egyik alapvető fundamentuma, akkor megkerülhetetlen

a népesség hozzáállásának megváltoztatása, a társadalmi tudat formálása. A szolgáltató szervezet kommunikációs tevékenységének célja lehet a közvetlen környezet széles rétegeinek – kiemelt módon a fiatalok – érzékenyítése a megváltozott munkaképességű, fogyatékossgal élő embertársaink iránt. Az érzékenyítés kiemelt célcsoportja azok köre, akik döntési helyzetben vannak a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása terén.

A szervezet honlapja központi információs felületeként működik. Jó, ha a látogatók teljes körű információhoz jutnak, megértik a szervezet tevékenységeinek célját, valamint beláthatják a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásának, fejlesztésének szükségességét. Realizálhatják, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalóknak, a fogyatékos embereknek nyújtott szolgáltatások egy fejlett demokráciában alapvető fontosságúak. Tanulságos történeteiknek, mindennapjaiknak és gondolataiknak bemutatása által munkájuk a társadalomban a tolerancia, az elfogadás, a megszokottól eltérő jelenségek iránti megértés növekedését segítik a lakosságban. Felelős vezetők vállalhatnak arról ezen a területen, hogy a megváltozott munkaképességűek minőségi termékeket képesek előállítani, illetve hogy a munkahelyi integrációval nagyban csökkenhet az egészségesek és a fogyatékossgal élők közötti szakadék. A társadalmi tudatváltozás szükségességéről tömören, frappánsan a megváltozott munkaképességű személyek szólhatnak.

Egy vállalat esetében az újságírókkal és a szerkesztőségekkel történő együttműködés célja az, hogy a nyilvánosság jól időzítve érkezzon, szakszerű és pontos legyen, összhangban az üzleti törekvésekkel. Az üzenet ekkor hiteles lesz, és fel sem merül a kereskedelmi híradás eshetősége. A hírt az olvasó tényként fogadja el. Amikor egy szervezet a saját környezetéhez, célcsoportjaihoz kíván szólni, a vele kapcsolatos közvélekedést szeretné változtatni vagy fejleszteni, akkor megteheti úgy, hogy minden egyes kapcsolatot közvetlenül informálja.

Ekkor a sajtó mint a közvélekedést befolyásoló, formáló erő végzi el az üzenetek eljuttatásának kényes és időnként bonyolult feladatát a vállalat helyett. Mindehhez az szükséges, hogy a sajtó affinitása a vállalat híreivel és információival szemben pozitív legyen. Feltétele a sajtóval való jó kapcsolat kialakítása. A kapcsolattartás folyamatosságát, egyben a legfrissebb információk átadási lehetőségét legnagyobb hatékonysággal a sajtótájékoztatók szolgálják.

A sajtótájékoztatókon keresztül a közvélemény bőségesen értesülhet arról, hogy Magyarországon a fogyatékos személyek munkaerőpiaci integrációja halaszthatatlan közügy. Ezáltal a társadalom széles tömegei hallhatnak-olvashatnak arról, hogy hazánkban milyen nagyszabású projektek zajlanak a kifejezetten a megváltozott munkaképességű emberek elhelyezkedési esélyeinek növelésére. A tájékoztatók része lehet a munkahelyek megvalósulásának az ismertetése, bemutatása. A sajtótájékoztatók egyaránt vonzzák az országos és a helyi-regionális írott és elektronikus média képviselőit. A kiadott sajtóközlemények és a Magyar Távirati Iroda gyakori jelenléte okán megsokszorozódhatnak a sajtóeseményekről szóló híradások.

A sajtóval való kapcsolattartás eredményeként több olyan híradás is születhet, amely eredményeként a szakmai célcsoport is átláthatja, hogy az ügy a szakmai sajtó számára is fontos, ezáltal nőhet az érdeklődésük a projekt szakmai stábjá által készített háttéranyagok iránt.

Természetesen fotódokumentáció is készülhet annak érdekében, hogy a cég/szervezet eseményeinek, rendezvényeinek jó híre terjedjen. Az eseményekről készült képek elérhetővé válhatnak többek között az internetes felületeken. A munkahely helyszínén található tájékoztatótáblák, faliújságok pedig informálhatják a résztvevő munkavállalókat az eddig elért eredményekről.

A munkahelyekhez kapcsolódó szerteágazó, folyamatos és az egész társadalmat átható kommunikáció által vívható ki tartós közfigyelem a megváltozott munkaképességű emberek nehéz helyzete iránt, és növelhetőek esélyeik a nyílt munkaerőpiacon. A kommunikáció kampányműveleteinek eredményességéhez nagyban hozzájárulhat az is, hogy az ügy mellé áll számos híresség és közéleti szereplő, az országos és a helyi média pedig pozitív hangnemben, élénken visszhangozza az üzeneteket. Bőséges információ juthat el a témában a magyar munkaadókhoz, szakmai és érdekképviseleti szervezetekhez is.



*Gyakorlat:* Vizsgálják meg közösen, hogy milyen lehetőségek vannak a nagyobb nyilvánosság elérésére, a hatékony üzenetek megfogalmazására a nyilvánosság számára! Használják-e például az alábbihoz hasonló hatásos idézetet a szervezet tevékenységének mottójául?

„Egy kultúra, egy társadalom minőségét nem az anyagi bőség jelzi, hanem az, hogy miként viszonyul a gyengébbekhez, az elesettekhez. A magyar társadalom hosszú ideje a «kaparj kurta, neked is jut!» jelszó jegyében szocializálódott. Csak közösen leszünk képesek megtanulni, hogy nem az az erős, aki elvesz másoktól, hanem aki ad. Ha mást nem is, legalább esélyt.” (Kepes András)

### **Felhasznált szakirodalom**

Borosán Beáta: *A PR. A PR lényege. A PR eszközrendszere. A külső és belső PR. Az arculat és az image* – munkaanyag ([http://www.kepzesevolucioja.hu/dmdocuments/4ap/17\\_0062\\_tartalomem\\_005\\_munkaanyag\\_100331.pdf](http://www.kepzesevolucioja.hu/dmdocuments/4ap/17_0062_tartalomem_005_munkaanyag_100331.pdf) Utolsó letöltés: 2015. október 19.)

Dr. Csáfor Hajnalka: *Vállalatok külső és belső kommunikációja (PR)*. PPT prezentáció. ([http://www.gti.ektf.hu/anyagok/tananyagok/Csafor\\_Hajnalka/2010112/PR.pdf](http://www.gti.ektf.hu/anyagok/tananyagok/Csafor_Hajnalka/2010112/PR.pdf))

Csákvári Tímea – Horváthné Tuska Erika – Turcsányi Katalin Anna: *Empátiát igénylő munkaerőcsoportok kezelése, szociális érzékenységet mutató munkáltatói magatartás*. Szolgáltatási – szolgáltatási kézikönyv vállalatoknak. Pécsi Tuományegyetem, Pécs, 2014. ([http://www.etk.pte.hu/files/tiny\\_mce/File/oktatas/OktatasiAnyagok/!Palyazati/Empatiat\\_igenylo\\_munkaerocsoportok.pdf](http://www.etk.pte.hu/files/tiny_mce/File/oktatas/OktatasiAnyagok/!Palyazati/Empatiat_igenylo_munkaerocsoportok.pdf) Utolsó letöltés: 2015. október 20.)

Foglalkozási Rehabilitációs TudásTár honlap – *A foglalkoztatás indokoltsága és előnyei*  
URL: <http://frtt.hu/indokok/>

Hank Kata: *Nézd új szemszögből! – a fogyatékossgal élők munkaerő-piaci helyzete Magyarországon*. (é.n.) (<http://mul.hu/index.php/business/324-nezd-uj-szemszogbol-a-fogyatekossgal-elok-munkaero-piaci-helyzete-magyarorszagon> Utolsó letöltés: 2015. október 20.)

Megvaltozott.hu – Munkáltatóknak (<http://megvaltozott.hu/munkaltatoknak/>)

Nagy Zita és munkatársai: *Megváltozott munkaképességű embereknek nyújtott munkaerő-piaci szolgáltatások módszertanai Magyarországon* – kutatási tanulmány. Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft., Budapest, 2013. ([http://fszk.hu/wp-content/uploads/kutatasi\\_tanulmany\\_REVITA.pdf](http://fszk.hu/wp-content/uploads/kutatasi_tanulmany_REVITA.pdf) Utolsó letöltés: 2015. október 20.)

Nagy Zita és munkatársai: *Helyzetfeltárás az „Átvezetés” módszertanához* – kutatási tanulmány. Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft., Budapest, 2013. ([http://fszk.hu/wp-content/uploads/helyzetfeltaras\\_REVITA.pdf](http://fszk.hu/wp-content/uploads/helyzetfeltaras_REVITA.pdf) Utolsó letöltés: 2015. október 20.)

Nyárádi Gáborné dr. – Dr. Szeles Péter: *Public Relations I*. Perfekt Zrt. Kiadó, Budapest, 2005.

Tardos Katalin: *Jó gyakorlatok a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatására*. (<http://www.hrportal.hu/download/megvaltozottmunkakepesseg.pdf> Utolsó letöltés: 2015. október 20.)



# A kapcsolatépítés egy lehetséges gyakorlati modellje

A hat lépés távolság elmélete szerint a Földön bárki kapcsolatba hozható bárkivel egy ismeretségi láncon keresztül, melyben a két végpont között maximálisan öt elem van. Erre állítólag Karinyth Frigyes jött rá, melyről a *Láncszemek* című novellájában írt még 1929-ben. Az elmélettel később többen is foglalkoztak, tudományosan Stanley Milgram amerikai pszichológusnak sikerült bizonyítania 1967-ben.

## *A kicsi világ kísérlet*

Milgram alapvetően ezzel a kísérletével arra a benne felmerülő kérdésre kívánt választ kapni, hogy két véletlenszerűen kiválasztott ember vajon ismeri-e egymást. A vizsgálat elején véletlenszerűen választottak ki egyéneket az Amerikai Egyesült Államok közép- és nyugati részéről. Kiindulópontként a Nebraska állambeli Omahát és a Kansas állambeli Wichitát választották. Végpontul a Massachusetts állambéli Bostont jelölték ki. E két területre azért esett a választás, mert mind földrajzilag, mind pedig társadalmilag nagy távolságot mutatnak az USA-n belül.

Omahai vagy wichitai egyéneknek véletlenszerűen küldtek úgynevezett információs csomagot, mely tartalmazott tanulmányokkal kapcsolatos leveleket, alapvető információkat a célszemélyről, aki Bostonban élt, továbbá egy névsort, amelyre ráírhatták saját nevüket, valamint válaszborítékokat a Harvardnak előre megcímezve.

Miután az egyének visszajelezték a kísérletben való részvételi szándékukat, megkérdezték őket, hogy személyesen ismerik-e a személyt, akiről a levél szól. Ha igen, megkérték, hogy továbbítsa a levelet az adott embernek. A tanulmány feltételezte, hogy a személyes ismeretség az, mikor az egyén a célszemélyt keresnév alapján képes beazonosítani. A legtöbb esetben, mikor az egyén nem ismerte a célszemélyt, az embereket arra kérték, hogy gondoljanak rokonokra, barátokra akiket személyesen ismernek és akik nagy valószínűséggel ismerik az adott embert. Ezt követően azt az utasítást kapták, hogy írják fel a nevüket a listára, majd küldjék tovább annak a személynek, akit ismernek. Ezalatt egy levelet továbbítottak a Harvard kutatóihoz is, hogy tudják követni a folyamat előrehaladását.

Mikor a csomag végül elérte a célszemélyt Bostonban, a kutatók a lista alapján meg tudták számolni, hogy hányszor vándorolt a küldemény emberről emberre. Abban az esetben, mikor a csomag nem érte el a célállomást, a közben beérkező levelek informálták a kutatókat a töréspontokról, ahol megakadt a folyamat. A kísérlet során előfordult, hogy a csomag egy vagy két emberen keresztül jutott célba, viszont volt olyan eset is, hogy kilenc-tíz állomáson keresztül érkezett meg.

Jelentős probléma volt, hogy az emberek gyakran nem küldték tovább a levelet. 296 levélből 232 soha nem ért célba. A küldeményt továbbító láncban átlagban 5-7 személy elegendő volt ahhoz, hogy a csomagok Bostonba érjenek. Milgram megjegyezte, hogy otthonában Sharonban 160 levelet kézbesítettek ki, melyből 24 ért célba. Ebből 16-ot ugyanaz a ruhakereskedő, Mr. Jacob küldött tovább.

A kutatók azért alkalmazták a válaszborítékos megoldást, hogy kvalitatívan tudják ellenőrizni a kialakított mesterséges lánc működési módját. Természetesen a földrajzilag közel elhelyezkedő területek között a csomag hamar célba ért. Megfigyelték, hogy az emberek nagyobb arányban a lakóhelyükhöz közel lakó egyéneknek küldték tovább a levelet. Milgram kísérletét számos kritika érte, és a mai napig vita tárgyát képezi.

Forrás: [https://hu.wikipedia.org/wiki/Stanley\\_Milgram](https://hu.wikipedia.org/wiki/Stanley_Milgram)

Hogyan kapcsolódik mindez témánkhoz? Sokszor hallhatjuk például: „Ezt az állást csak ismerősön keresztül lehet betölteni.” vagy „X. Y. cégvezetőhöz nem lehet bejutni, csak ha van hozzá kapcsolat.” A hat lépés elmélete szerint ez nem lehet akadály, mert két ember között található kapcsolati szál. A kapcsolatépítés sikeressége inkább elsősorban azon a meggyőződésen és motiváción alapszik, hogy a szakember elhiszi: ezt meg lehet csinálni a gyakorlatban is.

Mielőtt a kapcsolatépítés egy lehetséges modelljét bemutatjuk, érdemes kicsit megállni és elgondolkodni azon, vajon milyen tényezők akadályozhatják szervezetek között a sikeres kapcsolatépítést, illetve a hatékony partnerség működtetését.

Gyakorlat

a) Soroljon/soroljanak fel legalább három-öt lehetséges akadályt!

.....  
.....  
.....  
.....

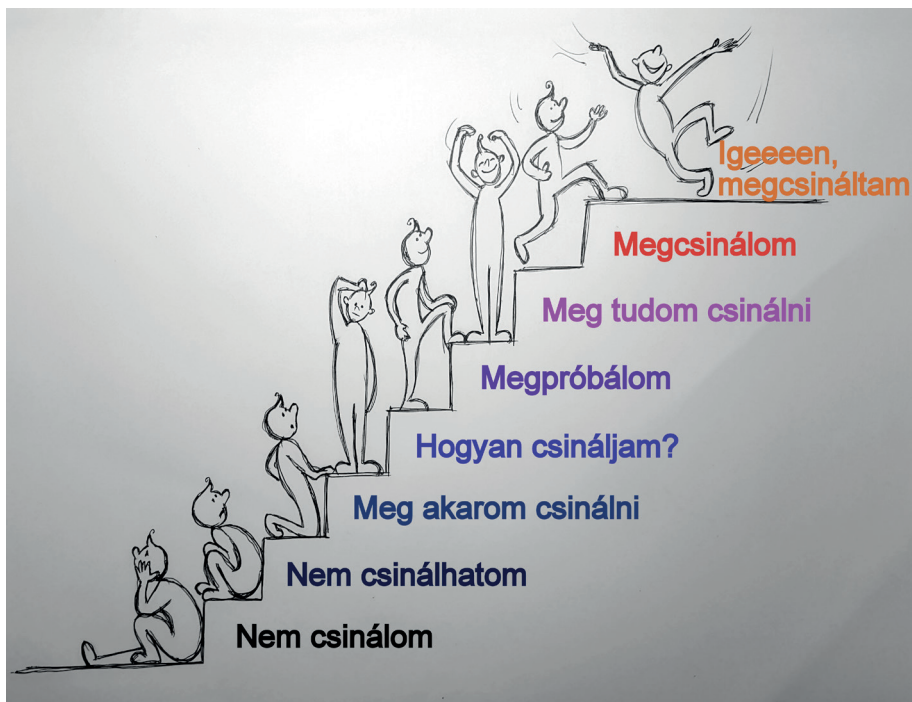
b) Gyűjtsön/gyűjtsenek ötleteket arra vonatkozóan, hogyan lehetne legyőzni az azonosított akadályokat!

c) Szerepeltek az Ön/Önök listáján az alábbiak?

- Eltérő szervezeti kultúra
- Eltérő nyelvhasználat
- A partnerek eltérő elvárásai
- A vezetőség támogatásának, elköteleződésének hiánya
- Elégtelen kommunikáció a partnerek között
- A bizalom hiánya a partnerek között
- Homályos kezdeti célmegjelölés
- Nem kellő időráfordítás a partnerek részéről
- A partnerséget is érintő személycserék a munkatársak körében valamelyik szervezetben
- Korábbi sikertelen próbálkozás(ok)

d) Beszélgessenek arról, hogyan lehet megoldásokat találni a fenti kihívásokra!

A következő részben végigkövetjük a kapcsolatépítés egy lehetséges gyakorlati modelljét egy nyolc lépésből álló tevékenységsor bemutatásán keresztül.



# A kapcsolatépítés egy lehetséges gyakorlati modellje

## 1. lépés: A kapcsolatépítési cél meghatározása

- Először is pontosan meg kell határozni, hogy mely cél érdekében és milyen szükséglet kielégítése kapcsán fogunk kapcsolatot építeni. Erre azért van szükség, mert alapvetően befolyásolhatja a kapcsolatfelvétel további folyamatát. Persze a munkaközvetítéssel foglalkozó szervezetek végső célja az lesz, hogy a velük kapcsolatban álló személyek számára álláslehetőséget találjanak. Ezzel együtt vannak helyzetek, mikor „nem szabad ajtóstul rontani a házba”.
- A kapcsolatépítés célja – a kézikönyv témájához kapcsolódva – lehet például:
  - o a szolgáltató szervezet bemutatkozása, a későbbi szakmai kapcsolat megalapozása;
  - o a szolgáltató szervezet egy új projektjének, új szolgáltatásának népszerűsítése a munkáltatóknál;
  - o az adott partnerrel való kapcsolaton keresztül eljutni további partnerekhez, munkáltatókhoz;
  - o üres álláshely feltárása ügyfélkörnek;
  - o üres álláshely célzott keresése egy adott ügyfélnek.
- Érdemes végiggondolni, hogy azoknak a munkáltatóknak/partnereknek, akikkel kapcsolatba kívánunk kerülni, milyen érdeke fűződik a kapcsolathoz.
- Ha már az elején megfogalmazható, akkor tisztázni kell, hogy mik az elvárásaink, mit szeretnénk, ha vállalna a munkáltató/partner.
- A kapcsolatépítés előkészítését és megvalósítását ugyan egyedül is el lehet végezni, de sokkal könnyebb és hatékonyabb, ha egy kisebb csapat (2-3 fő) gondolkodik és dolgozik együtt.
- Hatékony módszer lehet a brainstorming.
- Célszerű írásban – például egy táblán, nagyméretű papíron vagy egy elektronikus dokumentumban – rögzíteni az ötleteket, mert ehhez vissza lehet nyúlni szükség esetén.

## 2. lépés: A potenciális partneri kör meghatározása

- Viszonylag könnyű összegyűjteni azokat a munkáltatókat és partnereket, akik közvetlenül kapcsolódnak a kitűzött célhoz. A munkáltatókat valamelyest behatárolja egyrészt a szolgáltató szervezet ügyfélköre, másrészt a területi elérhetőség.
- Nem szabad megfeledkezni azokról a partnerekről sem, akik a célok elérését csak közvetetten szolgálják, mint például a munkaközvetítéssel foglalkozó állami szereplő(k) vagy a családsegítő szolgálatok.
- Érdemes listát készíteni a munkáltatókról és partnerekről, amelyben szerepel a cég/szervezet neve, címe, telefonszáma, weblapjának címe, egy potenciális tárgyalópartner neve, e-mail címe.
- Fontos jelölni azt is, ha az adott munkáltatót/partnert valaki ajánlotta számunkra vagy nincs előzetes kapcsolatunk. Ha ajánlották, akkor ezt is érdemes rögzíteni.
- Célszerű a listát elektronikusan elkészíteni (pl. excel formátumban), mert így az adatok szabadon bővíthetők, könnyen módosíthatók.
- Szerencsés előzetesen külön választani a közvetlen és közvetett partnereket, és eszerint rögzíteni az adatokat.
- Az interneten tematikus gyűjtőoldalak érhetők el például a térségi civil szervezetekről, munkáltatókról, vállalkozásokról, egyházi szervezetekről, államigazgatási szervekről.
- Praktikus lehet – főként kevésbé tapasztalt kapcsolatépítőknél – fontossági sorrendbe állítani a partnereket. Az álljon a lista élén, akiről úgy véljük, legkevésbé fontos a célunk megvalósítása érdekében. Ennek az a jelentősége, hogy egy kiemelt, stratégiai partner megkeresése egy rutintalan kapcsolatépítőnek nagyon kockázatos. Érdemes inkább olyan szervezettel felvenni a kapcsolatot, ahol „gyakorlásra” van lehetőség, és egy esetleges elutasítás nem olyan nagy probléma.



### **3. lépés: Cselekvési terv összeállítása**

- A cselekvési terv kettős célt szolgál: egyrészt tartalmazza a cél elérése érdekében megvalósítandó feladatokat, másrészt felelősök és határidők megjelölésével biztosíthatóvá válik a folyamat nyomon követése.
- A cselekvési terv prezentálható a szolgáltató szervezet vezetőjének, a szakmai felettesnek, illetve az együttműködő kollégáknak.
- A cselekvési terv ajánlott tartalma: a tevékenység leírása, a tevékenység eredménye, határidők és felelősök megjelölése, erőforrás-szükséglet.
- A cselekvési terv egyértelműen megmutatja, hogy a kapcsolatépítés nem lineáris folyamat, hanem egymással párhuzamosan folyó tevékenységekből áll.
- A cselekvési tervet mindig munkáltatóra/partnerre szabottan kell elkészíteni, hisz előfordulhat, hogy teljesen „más utakon” tudunk megközelíteni még hasonló profilú, működési módú cégeket is.
- A cselekvési terv készítése – mint minden tervezési folyamat – befektetés (ez esetben idő- és energiárfordítás), amely később térül meg. Kezdő kapcsolatépítőknek egyfajta segédanyag, amihez vissza lehet térni elakadás esetén, illetve a sikereket vagy esetleges kudarcokat elemezni lehet az adatok, rögzített információk segítségével. A cselekvési terv segíti a kapacitástervezést is, hisz képet ad a kapcsolatépítési tevékenység intenzitásáról, időbeliségéről és tartalmának mélységéről.

**CSELEKVÉSI TERV**

A tevékenység megnevezése	A tevékenység tartalmának részletes ismertetése	A tevékenység eredménye	A megvalósításért felelős személy	A megvalósítás kezdete (év, hó, nap)	A megvalósítás vége (év, hó, nap)	Erőforrás-szükséglet



#### **4. lépés: Információs anyagok elkészítése**

Célszerű a partner fejével gondolkodni: számára mi fontos, mit szeretne megtudni.

- Információs anyagok általában rendelkezésre állnak a szervezeteknél, azonban érdemes szükség szerint „helyzetre szabni” ezeket. Meglehetősen kiábrándító tud lenni egy elavult, netán tollal átsatírozott, kézírással átírt adat.
- Kifejezetten lényeges, hogy ne kizárólag nyomtatott termék jusson eszünkbe az információs anyagok kapcsán. Néhány példa további bemutatkozási lehetőségekre:
  - o a szervezet weboldala,
  - o Youtube-videó,
  - o sajtómegjelenések – akár bemutatkozó riport is,
  - o prezentáció (a hatékony prezentáció elkészítéséhez tanácsokat, ötleteket talál a vonatkozó alfejezetben).
- A „kevesebb több” elve itt is érvényesül. Így inkább minőségi tájékoztató és információs anyagok készüljenek, mint csúnya, igénytelen fénymásolatok.
- Alapvető információs anyagnak számít a névjegykártya.
- Hasznos lehet egy rövid sajtóközlemény összeállítása, amely célzottan, lényegre törően bemutatja a célokat, felhívó jellegű és a kapcsolatfelvételre ösztönöz.
- Lehetőség szerint ebben a lépésben érdemes előkészíteni a kapcsolatot „hivatalossá tevő” dokumentumokat, amennyiben szükség van rá: ilyen például az együttműködési megállapodás mintája.

#### **5. lépés: Ismerősök mobilizálása**

- Hasonlóan az álláskeresőkhöz, komoly szerepe van a kapcsolatépítésben az informális úton szerzett információnak és az ajánlásnak. A rejtett információk felkutatásának egyik leghatásosabb módja a személyes kapcsolatok mobilizálása.
- Minden ismerős potenciális információhordozó. Köölcsönösen és gyorsan tájékoztathatják egymást (adok-kapok alapon), hiszen bármikor hozzájuthat valamelyikük olyan hírhez, amely számára nem jelent segítséget, de társa ugyanezt felhasználhatja.
- Az ismerősök közé tartoznak a rokonok, barátok, volt munkatársak, volt iskolatársak, osztály-, csoporttársak, tanfolyami társak, tanárok, szomszédok, sporttársak, hobbitársak, de még az olyan alkalmi ismerősök is, mint a fodrász, postás, útitárs a vonaton stb.
- Az ismerősök mobilizálása – miután a kapcsolatépítés nem lineáris lépések sorozata – lényegében a szükségletek beazonosítása és a potenciális partneri kör meghatározása után kezdődhet el.
- Az ismerősök hatékony mobilizálásának kulcsa a pontos tájékoztatás. Ha lényegre törően, röviden meg tudjuk fogalmazni az ismerősnek, hogy miben számítunk a segítségére, akkor nagyobb a siker esélye.
- Az ismerősök számára is átadható néhány tájékoztató dokumentum – ha ez releváns –, hiszen így gyorsabban teríthető az információ.

#### **6. lépés: A kapcsolatfelvétel csatornáinak számbavétele**

- Az összegyűjtött munkáltatókkal személyesen, telefonon, levélben vagy e-mailben lehetséges a kapcsolatfelvételt indítani.
- A település, kerület sajátosságaitól függően kell megválasztani a módszert: például kis-településen vagy kisebb cégnél nagy eséllyel a személyes megkeresés a leghatékonyabb, míg a fővárosban, illetve a nagy cégeknél célszerű a személyes látogatást megelőzően egy „bejelentkező” tájékoztatót küldeni valamelyik csatornán.

- Postai úton küldött levélben történő megkeresés:
  - o Abban az esetben érdemes levelet küldeni, ha kevés személyes kapcsolaton keresztüli partnert sikerült összegyűjteni.
  - o A levélnek minden esetben legyen címzettje – név szerint küldjük, erre tudunk majd hivatkozni!
  - o A levélben előre átgondoltan írhatjuk le a megkeresés lényegét.
  - o A levél ne legyen hosszabb 1 oldalnál, de mellékletként csatolhatunk információs anyagot.
  - o A levél végén minden esetben fogalmazzuk meg a kapcsolatfelvétel várható következő időpontját és módját, például: „Engedje meg, hogy a közeljövőben munkatársam – X.Y. – telefonon megkeresse Önt, hogy válaszoljon felmerülő kérdéseire, és megbeszéljék a (szöveg a cél szerint megfogalmazható) részleteit.”
  - o A levelet célszerű a szolgáltató szervezet vezetőjének vagy releváns vezető tisztségviselőjének aláírnia.
  - o A levélben küldött megkeresés nyomon követhető, főként, ha ajánlott vagy tértivevényes levélként postázzuk. A beérkező leveleket általában iktatják az egyes szervezetek (kivételt képezhetnek a kis magánvállalkozások), ezzel is biztosítva a visszakereshetőséget.
  - o A postai úton történő levelezés időigényes, így gyors eredménnyel nem jár, illetve költséges, valamint sok esetben ma már elavultnak számít.
- E-mailben történő megkeresés:
  - o Az e-mail a telefonos megkeresés mellett igen gyors kapcsolatfelvételre ad lehetőséget, közvetlenül a címzethez jut, a konkrét e-mail cím kiderítése azonban nem mindig könnyű.
  - o Az elektronikus levél sok tekintetben hasonlít a postai úton továbbított levélhez, azonban nagyon könnyen megsemmisíthető, ezért előfordulhat, hogy olvasás után egyszerűen kitörlik.
  - o Ha az e-mailt használjuk a kapcsolatfelvételre, akkor is hivatalos levelet küldünk, lehetőleg fejléccel, pontos elérhetőség megadásával. Ebben az esetben még lényegesebb a néhány napon belül esedékes telefonos megerősítés, érdeklődés.
- Telefonon keresztüli megkeresés:
  - o Ebben az esetben a hívás céljától függően eltérhet a telefonhívás funkciója.
  - o A telefonálást leginkább időpont egyeztetésére, a rendelkezésre álló adatok pontosítására célszerű használni.
  - o A telefonhívás legyen rövid, lényegre törő, pontos információkat tartalmazzon – érdemes előre átgondolni, nehogy lényeges elemek elsikkadjanak.
  - o A telefonálás alkalmas módszer lehet arra is, hogy egy előzetesen küldött levélre kérdezzünk rá: megérkezett-e, mi a véleménye a leírtakról, elképzelhetőnek tartja-e a személyes találkozást, a partnerséget, a foglalkoztatást.
  - o Nem szerencsés telefonon keresztül részletekbe bonyolódni, mert
    - rossz időben telefonálhatunk, ez akár oka lehet egy elutasításnak;
    - a beszélgetőpartner nem az illetékes, így nem adekvát választ kaphatunk;
    - a beszélgetőpartner esetleg nem (pontosan) érti a kérést, és emiatt utasít el.
  - o A telefonálás általában hétfő és péntek kivételével délelőtt és kora délután hatékony.
  - o Telefonáljunk nyugodt helyről!
  - o Legyen előttünk naptár, papír, íróeszköz!

- Személyes megkeresés:
  - o Ebben az esetben a szakember (foglalkozási rehabilitációs tanácsadó, mentor stb.) személyesen látogat el a munkáltatóhoz, partnerhez.
  - o Előzetes bejelentkezés nélkül nagyon kockázatos a látogatás, célszerű legalább egy telefonhívásnak, e-mail-váltásnak megelőzni időpont egyeztetése miatt.
  - o A személyes megkeresés időigényes, de kétségkívül a leghatékonyabb megoldás. Ilyenkor részletes tájékoztatást lehet nyújtani a tevékenységről, pontosan megfogalmazhatók a kérések, illetve a munkáltató vagy a partner is felteheti tisztázó kérdéseit.
  - o Kiseb az elutasítás valószínűsége is, hisz szemtől szemben nehezebben utasítják vissza a kéréseket az emberek.
- Az üzleti szférában igen nagy jelentősége van annak, ha megfelelő szintű vezetők tárgyalnak egymással, megszabva a kereteket. Majd ezt követi a részletek tisztázása – ez azonban nem a „csúcsvezetők” feladata.
- Ebből adódóan fontos lehet, hogy a szervezet vezetője keresse meg elsőként a munkáltatókat, partnereket – akár személyesen, telefonon vagy írásban. Az ő személye garantálja a téma fontosságát.
- A partner számára küldött levél várható megérkezését követően 1 héten belül praktikus telefonálni és személyes találkozót kérni azért, hogy 10 percben közvetlenül is elmondhassuk a célunkat, és válaszoljunk a partner felmerülő kérdéseire. E rövid telefonálás szempontjai a következők lehetnek:
  - o A telefonálásra hagyjunk kellő időt!
  - o Készüljünk fel arra, hogy pontosan mit fogunk mondani!
  - o Név szerint kérjük levelünk, e-mailünk címzettjét!
  - o Mondjuk el, hogy küldtünk számára egy levelet, amelyben – egy mondatban fogalmazzuk meg a lényegét!
  - o Kérdezzük meg, hogy megkapta-e!
  - o Ha nem, akkor röviden fogalmazzuk meg, mit írtunk – akár a levél másolata mellénk is lehet készítve vagy legyen nyitva a számítógépen – segítséget jelenthet.
  - o Ha megkapta – vagy tájékoztattuk, hogy mit írtunk –, akkor kérdezzük meg, hogy mikor volna alkalmas számára egy személyes találkozó, ahol x percben (érdemes től-ig időtartamot mondani, hogy tervezni tudjon a partner, például 20-25 percben) összefoglalnánk a kapcsolatfelvétel céljának lényegét, és megbeszelnénk a továbbiakat.
  - o Ha ő nem ér rá, tudna-e ajánlani olyan munkatársat, akit kereshetünk.
  - o Hangsúlyozzuk, hogy ez számára semmilyen elköteleződéssel nem jár, és nincsen anyagi vonzata!
  - o Törekedjünk a személyes találkozóra!
  - o Ha alkalmas számára a találkozó, akkor egyeztessünk időpontot: gondoljuk át előre, hogy számunkra mi volna kedvező, ezt javasolhatjuk számára is a választás lehetőségét meghagyva.
  - o Elkérhetjük az e-mail címét (ha addig nem tudtuk).
  - o Köszönjük meg a beszélgetést és hogy időt szánt ránk!
- A telefonálás után egy köszönő és megerősítő e-mailt küldhetünk, ebben a saját elérhetőségeink is legyenek benne, majd a megbeszélte időpontban menjünk el a partnerhez!
- A kapcsolatfelvétel speciális helyzete az ismerősökön keresztüli megkeresés. Ilyenkor is adott a kommunikációs csatornák közötti választás lehetősége, azonban ekkor feltétlenül utalni kell az ajánló személyére.

- Lehetőség adódhat olyan spontán kapcsolatfelvétellek is, amely alapvetően ismerkedési helyzetekhez köthető. Ilyen például a helyi vállalkozók rendezvénye, tematikus ünnepek, bálók, díjátadók, képzések, konferenciák, pályaválasztási kiállítás, illetve szakkiállításon való részvétel. Ezekben a helyzetekben egy rövid bemutatkozó beszélgetés után átadhatjuk a névjegykártyát, és a partner rábólinthat a további ismerkedésre, egyeztetésre.
- A kapcsolatfelvétel egy kapcsolatnak a bevezetése. Kerülendő az agresszív, rámenős kommunikáció.

## **7. lépés: A személyes találkozás előkészítése**

- Miután a munkáltatóval/partnerrel sikerült személyes találkozóra időpontot megbeszélni, fontos felkészülni a találkozásra.
  - Az egyik legfontosabb tennivaló, hogy lehetőség szerint előzetesen tájékozódjunk, gyűjtünk minél több információt. Ennek legegyszerűbb formája, ha a cég saját weblapját tekintjük át.
  - Jó benyomást tehetünk partnerünkre, ha kitűnik az első beszélgetés során, hogy „készültünk” belőle, tisztában vagyunk például a tevékenységével. Hasznos lehet, ha legalább egy témát fel tudunk idézni és spontánul beleszólni a mondanivalónkba, esetleg rákérdezzünk egy részletre.
  - Készülhetünk olyan várható kérdésekre, amelyeket valószínűleg fel fog tenni a partner a beszélgetés során, például:
    - o Miért éppen őket kerestük meg?
    - o Mi szól a kérésünk támogatása mellett, és milyen buktatók lehetnek?
    - o Mi haszna származik ebből neki?
  - Tanácsos átgondolni és megfontolni a személyes találkozó előtt az alábbi javaslatokat:
    - o Szedjük össze a gondolatainkat!
    - o Tudjuk, mit akarunk és mit szeretnénk elérni!
    - o Várjunk türelmesen a válaszra!
    - o Tanuljunk meg hallgatni!
    - o Vigyázzunk arra, hogy csak olyan nyelvezetet használjunk, amely biztosan érthető a munkáltató/partner számára (kerüljük pl. a szakzsargont, a speciális rövidítéseket, vagy közérthetően magyarázzuk el azokat)!
    - o Örüljünk a másik felvetésének. Reagáljunk pozitívan!
    - o Beszéljünk pozitívan a körülményeinkről, senkit ne szidjunk!
    - o Fogadjuk örömmel, ha sikert érünk el, de ne omoljunk össze, ha elutasítanak minket!
  - Fontos, hogy mindkét fél tisztán lássa szerepét a kapcsolatban, illetve azt, hogyan történik a kapcsolattartás.
- A találkozó előtt érdemes áttekinteni az addig általunk elvégzett tevékenységeket egy ellenőrzőlista segítségével.

<b>ELLENŐRZŐLISTA</b>		
<b>Elvégeztem az alábbi résztevékenységeket a hatékony kapcsolatépítés érdekében?</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meghatároztam a kapcsolatépítés célját.		
Átgondoltam a szükségleteket, érdekeket és elvárásokat.		
Beazonosítottam a munkáltató/partner lehetséges érdekeit.		
Összegyűjtöttem a közvetlen és közvetett partnereket, munkáltatókat.		
Létrehoztam egy adatbázist a munkáltatók/partnerek adataival.		
Fontossági sorrendbe állítottam a munkáltatókat/partnereket.		
Elkészítettem a cselekvési terveket.		
Összeállítottam az információs csomagot.		
Mozgósítottam az ismerősöket.		
Kiválasztottam a kapcsolatfelvételi lehetőségeket a helyi viszonyokhoz igazítva.		
Lehetőséget kértem a személyes találkozóra.		
Informálódtam a munkáltatóról, partnerről.		
Felkészültem a kényes kérdésekre.		

### **8. lépés: Személyes találkozás**

- Mivel az első benyomás csak egyszer alakul ki, így a személyes találkozóra is figyelni kell:
  - o kissé elegáns, de egyszerű öltözék ajánlott;
  - o időben kell érkezni, vagyis a megbeszélte időpontnál 5-10 perccel korábban;
  - o indulás előtt célszerű ellenőrizni, hogy
    - van-e nálunk névjegykártya;
    - feljegyeztük-e a pontos címet;
    - tudjuk-e a tárgyalópartner pontos nevét, beosztását;
    - elvettük-e a szükséges tájékoztató anyagokat;
    - van-e nálunk jegyzetfüzet, toll;
  - o érkezést követően illik lehalkítani a mobiltelefont.
- Az első mondatokra fektessünk nagy hangsúlyt (az első benyomás nem ismételhető)!
- Igyekezzünk emberivé tenni a tárgyalást, például pozitív megjegyzést tehetünk a környezetre.
- Nem kell ajtóstul a házba rontani – vagyis a beszélgetés elején kicsit egymásra kell hangolódni. Semleges témákat érdemes felvetni: például találkozóhely könnyű megközelítése, az első kedvező benyomás megemlítése.
- Úgy tervezzük a mondanivalónkat, hogy 10-15 percen belül elmondható legyen, ha véletlenül kiderül, hogy rövidebb idő áll rendelkezésünkre, mint amit eredetileg terveztünk!
- Amennyiben egy tárgyalás során alapvető különbségek vannak a két fél között, biztosan lesznek szembenálló érdekek.

- Nem lehet senkit erőszakosan, az akaratával ellentétes döntésre rábírn.
- A tárgyalás során rendkívül fontos, hogy a két fél megvitassa a saját érdekeit, ezek mentén kell kielégítő megoldást találni.
- A munkáltatók számára meg kell fogalmaznunk azokat az érveket, amelyek számukra is vonzóvá, illetve támogathatóvá tehetik a tevékenységet.
- Ne akarjuk mindenáron a helyszínen döntésre bírni a munkáltatót! Tájékoztassuk és hagyjuk meg annak a lehetőségét, hogy újra átgondolja a kérést!
- Kérdezzük meg, hogy mikor hívhatjuk a döntés miatt!
- Hagyjunk ott valamit (szórólap, névjegykártya, prezentáció).
- Küldjünk az interjú után visszajelző e-mailt, melyben örömmünket fejezzük ki a személyes találkozó lehetősége miatt, illetve elevenítsük fel a megállapodást!

A sikeres kapcsolattartáshoz, eredményes tárgyalásokhoz ötleteket kaphat a vonatkozó fejezetekben.



# ***A kommunikáció szerepe a mindennapok megélésében***

## ***Bevezető***

Mai ismereteink szerint a kommunikáció annyira általános és mindenütt jelenlevő arculata, kifejeződése az emberi életnek és a társadalomnak, hogy róla önmagában és általánosságban csak igen elvontan lehet beszélni. Elvont formában pedig a kommunikáció fogalma már sokat elveszít abból a sajátos jelentőségéből, amely konkrétabb, körülírtabb alkalmazásában rejlik. Mint látni fogjuk, a kommunikáció egészen általánosan *információelméletileg* ragadható meg, és ilyen módon kommunikáció minden, amelyben információ továbbítása történik, függetlenül attól, hogy az információ milyen jelekben vagy a jelek milyen rendszerében, *kódjában* fejeződik ki. Információelméleti síkon kommunikációnak tekinthető a gépekben és gépi rendszerekben továbbadott információ is. A kommunikáció – eredetileg kizárólag emberi – fogalma nyilván azért terjedt ki a gépi információtovábbításra is, mert ennek szabályszerűségeivel először a híradástechnikai berendezésekben, a bonyolult elektromos rendszerekben kezdtek foglalkozni, és ezek főleg a társadalmi hírtovábbítás – tehát kommunikáció – szolgálatában álltak. Az általános matematikai vagy kibernetikai kommunikációelmélet megjelenésével azonban a kommunikáció már mindenféle rendszer belső információáramlására is vonatkoztatható lett, tehát az emberi szférától esetleg messze eső jelenségtartalmakat is magában foglal, az atomok szintjétől a galaktikáig. (Dr. Buda Béla: *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei*. Tömegkommunikációs Kutatóközpont, Budapest, 1988.)

A kommunikáció nem más, mint az információcsere folyamatának legfőbb eszköze. Latin eredetű szó (*communicatio*), jelentés, közzététel, teljesítés. Minden élőlény kommunikál valamilyen formában.

### *Miért fontos a kommunikáció?*

Azáltal, hogy megértjük a kommunikáció célját, eszközeit és azok felhasználásának módját, hatékonyan alkalmazhatjuk az élet különböző helyzeteiben: legyen az egy újság megvásárlása a hírlapárusnál, egy barátunkkal történő eszmecsere során, a meggyőzés folyamata vagy állásinterjú alkalmával, amikor a lehető legjobb egyéni teljesítményt szeretnénk nyújtani.

Ennek megértéséhez és alkalmazásához nem kell messze mennünk, elég, ha az állatvilág felé fordulunk. Az élőlények látnak, szagolnak és hallanak a három fő érzékszervük segítségével, akárcsak mi, emberek. Az emberi kommunikáció legnagyobb előnye, hogy az információ számtalan módon eljuttatható a célhoz, nagyon sokszor egészen kicsi energiabefektetéssel.

A megváltozott munkaképességű emberek esetében például téves a társadalom általános megítélése, a kifelé sugárzott információk torzulása, rossz interpretációja okán. A legtöbben azt hiszik, hogy a megváltozott munkaképesség azt jelenti: az érintettek nem tudnak járni, és kizárólag kerekesszékekkel képesek közlekedni. A kommunikáció nagymértékben meghatározhatja az információról kialakított képet.

Jelen fejezet fókuszába az emberi kommunikációt helyezzük, annak fajtáit, a különböző módszertanokat, példákkal megvilágítva azok lényegét. A kommunikációs önismeret felfedezése által nyílik lehetőség arra, hogy tudatosan kezeljük a különböző szituációkat, és hatékonyan fordítsuk a javunkra az egyes élethelyzetekben rejlő lehetőségeket.

*„Nincs értelme a vitáknak. Mert csak a szavakon vitázunk, és észre sem vesszük, hogy nem is értjük egymást. (...) Ahogy a fény sokféle színné törhet, úgy a szónak is ezerféle jelentése van.”*

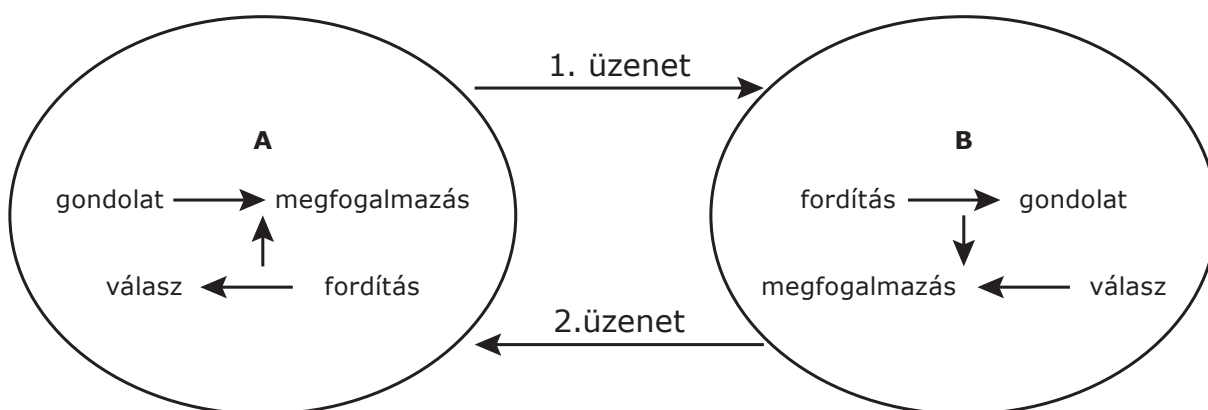
(Müller Péter)

## A kommunikáció folyamata

A kommunikáció nem más, mint egy körfolyamat, melyen belül bárhol változtathatunk. Ha ezt megtesszük, akkor viszont a kommunikáció egésze meg fog változni. Szemléltessük ezt egy ábrával, és vizsgáljuk meg, hogy az üzenetek milyen viszonyrendszert alakítanak ki a résztvevőkben!

### Elfogadás, asszimiláció a partnerrel

A kommunikáció egy kétirányú folyamat; az információcsere, illetve az információ átadása a teljes folyamat része. Ez azonban nem történhet meg, ha a kommunikáció másik résztvevőjével nem alakul ki a közös hullámhossz, illetve az általános értékrendek mentén az elfogadás. Amennyiben kialakultak a szerepek, és ezeket mindkét fél hallgatólagosan elfogadta, akkor létrejön a partnerség, és lehetőség nyílik az érdembeli információátadásra.



### Nincsen kommunikáció partnerség nélkül

Figyeljük meg az ábrát!

1. **A** személy első üzenete mutatja, hogy szeretné elfogadni **B** személyt partnernek, az általa javasolt viszonzyszínt. Az elfogadást követően végül az üzenet, információt tartalmazva, valamilyen kommunikációs formában átmegy.

---

**Tárgyaló Partner B:** Üdvözlöm! Köszönöm, hogy elfáradt hozzánk a tender egyeztetése kapcsán!

**Tárgyaló Partner A:** Üdvözlöm! Ugyan, ez csak természetes, mindkettőnk érdeke, hogy zavartalanul haladjon a projekt. Vágjunk is bele a részletekbe!

---

2. **B** személy első üzenete szemlélteti, hogy elfogadja-e **A** személyt partnernek, illetve elfogadja-e az általa javasolt viszonzyszínt, befogadja-e az üzenetét. Ebben az esetben az üzenet valamilyen információt tartalmazva, valamilyen formában átmegy.

---

**Tárgyaló Partner B:** Nagyon köszönöm a lehetőséget, hogy időt szakít erre az egyeztetésre, tudom, hogy elfoglalt, és ilyen mérvű ügyekre ritkán szakít időt, igazán megtisztelő a gesztusa.

**Tárgyaló Partner A:** Kérem, ne szabadkozzon, fél 1-kor üzleti ebédem lesz, kérem, térjünk a tárgyra!

---

3. **A** személy második üzenete vagy nyugtázza, hogy kölcsönösen elfogadják egymást partnernek, és a viszony szintben is egyetértenek, vagy észleli az ellentmondásokat, és ezekre valamilyen módon reagál:

- vagy el akarja fogadtatni a saját pozícióját,
- vagy elfogadja **B** ellentétes ajánlatát.

Amíg a felek részéről nem jön létre egyetértés, addig tartalmi információcsere nem is megy végbe.

---

### Saját pozíció elfogadtatása

**Tárgyaló Partner A:** A szerződésben foglaltaknak megfelelően dolgozott cégünk, a mellékletekben nem szereplő tevékenységekre vonatkozóan szóbeli megegyezésünk szerint jártunk el, mégis úgy érezzük, hogy ezzel kapcsolatban Önök másképp élnek a gyakorlatban. Hangsúlyozom, hogy továbbra is fontos számunkra a közös együttműködés fenntartása és a bizalom megőrzése.

**Tárgyaló Partner B:** Valóban, mi is tapasztalunk a szóbeli megállapodásunktól eltérő gyakorlati működést. Támogatom, hogy a jövőre való tekintettel kerüljenek ezen folyamatok felülvizsgálatra.

---

4. **B** személy második üzenete vagy nyugtázza, hogy kölcsönösen elfogadják egymást kommunikációs partnernek, és kettőjük viszony szintjében is egyetértenek, vagy észleli **A** személy ellenállását, és erre reagál:

- vagy felveszi a kesztyűt,
- vagy elfogadja **A** személy ellentétes ajánlatát.

Amíg egyetértés nem jön létre a partnerség és a viszony szint megítélésében, addig tartalmi információcsere nincs is lehetőség.

---

### A partner ellentétes ajánlatának elfogadása

**Tárgyaló Partner A:** Nem kívánunk kellemetlen helyzetet előidézni, de felhívom a figyelmét, hogy a piacon monopolhelyzetben lévő szereplőként nem szeretnénk végletekbe menő, komolytalan alkudozások részesei lenni. Az általunk kínált ajánlat az utolsó, amivel szolgálhatunk.

**Tárgyaló Partner B:** Érthető és elfogadható indoklás, nem kérdés, hogy a kínált ár nagyon kedvező, természetesen elfogadjuk!

---

A fenti példákból világos: a kommunikáció során érdekünkben kell állnia, hogy a létrejött viszonyban a másik fél viselkedését befolyásoljuk, természetesen pozitív irányba. Ehhez az a legfontosabb, hogy a szóbeli és a nem szóbeli (verbális/nonverbális) kommunikációnk összhangban legyen, továbbá folyamatosan figyelembe vegyük a másik fél kommunikációs szintjét (alá-fölrendeltségi viszony) és annak jellemzőit.

Biztosan tapasztaltuk már, hogy egy személyes találkozó alkalmával érezzük a másik jelenlétét, egyfajta vibrálást a levegőben. Nos, ettől a pillanattól kezdve lehetetlen nem kommunikálni a másik féllel, ezért is figyeljünk arra, hogy mit teszünk és mit mondunk.



## *Az eredményes és hatékony kommunikáció alapkövei*

Említést tettünk arról, hogy a kommunikáció körfolyamat, melynek során az adó és a vevő szerepe percenként, másodpercenként felcserélődik, és a szerep folyamatosan körbejár. A szerepek cseréje szükségszerű, a váltás fénysebességgel mehet végbe: aki beszél a másikhoz, az adó szerepét tölti be, de amikor a másik tekintete egy kiejtett szótól megváltozik, abban a másodpercben a másik fél válik adóvá. Egy kommunikációs folyamat esetében ilyenkor mindkét fél érzékeli a változást, és alkalmazkodik. Amennyiben ez a folyamat mégsem magától értetődő, akkor szoktuk megkérdezni a másiktól: „Elnézést, nem értett valamit?”

Bármilyen meglepő, a kommunikációban közölt információk több mint 90 százaléka nem szóbeli, sőt a fennmaradó néhány százalékban alkalmazott szóbeli információk egy része is felesleges, mi több, nem is tudatos. Ezért szokták mondani (főleg azon személyek esetében, akik jól ismerik egymást), hogy a nonverbális kommunikációban nagyon nehéz hazudni.

### *A kommunikáló felek kapcsolata*

A kommunikáció nagyobb része nem az akaratlagos információk közléséről, hanem a résztvevők kapcsolatának meghatározásáról és folyamatos megerősítéséről szól. A felek szellemi energiájuk nagyobb részével nem a nyílt információk közlésével és feldolgozásával foglalkoznak, hanem kapcsolatuk meghatározásával és a kommunikációs jelek értelmezésével.

**A kommunikáció tehát csak akkor megy gördülékenyen, ha folyamata mindkét fél elképzeléseivel összhangban van.**

A partnerek viszonyának összetevői:

1. Rang
2. Ki milyen állatfajta?
3. Szerepek

1. **Rang:** Már szóba került, hogy a kommunikáció résztvevői lehetnek egyenrangúak, vagy alá-fölérendeltségi viszony alakulhat ki közöttük. Általában két felnőtt személy között az a természetes (és elvárható), ha egyenrangúságra törekcszenek. Amennyiben a kommunikációs viszony rangkülönbsége a felek társadalmi különbségének felel meg, és ezt a felek kölcsönösen természetesnek érzékelik, attól még fennállhat az összhang.

Az alábbi szófordulatok gyakran jellemezhetik a viszonyok közötti különbségeket:

Uralmi helyzet esetén:

---

**Partner A:** Ez itt nem egy talk-show, hanem egy vizsga, a szituációnak megfelelően pedig én kérdezek!

**Partner B:** A szituációtól függetlenül Ön semmivel sem értékesebb személy, kérem, kezeljen ennek megfelelően!

**Partner A:** Ez abszolút hallatlan, fiatalember, velem így nem beszélhet!

---

Az alázatokkodás visszautasítása:

---

**Partner A:** Nézd, egymás között vagyunk, őszinteségre töreksznünk. Ez nem a formalitás helye, beszéljünk nyíltan, egyenlő felekként!

**Partner B:** Nyilván én is erre törekszem, de ez kínos helyzet, nekem se megy olyan könnyen.

**Partner A:** Sajnálom, jelenleg az igazság kiderítése a legfontosabb. Ebből a szempontból nekem is meg van kötve a kezem.

---

Igyekezet a másik felértékeléséért:

---

**Partner A:** Tudom, hogy csak rövid ideje ismerjük egymást, kellemetlen is, de egy apró szívességet szeretnék Öntől kérni!

**Partner B:** Ugyan már, hiszen tudja, hogy a legjobb barátom fiaként nem kell kényelmetlenül éreznie magát. Csak egy szavába kerül, és máris készséggel segíték!

---

2. **Ki milyen állatfajta?** A kommunikációban részt vevő személy térigénye (valós tér, de jelenthet térnyerést mások ügyeivel, tevékenységével kapcsolatban) négy állathoz hasonlítható: vaddisznó vagy farkas, házőrző és nyuszi (lásd az alábbi ábrát).



*Az emberek három csoportja a térfoglalás és a kommunikáció szempontjából. A belső körök a jogos területet, a külső körök pedig az elfoglalt és/vagy őrzött területet jelképezik. A házőrző típusnál a két vonal egybevág (Forrás: Morris, Desmond: Az emberállat. Magyar Könyvklub, Budapest, 1997.)*

A farkas és a vaddisznó igyekszik mindent megszerezni, ami csak elérhető, és persze amit mások megengednek neki. Esetükben csak az elérés módja az eltérő, a farkas intelligensen, a vaddisznó pedig agresszívan igyekszik egy szeletet szakítani mások teréből.

Például az a személy, aki belevág mások szavába, eldöntött kérdésként adja elő, ami még nem az, aki beleül más székébe, vagy ráül az íróasztalra, farkasnak vagy vaddisznónak tekinthető.

A házőrző típus addig nyújtózkodik, amíg a takarója ér, amit birtokol, azt viszont szilárdan markolja, őrzi. A határokat nem lépi át, de ő sem engedi, hogy mások átlépjék azt. A házőrző nem azért marad saját határain belül, mert gyenge ahhoz, hogy teret szerezzen magának, egyszerűen ez a saját szuverén döntése.

A nyuszi félénk a kommunikáció terén. Azt a teret sem tölti ki, ami járna neki, és nem zavarja az sem, ha valaki belép a privát szférájába, és abból elfoglal egy részt. A nyuszik bátortalanok, amin viszont önerőből kell változtatniuk, elutasítani és megakadályozni a farkasok és vaddisznók térnyerését.

Példának okáért:

- Kérem, Hölgyem, ne álljon elém a sorban.
- Miért ne állnék?

- Mert nem engedtem be magam elé. Ne álljon elém a sorban!
- Ugyan, mit számít az magának, ha eggyel többen várokoznak maga előtt? Meglehetősen sietek.
- Csak ismételni tudom magam, ne álljon elém a sorban! Nem engedtem magam elé!

3. **Szerepek:** Mindenki mőködik egy szőlői, egy felnőtt és egy gyermeki személyiség. A résztvevők kommunikációja akkor akadálymentes, ha a felek többnyire azonos szerepet választanak, ha azonban a választott szerepek mégis eltérők, akkor legalább a választásban legyen kölcsönös egyetértés.

- Azonos szerepek esetén felnőtt a felnőttel vagy szőlő a szőlővel kommunikál.
- Egy szint az eltérés, ha szőlő a felnőttel vagy felnőtt a gyerekekkel folytat kommunikációt.
- Két szint a különbség, ha szőlő-gyerek párbeszédre van szó.

Súlyos zavart kelt (a szakirodalomban keresztezett kommunikációnak nevezik), ha felnőtt szól a felnőtthez, de gyerek-szőlő vagy szőlő-gyerek válasz érkezik. Az előbbi lázadást, indulatot, az utóbbi lekezelést sugároz.

Legtöbbször ez a zavar az egyszerű magyarázata a kommunikációs gátak megjelenésének, amikor az egyik partner nem is tudja, miért nem képes elmondani, amit valójában akart, habár a másik partner szavakban erre biztatja.

1-2. példa: a célt elérhetetlenné tevő akadályozás

„Drágám, nem láttad valahol a cipőkanalat?” (felnőtt információkérés)

„Ott van, ahova legutóbb tetted!” (szőlő-gyerek válasz, lekezelés)

„Drágám, nem láttad valahol a cipőkanalat?” (felnőtt információkérés)

„Miért mindig rajtam keresed a dolgokat?!” (gyerek-szőlő válasz, lázadás)

3. példa: az egyensúly keresése

„Péter, tudnál, kérlek, kölcsönadni 40.000 forintot egy hónapra?” (felnőtt-szőlő információkérés)

„Meg kellene végre tanulnod félretenni és jól kezelni a pénzt.” (szőlő-gyerek válasz)

„Peti, elnézésed kérem, de kölcsönért fordultam hozzád, nem okoskodó tanácsért. Beszélhetünk egymással, mint férfi a férfival? Szóval, megismétlem a kérésemet: Tudnál-e kölcsönadni 40.000 forintot egy hónapra?” (kísérlet a kommunikáció folytatására, és a kérés megismétlése ebben a státuszviszonyban)

A partner válasza persze ezernyi dolog függvénye, mint például a partner pillanatnyi hangulata, a kérő verbális gesztusai, eddigi viszonyrendszerük.

## *A kommunikációból adódó konfliktusok*

*Gyakori hibák a beszélő részéről:*

- Nem rendezzi a gondolatait, mielőtt beszél.
- Pontatlanul fejezi ki magát.
- Megkísérel egy kijelentésben túl sok dolgot kifejezni, úgy, hogy az már zavaróan hat. A hatékonyság a rövidezséggel növekszik.
- Túl sok ötletet visz a kijelentésébe, melyek egymással gyakran összefüggőek, s így az átfogó megértés a partner számára nehezzé válik.



- Bizonytalansága miatt mindig tovább beszél anélkül, hogy felbecsülne partnere befogadóképességét.
- Féltreérti az előtte szóló mondanivalójának bizonyos pontjait, ezért nem arra válaszol: a beszélgetés nem halad előre.

*Gyakori hibák a hallgató részéről:*

- Nincs osztatlan figyelme.
- Már a válaszára gondol, és azt próbálja összeállítani, ahelyett, hogy figyelmesen hallgatna partnerére. Az eredmény: elfelejti, hogy mit mondtak, és ő mit akart mondani.
- Inkább hajlamos arra, hogy részleteket halljon meg, és esetleg ezeken hevül fel, ahelyett, hogy az egésznek az értelmét és a lényeges közléseket fogná fel.
- Mivel tovább gondolja a beszélő gondolatait, többet gondol bele, mint amit a partner mondott.

## *A nonverbális kommunikáció*

Említettük, hogy a verbális kommunikáció az információk átadásának kevesebb mint 10 százalékát teszi ki, a többi nem szóbeli jellegű információcsere. Mi tartozik a fennmaradó 90 százalékba, és hogyan osztható fel?

- A beszéd sebessége, a hangszín és annak magassága 35-40 százalékot jelent.
- A felek testbeszéde teszi ki a fennmaradó 50-55 százalékot, ami feltűnően magas arány.

(Albert Mehrabian)

A testbeszéd megértése nem egyszerű feladat, gyakran nehéz megítélni a résztvevők kommunikációhoz történő hozzáállását. Gyakorlati példával szemléltetve:

*A szemben ülő személy a törzse mögé teszi karjait, vagy összefogja két kezét. Ez a gesztus a hatalom ősi jelképe. Aki ilyen testtartást vesz fel, az védtelenül hagyja a mellkasát és hasát, ezzel sugallja, hogy neki már nem kell védenie magát. Ha viszont az egyik kéz nem a másik kezét, hanem a másik kéz csuklóját markolja (ezt szemből nehéz megállapítani), akkor a gesztus az ellenkezőjét fogja jelenteni. Ez utóbbi ember feszült, nem sugároz tekintélyt, legfeljebb a látszatát igyekszik kelteni, fenntartani.*

## *Zónák és intim területek (proxemika)*

Edward T. Hall antropológiai megközelítésében megállapította, hogy az állatokhoz hasonlóan ez embereknek is megvan a saját területük. Amennyiben sikeresen felismerjük az ebből fakadó üzeneteket, kiszámíthatjuk mások reakcióit, ezáltal személyes kontaktus esetén elkerülhetjük az állásinterjúkon, tárgyalásokon jellemző lehetséges hibákat.

Az európai kultúrkörben az alábbi négy különböző zónatávolság létezik:

*0. Létezik úgynevezett szoros intim zóna (0–15 cm), de ez csak fizikai érintkezéssel érhető el.*

1. Intim zóna (15–45 cm)

Ide csak az érzelmileg közel állóknak áll módjukban belépni (közele rokonok és barátok).

2. Személyes zóna (46–122 cm)

Általában ebben a távolságban állunk vagy ülünk másoktól, akiket valamennyire ismerünk (kollégák, baráti összejövetelek résztvevői).

3. Társasági zóna (1,22–3,6 m)

Nagyjából ilyen távolságban helyezkednek el tőlünk az idegenek (különböző hivatalokban az ügyfélszolgálat munkatársai, a munkahelyen az új kollégák), és mindazok,

akiket csak kevésbé ismerünk. A zóna érdekessége, hogy amint átlépjük a zóna határát, a másik fél abbahagyja a cselekvését vagy a kommunikációt, és kérdően ránk figyel.

#### 4. Nyilvános zóna (3,6 méteren túl)

Prezentációk, tréningek során ilyen távolságból kommunikálunk nagy létszámú csoporthoz.

A zónák létét kísérletek is bizonyítják. Tanulságos az alábbi kényszerített szerepjáték:

*Egy kísérlet során két ember, aki ismerte egymást, de nem voltak rokonok vagy közeli barátok, felállt egymástól néhány méterre, a másikkal szembe fordulva. Azt a feladatot kapták, hogy beszéljenek egymáshoz, és lassan közelítsék meg egymást, amennyire tudják, több alkalommal is. A résztvevők a kísérlet során általában megálltak a személyes és intim zóna 40-50 centiméteres határvonalánál, egyszerűen saját maguktól nem tudtak közelebb menni a másikhoz. Természetesen, ha erre az instruktorok felszólították őket, akkor behatoltak egymás intim zónájába, de tétovázva, és meglehetősen nehezen.*

*A kísérlet során vizsgálták a személyek életfunkcióit is, és megállapították, hogy eközben megnőtt a vérnyomásuk, gyorsult a szívverésük és a légzésszámuk; azt érezték, hogy az intim zónába történő belépéssel agressziót hajtanak végre, illetve agressziót kényszerülnek elszenvedni. (Forrás: Nemes Nagy József: A tér a társadalomtudományban. Hilscher Rezső Szociálpolitikai egyesület „Ember-Település-Régió”. Budapest, 1998.)*

### **Figyelj, hogy láss!**

Mindennapi kapcsolatainkban tapasztaljuk, hogy a másik szemének követése, a közös tekintet felvétele alapvetően kényelmessé és kellemessé teszi a beszélgetést, másokkal ugyanakkor kimondottan kényelmetlen ez a szituáció, és vannak olyanok, akik fel sem veszik velünk a szemkontaktust. A kommunikációra szánt idő és a szemkontaktussal töltött idő hányada több mindent meghatároz.

- Aki fontos információkat hallgat el, vagy hazudik mondandójában, az mindössze az idő egyharmadában néz a szemünkbe. Ne felejtsük, ma már bizonyított tény, hogy aki hazudik, az sem kerüli 100 százalékban a tekintetünket, előfordul, hogy a szemünkbe néz, de egy bizonyos idő után elkapja a pillantását. Sajnos nehéz megítélni, ezek a jelek nem feltétlenül igazolják az őszinteség mértékét.
- A rokonszenves, érdekesítő, bizalmas beszélgetések alkalmával ez az időszáv a kommunikáció kétharmadát fedi le.

Természetesen órákon át nem lehet csak a másik személy szemébe nézni. Nagyjából 20 másodpercenként 5-10 másodpercet tölt el szemünk a másik arcának és annak környezetének figyelésével.

---

### **Jó tudni!**

Amikor hivatalos ügyben társalgunk (állásinterjú, munkahelyi egyeztetés a közvetlen vezetővel stb.), akkor képzeljünk egy egyenlő szárú háromszöget partnerünk homlokára, melynek alapja a személy szemének vonala! Kutatások szerint ennek a területnek a folyamatos pásztázása egy nyugodt, hivatalos légkört eredményez, ahol a másik fél azt érzékeli, hogy komolyan vesszük szavait, gondolatait.

*Amennyiben lejjebb helyezzük a tekintetet a partner szájára, abban az esetben egy sokkal bensőségesebb, inkább társasági légkört teremtünk.*

---

Mindig tartsuk magunkat a kommunikáció tárgyához illő kontaktus felvételéhez, mert esetleg kényelmetlenné válhat a másik fél számára, ha váltunk a tekintetünkkel.

Mikor tekinthető bizalmasnak egy társalgás? Próbáljunk tapasztalatot meríteni magánéletünkben, legyen az közeli rokoni vagy párkapcsolati beszélgetés! Tapasztalni fogjuk, hogy ilyenkor a partner szeme és mellkasa között pásztáz a szemünk.

### *Testbeszéd*

A nonverbális kommunikáció egyik legjellemzőbb formája testünk különböző részeinek megnyilvánulása, a testbeszéd. Ha a szavak összhangban állnak a test mozdulataival, akkor a partner által közölt információk és a partner személye hitelességet áraszt. Ha ez nincsen meg, akkor gyanakodhatunk a társunk szándékaival kapcsolatban.

A korábbiakban már említettük, hogy sokszor nem is vagyunk annak tudatában, miért érezzük a másik felet meggyőzőnek, megbízhatónak, vagy éppen ellenszenvesnek. Egyszerű a magyarázat: a test jelei kísérik a kommunikációt, számos egyéb információt szolgáltatva nekünk.

A tapasztalt testbeszédolvasók számára minden apró rezdülés mesél valamit a másikról. Ha valaki a szája előtt húzza el a kezét, időnként rándul az arca, egy-egy kérdés megválaszolásakor kerüli a másik tekintetét, akkor gyaníthatjuk, hogy nem őszinte.

### **A test beszédjeleinek megtanulása**

Első a szemlélődés. Könyvekből, tanulmányokból szövegesen, esetleg ábrák segítségével sajátíthatjuk el a mozdulatok értelmét és jelentőségét. Persze gyakorlat közben gyorsabban tanul az ember, ezért javasolt segítségül hívni mindennapi életünk különböző helyszíneit.

A bevásárlóközpontok ideális helyet biztosítanak a testbeszéd megismerésére. A padokon csevegő személyek, társaságok egy bizonyos mértékig megfelelnek környezetükről, így könnyű megfigyelni a testbeszédüket (testtartás, mozdulatok, azok hirtelensége vagy épp lassúsága, a szem játéka, mozgása).

Amennyiben a zárkózottság vagy elszigetelés jeleit keressük, célszerű valamilyen tömegközlekedési eszközt választani.

A tapasztalatokból és – azonos szituációkban – azok rendszeres ismétlődéséből lehetőségünk van megismerni az emberek nonverbális jelzéseit.

A tanultakat pedig a későbbiekben felhasználhatjuk, ezáltal a nekünk feltett kérdésekre a legmegfelelőbbben válaszolhatunk, a verbális és nem verbális kommunikációs eszközök teljesen tudatos használatával.

Ajánlott még a környezetünkben élő gyermekek viselkedésének megfigyelése. Az 5-6 év körüli gyerekek nyíltak, és náluk 100 százalékos összhangban vannak az érzelmek a testbeszéddel.

### **Tudatos alkalmazás?**

Létezik ilyen, és ha napra pontosan nem is emlékszünk, mikor, de mindannyian közvetítünk már hamis jeleket környezetünk irányába. Szoktuk emlegetni a „kegyes hazugságot”. Ekkor valakinek vagy valaminek az érdekében – elfogadhatóbb esetben a védelmében – verbálisan és nonverbálisan olyan jeleket közvetítünk, amelyek megtévesztik kommunikációs partnerünket.

A meggyőzés erejének hangsúlyos szerepe van tárgyalási helyzetekben, illetve magánéleti szituációkban. Ajánlást tenni arra vonatkozóan, hogy használjuk bátran, nem etikus, mindenkinek egyéni döntése, hogy mikor, hol és milyen élethelyzetben, milyen sikerrel alkalmazza.

## **A különböző területek megnyilvánulásainak értelmezése**

### *A szem*

- A szemöldök és a szem felvonása nagyobbítja a szemet, ez a behódolást jelképezi.
- Az összevont szem és szemöldök az agresszió és a dominancia jelzése.
- A lehajtott fej mögül történő felfele tekintés szintén a behódolást jelenti.
- Az oldalra pillantásnak több üzenete is van:
  - érdeklődésnél a felvont szemöldök mosollyal társul;
  - gyanakvás esetén összevonódik a szemöldök, és ráncolódik a homlok.
- Az elnyújtott pislogás felsőbbrendűséget sugároz.
- Az ugráló szempár tulajdonosa bizonytalanságot feltételez és menekülőutat keres.

### *A test és annak iránya*

- Szokták mondani, hogy a test arra mutat, amerre az agy menni akar. Gondoljunk csak arra, ha valaki ránk néz, de a testével már az ellentétes irányba fordul.
- A kommunikáló partnerek teste által bezárt szög:
  - szemből ülve: támadás;
  - oldalról, 45 fokban elfordított testtel: bizalmas beszélgetés.

### *Lábak és irányuk*

- Minél távolabb esik az adott testrész az agytól, annál kevésbé tudatos annak mozgása. Az elfordított lábfej az érdektelenséget, a lábrazogatás a türelmetlenséget, az irányba mutató lábak pedig a vonzalmat fejezik ki.
- Főbb állópozíciók:
  - Vigyázzállás: a jelek szempontjából többnyire közömbös.
  - Terpeszállás: a dominancia jelzése.
  - Az egyik láb előrébb helyezése a vágyott irányt jelenti.
  - Lábkeresztesítés: ismeretlenek között a bezárkózást jelenti.
- Főbb ülőpozíciók:
  - Lábkeresztesítés: főként tárgyalási pozícióban előnytelen, aki így helyezkedik el, az kevésbé emlékszik az elhangzottakra, tömönatokban kommunikál, és az ajánlatok többségét elutasítja.
  - Bokák összekulcsolása: az indulatok elfojtását szimbolizálja.

Az alábbiakban képes ábrákkal szemléltetünk néhány jellemző testtartást, ami árulkodó lehet a kommunikáció során.



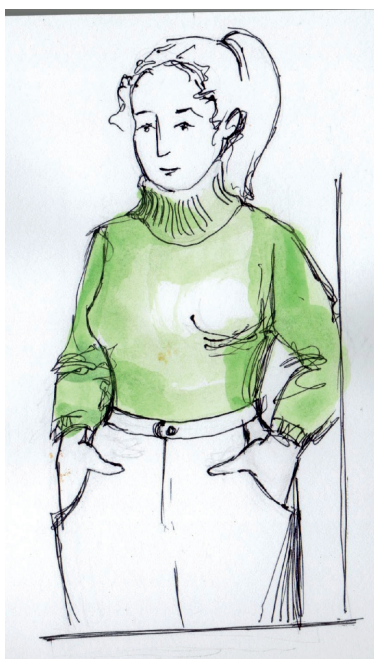
*Magasan összekulcsolt kezek: nehéz lesz megváltoztatni a partner véleményét.*

*Tarkó mögött összekulcsolt kezek és hátradólt felsőtest: A partner a másik fölé helyezi magát. Felsőbbrendűséget sugároz.*





*A kezek toronytetőt alkotnak: A partner főlényben érzi magát, figyelemmel kíséri beszélgetőtársának információtartalmát, de már határozott a véleményét illetően.*



*Zsebre tett kezek: A partner elzárkózik az egyenrangú félként történő kezeléstől. Hangsúlyozza, itt ő a vezető, irányító.*

*A kezek fejjel lefelé fordított toronytetőt alkotnak: A partner elkövetkezendő szavaira figyelni érdekes, lényeges információt fog átadni.*







*Az orr alá helyezett mutatóujj, mely részben eltakarja a száját: Nagy a valószínűsége annak, hogy a partner nem mond igazat.*

*Szintén tipikus pozíció a kéz száj elé helyezése. Amennyiben a partner ebben a pózban hallgat, akkor gyanakvást sugároz, amennyiben ebben a testhelyzetben beszél, akkor fennáll a veszélye, hogy hazudik.*



*A keresztbe helyezett karok és lábak meglehetősen kritikus hallgatóságot jellemeznek. A partner sem a másik felet, sem annak mondandóját nem fogadja el.*

*Gyakorlat:* Az alábbi két linken a Youtube felületén tekinthető meg két szemléltető videó, melyen a testbeszéd és az arc mimikai játékán keresztül figyelhető meg a partner reakciója és kommunikációhoz való hozzáállása. Az elsajátított ismeretek segítségével próbálja megítélni, hogy milyen kommunikációs helyzetről lehet szó, és a videón látható szereplő milyen reakcióként prezentálja a verbális és nonverbális jeleket!

<https://www.youtube.com/watch?v=SN-Y30DIOu8>

<https://www.youtube.com/watch?v=I912fTkWsW4>

## *Metakommunikáció*

---

### **Jó tudni!**

A metakommunikáció nem más, mint a verbális és nem verbális kommunikáció együttes hatása, viszonya, összhangja vagy éppen ellentéte. Minden, ami egy ember megjelenését, magatartását jellemzi a külvilág számára, része a metakommunikációjának: járás, mozgás, fejtartás, beszéd, hanghordozás, hanglejtés. Külsőségek, mint a ruha, az ékszerek, az autó, a lakás vagy éppen a ház. Egyszóval: minden!

---

A bevezetés alkalmával elhangzott, hogy a közlés akkor hiteles, ha a szóbeli és nem szóbeli információk összhangban vannak egymással, ilyenkor kiegészítik, sőt erősítik egymás hatását. Az ellentmondások zavart keltenek, és a partnerünk akaratlanul is a nonverbális jeleknek fog hinni.

Ezzel el is érkeztünk a megjelenés szerepének fontosságához.

### *Megjelenés*

Megjelenésünk az első benyomások révén (már az első 20-30 másodpercben) kialakul, és érthetően nincsen második esély az első benyomás megváltoztatására.

A külső gyakorlatilag felépíti személyiségünket, státusunkat, amit kommunikációs partnereink feltételeznek és (el)várnak tőlünk. Természetesen egy csöppet sem leszünk okosabbak a jó megjelenéstől, de ha összhangban van mondanivalónk szintjével, akkor nem kell külön erőt kifejtenünk, hogy hitelesek maradjunk a témában, csak nem szabad lerontanunk partnerünk várakozását.

### *Fizikai megjelenés – üzleti öltözködés*

Testmagasság, testsúly, az adott ember arcának jellegzetességei. Sokan hajlamosak alulbecsülni a megjelenés, öltözködés fontosságát. A munka világában a hivatalos tárgyalások, állásinterjúk alkalmával oda kell figyelni a megjelenésre, mint a jó kommunikáció nonverbális kulcsára.

Rontja a kommunikáció hatékonyságát, ha valakinek a bőre, körme, haja ápolatlan, rossz fogazata, kellemetlen testszaga van, és ezt különböző illatszerekkel nem próbálja kompenzálni.

Ha őszinték akarunk lenni magunkkal, akkor mindenki tisztában van a saját külső adottságaival. Változtatni persze nehéz, a sikeres imázs érdekében azonban sokszor több erőfeszítést kell megtennünk, hogy testünk egészséges legyen, ezzel pedig közvetetten szellemileg is felfrissülünk.

### *Öltözködési és illemszabályok*

Amikor az üzleti megjelenésről beszélünk, fontos figyelembe venni az alábbi öltözködési és illemszabályokat.

*Nőknek:* szoknya vagy nadrág blézerrel, nadrágkosztüm. Minél egyszerűbb, annál elegánsabb. A szoknya vagy a nadrág kiegészítőjeként viselt blúznak takarnia kell a vállakat, mert a test e része erotikus gondolatokat szülhet a tárgyaló férfi partnerben. A spagettipánt nem megengedett, csak akkor, ha blézerrel fedjük. Ez vonatkozik az átlátszó vagy nagyon kivágott blúzokra is. A melltartó viselése is „kötelező”. Az üzleti életben a szoknya nem lehet felsliccelt, csak az alkalmi viseletnél. A szoknya nem feszülhet pattanásig a fenéken, és ne legyen túl rövid (comb fölött háromujjnyira vagy térdig érő)!

A félcipőnek elől zárt orrúnak kell lennie (hátról lehet nyitott). Az üzleti megjelenésben a nő mindig harisnyát visel. A papucs, szandál nem üzleti lábbeli. A cipősarok ne legyen 7 cm-nél magasabb, mert abban a cipő viselője már kacsázó mozgásba kerül. A ruhákhoz illő színű lábbelit vegyünk fel! Jó, ha van egy fekete és egy világos zárt cipőnk, mert azokat variálhatjuk. A táska színe a cipővel harmonizáljon, de itt is praktikus lehet, ha rendelkezünk fekete és világos (pl. drapp) színű táskával, amelyeket váltogathatunk. Az igazán jólöltözött nő nem a legutolsó divat szerint ruházkodik, rendelkezik néhány alapöltözéssel, és csak egy-egy divatos kiegészítővel változtatja meg megjelenését. Lehet ez egy kendő vagy bizsu.

*Férfiaknak:* zakó nadrággal, vagy öltöny. A férfiaknak rendszerint jól áll az öltöny. Nem az öltöny minősége, hanem a szabása a fontos. A nadrágot hosszú zoknival kell hordani, hogy ne látsszon ki a lábszár. Nincs annál kiábrándítóbb, amikor szőrös, fehér, kiszáradt lábszárak lógnak ki a nadrágból. Csak hosszú ujjú inget viseljük a zakó alatt!

Az öltöny gombolásával a férfiak általában „bajban vannak”, ugyanis az összes gombot begombolják. Ha ülő helyzetből felállunk, egygombos zakónál azt az egy gombot gomboljuk be, kétgombosnál az alsót, háromgombosnál csak a középsőt! A nyakkendőnek nemcsak az inggel, hanem a zakóval is harmonizálnia kell!

Inkább kevesebb cipővel rendelkezünk, de azok jó minőségűek legyenek! A cipő színéhez kell igazítani a zokni színét. A fehér zokni a sportöltözék része!

Néhány illemszabály:

- Az üzleti tárgyalásnál mindig a jelenlévő férfiktól kell engedélyt kérni a zakó levételéhez.
- Üzleti találkozón maximum 7 db ékszer viselése a megengedett (az óra is benne van).
- A pulóver farmerrel nem az üzleti megjelenés része.

Figyelembe kell venni, hogy vannak olyan cégek, ahol már létezik az úgynevezett dresscode. A legszigorúbban az ügyvédi irodákban tartják be az öltözködési szabályokat. Tárgyalás előtt érdemes tájékozódni, így nem érhet minket meglepetés.

### *Stílus*

A régi latin bölcsesség szerint a stílus maga az ember. Tévedés, hogy a drága ruhák, a modern kiegészítők és gyors sportkocsik jelképezik a stílust. Az alábbiak sokkal nagyobb mértékben befolyásolják a megjelenést:

- Szókincs, szófordulat, a használt nyelvezet, a választékos beszéd.
- A nyelvtani szabályok betartása (írásban és szóban egyaránt).
- A pontos és célratörő fogalmazás.
- Jól megválasztott beszédritmus, intonáció és hangerő.

A felsoroltak mind befolyásolják a rólunk felépülő képet.

## *Magatartás*

A magatartás a személy viselkedési megnyilvánulásainak összessége. Hétköznapjainkban különböző döntési helyzetekbe kerülünk, és ezekhez a helyzetekhez általában bizonyos viselkedési elvárásokat is kötnek. Ugyanígy vannak elvárások bizonyos munkakörök betöltőikkel szemben is. Ezeket hívjuk foglalkozási szerepeknek. Ezeket a szerepeket elvárja tőlünk a munkáltatónk, de fordítva, mi is megköveteljük.

Mindkét esetben igaz az, hogy a környezet, a partner komoly következtetést von le, ha az adott szerep viselője eltér a szokásostól, az elvárttól.

Úgy érezzük, felkészültek vagyunk. Oldjuk meg az alábbi tesztet, lássuk, hogy felismerjük-e a test jeleit: <http://kvizpart.hu/gyorskviz/gyk.kviz?gykid=41430>

## *Csoportos szituációs gyakorlatok a kommunikáció különböző területeinek fejlesztésére*

### *Amerikából jöttünk*

*Fejlesztő hatás:* A nem verbális kifejezőkészség fejlesztését célozza. Kizárólag gesztusokkal van lehetőség kommunikálni.

*Időkeret:* 15–30 perc

*Eszközigény:* nincs.

*A játék leírása:* Senki számára sem ismeretlen gyerekjáték. A csoport körbe ül, két résztvevő kimegy, és megegyeznek egy foglalkozásban. Feladatuk, hogy a csoport számára az adott foglalkozást gesztusokkal jelenítsék meg. A helyiségbe visszatérve az alábbiakat mondják: „*Amerikából jöttünk, mesterségünk címe: x (az adott foglalkozás kezdőbetűje)*”

A többieknek egyszerű a feladata: ki kell találnia, hogy mi a választott foglalkozás. Akinek sikerül, az választhat magának egy újabb párt, és a játék folytatódik tovább.

(Grätzer, 1977)

### *A szöveg marad*

*Fejlesztő hatás:* A verbális és a nem verbális kommunikáció fejlesztése.

*Időkeret:* 30–45 perc

*Eszközigény:* papír, toll.

*A játék leírása:* A játékosok párokat alkotnak. Közösén kitalálnak és leírnak egy rövid dialógust (bármilyen témában). Ezt a szöveget kell előadniük különböző szituációkban. A szöveg mindig ugyanaz marad, csak a helyzet változik. A játékosok kénytelenek megélni, hogy ugyanannak a szövegnek a jelentése hogyan módosul, változik, ha más nem verbális jelzések egészítik ki, a helyzetnek megfelelően.

(Bús, 2003)

### *Mindenki így csinálja*

*Fejlesztő hatás:* A nem verbális kifejezőkészség fejlesztése.

*Időkeretek:* 20–30 perc

*Eszközigény:* nincs.

*A játék leírása:* A résztvevők körben ülnek. Egy játékos kimegy a helyiségből. A többiek megegyeznek egy határozószóban (például: türelmesen, türelmetlenül, méltóságteljesen, okosan stb.). A feladat az, hogy amikor a játékos bejön, kitalálja az adott határozószót.

Kizárólag olyan cselekvésre vonatkozó kérdéseket tehet fel, ami arra vonatkozik, hogyan csinálja az adott tevékenységet a társadalom egésze (pl. Hogyan mos autót? Hogyan reggelizik?). A csoportból mindig mást kérdezhet a játékos, és akit kérdez, annak az a feladata, hogy gesztusokkal megtűzdelve, az arc mimika játékával eljátssza az adott kérdésre a választ, úgy, hogy az a kitalálendő határozószónak megfeleljen.

(Perham, 1998)

### *Ugye, az mondtam, hogy arc?*

*Fejlesztő hatás:* A nem verbális kommunikáció erejének szemléltetése.

*Időkeret:* 20–30 perc

*Eszközigény:* nincs.

*A játék leírása:* A résztvevők kört alkotnak. A moderátor megkéri őket, hogy tegyenek le mindent a kezükből és koncentráljanak. Amikor mindenkinek a tekintete rá szegeződik, kérje meg a résztvevőket, hogy az összezárt öklüket tegyék az arcuk elé. Közben, mintha demonstrálni akarná a feladatot, a moderátor az *álla alá* helyezi az öklét. Majd azt kéri, hogy senki se mozdítsa meg a kezét, hanem nézzenek így körbe. A tapasztalatok szerint a csoport egy jelentős része a moderátorhoz hasonlóan az arca helyett az álla alá teszi az öklét. Ezt a cselekedetet megbeszélés követheti, a verbális és a nem verbális kommunikációs csatorna szerepéről, és arról, vajon mitől függ az, hogy ellentmondó információk esetén melyiket vesszük figyelembe.

(Kroehnert, 2004)

### *A hotel portása*

*Fejlesztő hatás:* A nonverbális jelzések használatának és felismerésének fejlesztése.

*Időkeret:* 20–30 perc

*Eszközigény:* nincs.

*A játék leírása:* A résztvevők közül egy valaki lesz a hotelportás, a többi játékos pedig a vendég. A vendégek „némát játszanak”, nem tudnak beszélni, csak különböző nonverbális eszközökkel kommunikálni. Közös bennük, hogy mindnyájuknak van valamilyen problémája, amiben a portástól kérnek segítséget. A portás – az egyetlen, aki verbálisan is kommunikálhat – feladata, hogy kitalálja, mit kívánnak tőle. A szerepjátékot megbeszélés követi arról, hogy mennyire volt bonyolult nem verbális eszközökkel elmagyarázni igényeiket.

(Bús, 2003)

### *Érzések és érzelmek*

*Fejlesztő hatás:* Az érzelmek nem verbális kifejezése, és ezek felismerése.

*Időkeret:* 15–20 perc

*Eszközigény:* papírkártyák.

*A játék leírása:* A résztvevők körben ülnek. Minden jelenlevőnek egy-egy érzést, érzelmet kell életre keltenie, de szavak nélkül, pusztán csak nonverbális eszközökkel. A többiek feladata, hogy kitalálják, mi lenne az az érzelem. A szerepjáték játszható előre elkészített kártyákkal is, amelyekből a résztvevők húzhatnak, de akár mindenki kereshet magának egy olyan érzelmet is, amit magára nézve jellemzőnek érez az adott időpillanatban.

(Benedek, 1992)



## *Ház, fa, kutya*

*Fejlesztő hatás:* Alkalmas a nonverbális kommunikáció és az empátia gyakorlására, illetve átélni a társas környezetben elért hatékonyságukat, valamint azt, hogy mennyire fontos (netán örömteli) számunkra mások irányítása, a személyes befolyásolás művészete.

*Időkeret:* 10–20 perc

*Eszközigény:* páronként A/4-es papír, alátét a rajzoláshoz, íróeszközök, színes filctollak.

*A játék leírása:* A csoport párokat hoz létre. A párok egymással szembe fordulnak, térdük összeér, erre helyezik rá az alátétet és a papírlapot, a filctollat pedig mindketten egyszerre megragadják. A moderátor arra kéri a résztvevőket, hogy mindenki csukja be a szemét, és képzeljen el egy tájat, rajta egy házzal, mellette egy fával, amellet pedig egy kutyát. 2-3 perc gondolkodási időt hagyva a párok néma csendben elkezdhetnek rajzolni, a filctollakat együtt fogva (melyeket cserélgethetnek közben).

A feladat elvégzése után a párok beszámolhatnak személyes élményeikről a feladat kapcsán. A hangsúly a nonverbális kommunikáción, az empátián és egymás befolyásolásán kell, hogy legyen.

Alternatívaként az is lehetséges, hogy a moderátor nem ad meg előre témát, hanem a párok képzeletére bízta azt.

(Rudas, 2001)

## *Ki vagy mi zörget, kopog?*

*Fejlesztő hatás:* A nem verbális jelzések használatának és felismerésének fejlesztése.

*Időkeret:* 20–30 perc

*Eszközigény:* egy ajtó.

*A játék leírása:* Az egyik résztvevő kimegy a teremből, a többiek pedig körben ülnek. Aki kiment, elképzel valakit vagy valamit, és az ajtó túoldaláról zörgetéssel, kopogtatással igyekszik kifejezni, kire vagy mire gondolt. Ezt követően bejön, és a többiek elmondják, mit gondolnak, mi vagy ki akart lenni a zörgés. Végül a zörgető is elmondja, kit és mit próbált megjeleníteni valójában.

(Benedek, 1992)

## *Szinkronizálás*

*Fejlesztő hatás:* A nem verbális kommunikáció, valamint az empátiás készség fejlesztése.

*Időkeret:* 20–30 perc

*Eszközigény:* nincs.

*A játék leírása:* Párban kell játszani. A párok egyik tagja csak nonverbálisan fejezheti ki magát, gesztusokkal, mimikával, mozdulatokkal. A párok másik fele beszél helyette, gyakorlatilag szinkronizálja a másik mozdulatait. Később szerepet cserélnek. A játék fordítva is érdekes párbeszédet szülhet, ebben az esetben nem a beszélő követi a látottakat, hanem az ő mondanivalóját illusztrálja, fejezi ki nem verbálisan a másik fél.

(Benedek, 1992)

## **Felhasznált szakirodalom**

Benedek László: *Játék és pszichoterápia*. Könyvfakasztó Kiadó, 2005.

Bús Imre: *Játékok a személyiség- és közösségfejlesztés szolgálatában*. PTE Illyés Gyula Főiskolai Kar, Szekszárd, 2003.



- Fisher, Roger – Ury, William: *A sikeres tárgyalás alapjai*. Bagolyvár, Budapest, 1997.
- Grätzer József: *Sicc*. Móra Könyvkiadó, Budapest, 1977.
- Kroehnert, Gary: *103 játékos tréninggyakorlat*. Z-Press Kiadó, 2004.
- Lewis, David: *Hogyan értessük meg magunkat?* Bagolyvár, Budapest, 2001.
- Lewis, David: *Testbeszéd avagy siker szavak nélkül*. Network 21, Budapest
- Moss, Geoffrey: *Az eredményes kommunikáció*. Bagolyvár, Budapest, 1998.
- Nierenberg – Calero: *Testbeszéd-kalauz*. Bagolyvár, Budapest, 1998.
- Pease, A. – Gardner, A.: *Testbeszéd*. Park Kiadó, Budapest, 1993.
- Perham, Molly: *Nagy játékciklopédia*. Alexandra Kiadó, 1998.
- Rosengren, Karl Erik: *Kommunikáció*. Társadalmi kommunikáció sorozat. Typotex Kiadó, 2008.
- Rudas János: *Önismereti csoportok*. Sorozat a csoportról 1. Animula Kiadó, 2001.
- Szabó Katalin: *Kommunikáció felsőfokon*. Kossuth Kiadó, 2002.
- Wacha Imre: *Nem csak szóból ért az ember – A nonverbális kommunikáció eszköztára*. Tinta Könyvkiadó Kft., 2011.

## ***A tárgyalás technikája***

A tárgyalás olyan helyzet, amelyben mind a két fél szeretne megkapni valamit a másiktól, és ezért hajlandó is adni valamit cserébe. Az egyik eladni, a másik venni. Együttműködni. Ebben tehát egyetértés van, csak a feltételekről kell megegyezni. A tárgyalást akkor fogja mindkét fél sikeresnek gondolni, ha mindketten úgy érzik, hogy nyertek.

A munkáltatóval történő tárgyalás tulajdonképpen egy folyamat, amely rendszerint a következő lépésekből áll:

- Új lehetőségek, potenciális munkáltatók felkutatása
- Megközelítésük
- Kapcsolatfelvétel
- Interjú
- Információgyűjtés
- A megoldás kidolgozása
- A megoldás prezentálása
- Ellenállás, ellenvetések kezelése

---

### **Jó tudni!**

**A tárgyalás nem arról szól, hogy rákényszerítsük a munkáltatót a megváltozott munkaképességűek munkába állítására, a „vásárlásra”.** A tárgyaláson olyan légkört kell teremtenie a hálózati munkatársnak, amely elősegíti, hogy mindkét érintett számára kedvező döntés szülessen. Senki sem szereti, ha rátukmálnak valamilyen szolgáltatást. A munkáltatók azt nézik, hogy miért éri meg nekik, hogy megváltozott munkaképességű munkavállalót alkalmazzanak. Természetesen nagyon nehéz tisztában lenni az adott munkáltató üzletpolitikájával, kihívásaival, belső irányelveivel, nem beszélve a konkrét tárgyalópartner lelki folyamatairól. Fontos megérteni partnerünk nézőpontját.

---

## ***Új lehetőségek, a potenciális munkáltatók felkutatása, megközelítésük és a kapcsolatfelvétel***

A hálózati munkatársak számára a munkáltatók megkeresése olyan feladat, amely csekély lelkesedéssel jár. Az új cégek keresése azonban olyan, mint a mag a kertben. Ha nem vetjük el a magot, nem nőnek virágaink a kertben. Minél több virágmagot vetünk el, annál több virágunk nyílik.

Miért működik mégis nehezen az új partnerek keresése?

Az egyik tényező a félelem. Ha például nem rendelkezünk ügyfélkereső rendszerrel, és pusztán hideg megkeresésekre szorulunk (itt arra gondolunk, amikor egy adatbázisból kell ismeretlen munkáltatókkal felvenni a kapcsolatot), gyakran elutasítással találjuk szembe magunkat. Az pedig nyilvánvaló, hogy minél többször utasítanak el minket, annál nehezebbé válik újra előlről kezdeni a keresést.


Egy másik ok, ami miatt kerüljük az új potenciális munkaadókat, mert meggyőzzük magunkat arról, hogy esetleg befurakszunk valakinek az időrendjébe. Tisztában vagyunk vele, hogy sokan igencsak elfoglaltak azok közül, akiket megkeresünk. Egy idő után meggyőzzük magunkat arról, hogy nem igazán örülnének, ha megzavarnánk őket, pedig többnyire erről szó nincs.

Változtassunk kereséssel kapcsolatos szemléletünkön! Tekintsük kincskeresésnek, egyfajta kalandnak!

A telefonos megkereséssel kezdjük. Saját ellenállásunk leküzdésére próbáljuk ki az alábbi módszereket:

- Legyen néhány kulcsmondata, amelyet a telefonos kapcsolatfelvételnél elmond!
- Tűzzön ki célokat! Hány embert kell feltétlenül felhívnia aznap, vagy hány tárgyalási időpontot kell egyeztetnie?
- Térjen a lényegre! A telefonbeszélgetéseknél (a testbeszéd hiánya miatt) hamar elakad a hallgató figyelme.
- Mosolyogjon! Érezhető lesz a hangján.
- Legyen udvarias, de határozott!
- Minden egyes „nem” közelebb visz egy „igen”-hez.
- Beszéljen tömören, világosan!
- Hangjának lelkesedést, szakértelmet és hitelességet kell árasztania!
- Hagyjon fel a kifogásokkal!

Az alábbi táblázatban összefoglaltunk néhány gyakori kifogást, amelyek már a telefonos egyeztetés közben megjelennek. A kifogások megválaszolásához leírtunk néhány irányt.

Kifogás	
<b>Már foglalkoztatunk megváltozott munkaképességű embereket.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örülök, hiszen ez azt mutatja, hogy fontos az Önök számára...</li> <li>• Önök eredményesebbek lehetnek, ha...</li> </ul>
<b>Nincs időm erre!</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beszéljünk arról, hogyan lehetne... (kiszállkozás esetén)</li> </ul>
<b>Maga ma a harmadik, aki ezzel hív...</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A háromból hány emberrel beszélt meg találkozót? Ezek szerint az én hívásomra várt...</li> <li>• Ez miért akadálya annak, hogy találkozzunk?</li> </ul>
<b>Nincs erre keretünk!</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szeretné, hogy legyen?</li> <li>• Beszéljünk erről!</li> </ul>
<b>Küldjön anyagot!</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minden anyagot magammal fogok vinni, és csak azt az oldalt fogom otthagyni, ami a beszélgetésünk alapján igazán érdekl. Így aztán nem kell az anyagok olvasásával hiába fáradnia.</li> </ul>
<b>Beszélje meg a helyettesemmel!</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tudom, hogy Ön ebben a felelős beosztásban nagyon elfoglalt, inkább hívom egy későbbi időpontban, de mindenképpen Önnel szeretnék beszélni.</li> <li>• Tapasztalatom szerint az Ön pozíciójában Ön határozza meg a feladatokat, a stratégiát, most pedig egy együttgondolkodásról lenne szó.</li> </ul>

<b>Miért pont engem hívott fel?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Egy iparágban egy céget keresünk. Sorban hívom a cégeket, Önnel kezdtem... (Önökkel még nincs kapcsolatunk.)</li> </ul>
<b>Jelenleg ennek a területnek nincs vezetője!</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ezek szerint ez is az Ön nyakába szakadt... Aktuális, hogy most keressenek embert erre a pozícióra. Találkozunk, hátha megkönnyíthetem a dolgát!</li> </ul>
<b>Rosszak a tapasztalataink a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásával kapcsolatban.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Megértem. Én azonban konkrét értékekről és eredményekről számolhatok be Önnek. Pl.: ...</li> </ul>
<b>Hívja a HR-t!</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miután pontosan megtudom azt, hogy Önnek milyen elképzelései vannak a cég jövőjével kapcsolatban, milyen változásokat látna szívesen, természetesen a szervező munkát a HR-rel fogom egyeztetni.</li> <li>Partnereink a vállalatvezetők – ők tudják, pontosan és stratégiaileg, hogy milyen irányba halad a cégük...</li> <li>Én is a vezetőnkkel érkezem Önökhöz, és a vezetői szintű megbeszélés után – amin Ön is részt vesz – folytathatjuk a HR-rel.</li> </ul>

## *Az interjú (a találkozó)*

Ha már felismertük a lehetőséget, felvettük a kapcsolatot a munkáltatóval, és sikerült az érdeklődését is felkeltenünk, következhet a személyes találkozó.

Miután sikerült beütemeznünk egy találkozót, arra kell törekednünk, hogy az együtt töltött idő mindkét félnek eredményes és jó érzéseket keltő legyen. A nehezen összehozott találkozón ne essünk abba a hibába, hogy rögtön „eladjuk” a munkavállalónkat. Lehet, hogy ehhez szükségünk lesz még további megbeszélésekre is. Ugyanis a legtöbb esetben olyan szerencsésnek érezzük magunkat, hogy amikor végre kapunk egy megbeszélési időpontot, a tárgyaláson nyomást gyakorolunk partnerünkre.

Az első tárgyaláson a bizalom kiépítése a legfontosabb feladat. Az a mód, ahogyan bemutatkozunk, és üdvözljük a másik személyt, mindvégig meghatározza a találkozó hangnemt. Többet ér ez egy egyszerű kézfogásnál. Azt kell sugározni az adott embernek: örülünk annak, hogy fogadott. Gyakran előfordul, hogy annyira el vagyunk foglalva azzal, amit mondani szeretnénk, hogy meg sem halljuk partnerünk nevét és igényeit, ami annyit jelent, hogy inkább azért figyelünk, hogy felelhessünk, semmint azért, hogy értesüléseket (információkat) szerezhessünk.

Tippek a névmemória fejlesztésére:

- Ha nem értjük a nevet, kérdezzük meg újra!
- Rögtön ismételjük meg magunkban néhányszor a nevet!
- A beszélgetésben szólítsuk néhányszor nevén a partnert!
- Soroljuk valamilyen típusba a partner arcát és jellegzetességeit!
- Találjunk ki valamilyen asszociációt az arcra vagy a jellegzetességeire!
- Írjuk fel, hogy kivel találkoztunk aznap!

*Szükségünk van arra, hogy megtanuljunk hallgatni, hallani.*

A tárgyaláson sok múlhat azon, meghallja-e az ember a lényegét. Mit is szeretne valójában a másik? Mi a tényleges igénye? Hallom, amit mondasz vagy meghallom, amit mondasz? Nem mindegy.

A „hallgatás” minősége 3 szinten valósulhat meg:

Az **első szint**, amikor halljuk a másik hangját, egyszerűen észleljük, hogy beszél. Ez a legfelületesebb szint, csupán megerősíti, hogy van fülünk, és használjuk is. Ezen a szinten nem igazán figyelünk a beszélőre, valószínűleg emlékezni sem fogunk arra, amit mond.

Pl. ülünk az értekezleten, közben a gondolataink már a következő feladaton járnak, egy kollégánk pedig éppen előad valamit. Halljuk, de mi marad meg belőle? Hozzá tudnánk szólni?

A **második szinten** előfordulhat, hogy leginkább magunkat „hallgatjuk”, miközben a másik beszél hozzánk. Ez is „hallgatás”, de főleg a saját perspektívánkról szól, arról a bizonyos belső párbeszédéről, ami egyidejűleg zajlik magunkkal arról, mit jelent nekünk, amit hallunk, vagy talán már keressük a memóriánkban a hasonló történéseket, vagy csak kérdezzük magunkat: „Mit érzek ezzel kapcsolatban?” vagy „Mit is kellene mondanom ebben a szituációban?”

Ennél a típusú hallgatásnál a hallottak egy szűrőn mennek keresztül, a saját hiedelmeinken, értékítélleteinken és tapasztalatainkon. Az eredmény pedig gyakran téves feltételezéseken alapszik, kevésbé a másik által elmondottakon, pláne annak jelentésén.

Miközben beszélnek hozzánk, valójában azon gondolkozunk, mit is mondjunk majd a beszélgetőpartnerünknek. A hiba ott jelentkezik, hogy miközben a saját gondolatainkra figyelünk, nem teljesen halljuk azt, amit mondanak nekünk. Látjuk magunk előtt? Partnerünk vesz egy levegőt vagy elhallgat egy másodpercre, mi pedig azonnal ugrunk, és mondjuk, amire jutottunk, vagyis a saját nézőpontunkat. Így igazából meg sem halljuk a másik igényeit.

A **harmadik szint**, amit úgy hívunk, hogy „aktív hallgatás” vagy „értő figyelem”, már egy mélyebb réteg, mélyebb minőségű, autentikus hallgatás.

Ez attól különleges, hogy megköveteli a teljes figyelmet a hallgató fél részéről. Mintha azt mondaná az ember magának: „Most maradj csendben!” Így érthetővé, nyitottá válunk minden szinten: semmi prekoncepció, semmi feltételezés, semmi téves következtetés. Ez már minőségi figyelem, ami a másik személy felé irányul, nem önmagunk felé. Ez már egy nagyon megengedő figyelem. Megengedi, hogy az éppen beszélő azt mondja, amit akar, anélkül, hogy fölöslegesen félbeszakítanánk elképzelésünk miatt. Ez a legtisztább formája a hallgatásnak, ami által képessé válhatunk meghallani azt, ami tényleg elhangzik, ami tényleg fontos, és ami igazán a probléma. Mert ez a hallgatás könnyed és nyugodt. Az ebből adódó elfogulatlanság pedig abban fog segíteni, hogy különösebb nehézség nélkül felidézhetjük azt, amit a másik mondott.

Ez a fajta aktív hallgatás és értő figyelem nem csupán a meghallgatást jelenti, hanem egy nagyon pozitív megerősítést is takar. Amikor ilyen szintű figyelmet adunk egy vitában, az úgy is segíti a partnerünket, hogy számára is világosabbá válik a helyzet, amiről beszél.

(Forrás: Buda Béla: *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei*. Tömegkommunikációs Kutatóközpont, Budapest, 1988. 130–134.)

### **Értő figyelem gyakorlat**

**A gyakorlat célja:** A személyközpontú támogatás szemléletének egyik fontos kommunikációs technikájának megismerése, alkalmazása.

**A gyakorlat leírása:** A résztvevők párban dolgoznak. Az egyik fél a Hallgató, a másik a



Beszélő, majd cserélnek. A Beszélőnek 3 percen keresztül folyamatosan kommunikálnia kell egy általa kiválasztott fejlesztendő területről. A Hallgató nem szólalhat meg. Majd a 3 perc lejárta után a Hallgató visszatükrözi a hallottakat (narratív kommunikáció), amire 2 perc áll rendelkezésére. Ezalatt folyamatosan kommunikálnia kell.

**Visszacsatolás:** Érdeemes rákérdezni arra, hogyan élték meg a résztvevők a Hallgató vagy Beszélő szerepet, melyik hogyan érintette őket, melyik szerep áll hozzájuk közelebb. A visszatükrözés során mit éltek meg? Például: elakadás, gátlás, hirtelen nem volt mit mondani stb. A képző kitérhet a csend mint eszköz alkalmazására a kommunikációban. (Forrás: Tóth Ilona: OFI *Tantárgygondozó szaktanácsadói képzés*. Tréneri forgatókönyv, 2014.)

### Tud aktívan figyelni? (kérdőív)

Válaszolja meg az alábbi kérdéseket!

1.	Ha beszélnek Önhöz, akkor nehezebbre esik, hogy a témánál maradjon, hogy ne kezdje el fejben továbbgondolni a dolgokat?	
2.	Elsősorban a tényekre figyel, amikor valaki beszél, és arra egyáltalán nem, hogy mennyire fontos neki a téma?	
3.	Bizonyos szavak, kifejezések vagy gondolatok ébresztenek Önben előítéletet a beszélővel szemben, hogy nem is tud rá igazán figyelni?	
4.	Ha valami aggasztja, foglalkoztatja a hallott információ miatt, akkor közbevág, megszakítja a beszélőt?	
5.	Ha úgy érzi, hogy túl sok időbe vagy erőfeszítésbe kerülne megérteni valamit, akkor hajlamos arra, hogy megpróbálja elkerülni a helyzetet, nem foglalkozni vele?	
6.	Hajlamos másfelé terelni a gondolatait, ha azt hiszi, hogy a másik úgysem fog mondani semmi érdekeset?	
7.	Meg tudja ítélni egy ember megjelenése alapján, hogy úgysem fog semmi érdekeset mondani az Ön számára?	
8.	Ha valaki beszél Önhöz, szokta tettetni, hogy figyel, pedig igazán nem is érdekli a dolog?	
9.	Ha valakire figyel, könnyen eltereli a figyelmét bármely külvilágból érkező inger vagy zaj?	
10.	Szokott jegyzetelni, hogy emlékezzen arra, amit a másik mond?	

Ha a kérdések többségénél „igennel” válaszolt, érdemes elgondolkodnia arról, hogy Ön mennyire figyel beszélgetés közben partnereire.



## Információgyűjtés

A tárgyalás sikere nagyban múlik azon, hogy a hálózati munkatárs tud-e jól kérdezni. Sokan azt gondolják, hogy kérdezni mindenki tud, csak válaszolni nem. A jó kérdés olyan a tárgyaló ember kezében, mint egy varázsvessző, amivel megérintheti és mozgásba lendítheti a tárgyaláson részt vevők gondolkodását. Minél jobban fel van szerelve kérdésekkel, annál biztosabb a sikere. Ezért aki jól szeretne tárgyalni, annak meg kell tanulnia jól kérdezni. A beszélgetést mindig az irányítja, aki a kérdéseket felteszi.

Már Szókratész is hitt abban, hogy a tanulókat nemcsak előadások által lehet tanítani, hanem a jól alkalmazott kérdés által is. Soha ne kérdezzünk azért, hogy a saját tudásunkat fitogtassuk, azért pedig különösen ne, hogy mások készületlenségére hívjuk fel a figyelmet.

Fontos a kérdések feltevésének tervszerűsége, előre átgondolása, de a kérdésfeltevés lehet spontán is.

A kérdések típusai:

- nyitott kérdés,
- zárt (eldöntendő) kérdés,
- pontosító kérdés,
- alternatív kérdés,
- szuggesztív kérdés,
- hipotetikus, azaz feltételező kérdés,
- tükröző kérdés.

### *Nyitott kérdés*

A mindennapi életben egyik leggyakrabban alkalmazott kérdéstípus. Olyan kérdés, melyre bőven, kifejtően kell/lehet válaszolni.

A válaszadásban nem szab meg semmilyen irányvonalat. Pl. „Mi a véleménye...?” „Mit tud mondani a ...-ról?”

Előnyei: Beindít egy beszélgetést, „megnyitja” a megkérdezettet, sok információt hoz a felszínre.

### *Zárt kérdés*

Olyan kérdéstípus, melyre röviden, egy szóval, általában igennel vagy nemmel felelhetünk. Ezt akkor alkalmazzuk, ha olyan kérdésünk van, melyre rövid, egyértelmű választ akarunk kapni. Célrányos kérdés: „Ez azt jelenti, hogy Önök nem alkalmaznak...?” „Nem lenne jobb, ha nyíltan beszélnének?”

Előnyei: Konkrét információkra kérdez rá, alkalmas tényyszerű információk ellenőrzésére, alkalmas a fecsegők „leállítására”.

### *Pontosító kérdés – az egyik leghatékonyabb kérdéstípus a tárgyalásban*

A pontosító kérdés a szóban forgó dolog részleteire kérdez rá, és ezzel az ismeret egy következő szintjére kívánja eljuttatni a megkérdezettet. Gyakran alkalmazott fordulata például: „Konkrétan mire gondol?”, „Mondjon egy-két kézzelfogható részletet!”, „Egészen pontosan mire gondol?”

Előnyei: A kérdezőnek és a megkérdezettnek egyaránt segít összpontosítani, konkrét és részletes információhoz segít, felszínre hozza az első kérdésre adott válasz mögötti tényeket, információkat.

### *Szuggesztív kérdés*

Ahogy a nevében is benne van, a kérdéssel együtt szinte a választ is „beleszuggeraljuk” a másikba. Erre szokták mondani, hogy a „szájába adja a választ”. Általában akkor alkalmazzuk, ha csak egyetlen feleletet akarunk hallani a kérdésünkre. Ezeknek a kérdéseknek pszichológiai hatása van, hiszen feltesszük őket, tehát a másik úgy érezheti, hogy nem hagyjuk figyelmen kívül az ő döntését/véleményét sem, pedig valójában mi „adjuk a szájába” a választ is.

Például: „Ugye neked is tetszett film?” „Ugye szerinted is jó ez a könyv?” „Igaz, neked is tetszik az új ruhám?” „Hát nem nagyszerű, hogy megyünk síelni?” „Hát nem csodálatos ez a darab?”

Ezekre a kérdésekre ritkán kapunk olyan feleletet, amelyet nem várunk. Olyan, mintha egyszerűen nem lenne lehetőség rájuk mást válaszolni.

### *Hipotetikus kérdés*

Gyakran alkalmazzuk a munkánk során. Feltételezzük, hogy a beszélgetőpartnerünk már eldöntött valamit, és megkérdezzük, hogy ebben az esetben mit tenne. Ezekkel a feltételezett kérdésekkel a döntések meghozatalát segíthetjük elő, gyorsíthatjuk meg. Tárgyalópartnerünk egy idő után úgy fogja érezni, hogy nem is feltételes a kérdéses dolog, mert úgy fog tűnni, mintha már tényleg döntött volna róla.

Nézzünk meg néhány ilyen kérdéstípust: „Amennyiben úgy döntenés, hogy menjünk moziba, melyik nap lenne jó neked?” „Akkor, ha Ön biztosabbnak látná a munkahelyét, megkötné ezt a szerződést?” „Feltételezve, hogy az infláció nem lesz magasabb, mint öt százalék, tudná vállalni az értékkövetést?”

### *Alternatív kérdés*

Ezt a kérdést akkor alkalmazzuk, ha két, esetleg több lehetőség közül szeretnénk kiválasztani valamit, vagy ha célirányosan akarunk kérdezni. A kérdésben benne foglaltatnak a rá adható válaszok is, a felelőnek csak ki kell választania, hogy melyikkel válaszol.

Például: „Neked a bordó vagy a kék ruhám tetszik jobban?” „Moziba vagy színházba menjünk ma este?” „A kutyákat vagy a macskákat kedveled jobban?” „Egy vagy több kedvezményezettet kíván megjelölni?”

Tulajdonképpen két vagy több állításunk közül szeretnénk kiválasztani a másiknak is megfelelőt, de szubjektív válaszadási lehetőséget nem kínálunk fel.

Előnyei: A kérdező kézben tartja a beszélgetés menetét, hiszen ő kínál fel lehetőségeket.

### *Tükröző kérdés*

Ez az a kérdéstípus, melynek segítségével elkerülhetnénk egy csomó konfliktust, amely abból adódik, hogy úgymond „elbeszélünk egymás mellett”, mert nem akarunk kérdezni, nehogy ostobának tűnjünk. Pedig az igazán okos ember kérdez a legtöbbet. A tükröző kérdés lényege, hogy az addig hallottakat összefoglalva kérdésbe tömörítjük, hogy jól értettük-e, amit a másik mondott. Mintegy megerősítést keresünk.

A tükröző kérdést is lebonthatjuk két részre. Az első az igazi tükrözés, ahol az „eszerint” fordulatot követően szó szerint elismételjük a másik által mondottakat. A második az összefoglalás, ahol az „amennyiben jól értem, Ön...” típusú felvezetés után átfogalmazva adjuk vissza a lényegét. A tükröző kérdések megerősíthetnek bennünket abban, hogy jól értjük, amit a másik mond, vagy ellenkezőleg, rávilágíthatnak arra, hogy nem jól értettük, amit mondott. Emellett azt a célt is szolgálhatják, hogy a másik érezze belőle: odafigyelünk a mondanivalójára, hiszen a kérdésünkben legtöbbször az addig elhangzottakat is össze kell foglalnunk.

### *A jó kérdés jellemzői*

A kérdés legyen pontos, világos, rövid és egyértelmű!

Ha többen vannak a tárgyaláson, a kérdések mindenkire szóljanak, legyenek gondolkodtató jellegűek! Adjon elég időt a gondolkodásra!

Kerüljük az alábbi kérdezői eljárásokat:

- Ne tegyünk fel szuggesztív és eldöntendő kérdéseket!
- Ne ismételjük, és ne fogalmazzuk újra kérdéseinket!
- Ne válaszoljunk meg saját kérdéseinket!
- Ne ismételjük meg a résztvevők válaszait!

Befejezésül pedig annyit: mindig tartsuk észben, hogy kérdéssel nemcsak kérdezni, hanem közölni, felszólítani, töprengeni, meggyőzni, magyarázni is lehet! A jó kérdés értékes lehet, erősíti a személyes kapcsolatot.



### *A megoldás kidolgozása és prezentálása*

Nagyon fontos, hogy a jogszabályok figyelembevételével egyedi megoldásokon is törjünk a fejünket!

Ha sok jó kérdést tettünk fel, elegendő információnk gyűlik össze, ezáltal kiérdekeljük a jogot, hogy megmondjuk tárgyalópartnerünknek, mire van szüksége. Az ajánlat kidolgozása során a munkáltatónak minden olyan információt adjunk meg, amely eloszlatja a jelöltünkkel (jelöltjeinkkel) kapcsolatos kétségeket. Olyan kérdéseket kell megválaszolnunk, mint „Ki ő?“, „Hogyan válik a hasznomra?“, „Megéri ez nekem?“, „Ki állítja még ugyanezt Önön kívül?“. Az ajánlatnak választ kell adnia a fenti kérdésekre. Ne felejtsük el, hogy az ajánlat tényeken és azok előnyeiben alapulhat. Az érzelmek nem objektív véleménynek tükröznek.

### *Ellenállás, ellenvetések kezelése*

A kifogáskezelés a tárgyalás folyamatának sarkalatos része. Mit jelent az, hogy kifogás? A kifogás az angol „objection” szó magyar fordítása. Az angol értelmező szótár ezt írja: „annak kifejezése, hogy valami nem tetszik, vagy valamivel nem értünk egyet.”

A kifogások rendszerint a munkáltatónak elküldött vagy prezentált ajánlat után jelennek meg.

Ha megértjük, hogy milyen típusú kifogásokat kaphatunk, s azokra optimálisan hogyan reagálhatunk, könnyebbé válik a kezelésük. Mindez pedig önmagában rejti tárgyalási eredményességünk fokozódásának lehetőségét.

A kifogások legtöbbször a tárgyalás folyamán merülnek fel, amikor már sikerült bizalmat építenünk. Kaphatunk – látszólag(!) – a tárgyalás témájára vonatkozó kifogásokat a tárgyalás elején is, ám ezek nagy valószínűséggel a kommunikáció ténye elleni kifogások lehetnek. Hátterükben a bizalom továbbra is fennálló hiánya áll. A valódi téma, pl. a közvetítésre vonatkozó kifogások azonban nagyon fontosak a tárgyalás szempontjából. Ezek jelzik azt, hogy a partner nem ért egyet az ajánlott alternatívával. Ezeket a kifogásokat szinte minden alkalommal kezelni kell, méghozzá a következőképpen: 1) feltárjuk a félreértés sejthető forrását, 2.) őszinte érdeklődéssel érzékeltetjük a munkáltatóval, hogy az ő problémáját tartjuk szem előtt.

Ha a tárgyalás során eddig a pontig jól végeztük a munkánkat, akkor most – rajtunk kívül – a partner is tudja már, hogy a kínált alternatíva megoldást jelent a feltárt problémájára. Csupán a döntéssel szembeni ellenállást kell leküzdeni. Előfordulhat azonban, hogy a látszat ellenére mégsem ez a helyzet. A látszólag a közvetítés ténye ellen irányuló kifogás sok esetben még ekkor is a kommunikáció elleni kifogást jelenti. Ez olyankor következik be, amikor még a tárgyalás végére sem szereztünk elegendő bizalmat, esetleg egy ügyetlen megjegyzéssel – vagy körültekintés nélkül előadott szubjektív véleménnyel – megrendítet-

tük a tárgyalópartner belénk vetett bizalmát. A látszólag a szerződés ténye ellen irányuló kifogás mögött valójában állhat a szolgáltatásunkra vonatkozó kifogás is. Ez akkor következik be, amikor a leendő munkáltató még nem győződött meg arról, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállaló minden szempontból megoldást jelent-e a problémára. Tehát néhány információ rejtve maradt.

Amennyiben nem gondolunk a fenti eshetőségekre, és a közvetítésünk (szolgáltatásunk) ténye elleni kifogásként próbáljuk kezelni a problémafelvetéseket, az fokozódó ellenállást vagy egyre őszintéltlenebb kommunikációt eredményezhet a tárgyalópartner részéről, ami végső soron a tárgyalás kudarcához vezethet.

## *Interkulturális kommunikáció*

Előfordulhat, hogy a tárgyalópartner egy multinacionális vagy külföldi cég képviselője. Ezen a tárgyalásokon figyelembe kell venni az adott nemzet, cég kulturális sajátosságait is. Szeretnénk röviden bemutatni, hogy ezek a kulturális jellemzők hogyan tudják befolyásolni partnerünk és az általa képviselt cég kommunikációját. Először is értelmeznünk kell a kultúra fogalmát és összetevőit.

### *Kultúra*

A kultúra egy adott emberközösség közösen elfogadott viszonyulása az élet legalapvetőbb kérdéseire, továbbá az ezen a viszonyuláson alapuló értékeinek, normáinak, szokásainak és viselkedésének, valamint a közösség által létrehozott és felhalmozott szellemi, szociális és tárgyi produktumoknak az összessége.

*Külső* – látható rész: olyan tárgyi, tárgyasult termékek, melyek kézzelfoghatóak, érzék-szerveinkkel érzékelhetőek. Pl. nyelv, művészeti alkotások, nemzeti ételek.

*Belső* – láthatatlan rész: az adott kultúra értékrendszere, mozgatórugója. Pl. szociális értékek, szokások, normák, viselkedési technikák, konfliktuskezelési módszerek, természethez való viszonyulás.

A kultúra rétegei:

*Szimbólumok*: olyan szavak, gesztusok vagy tárgyak, amelyek sajátos jelentést hordoznak. Ezt a jelentést azok ismerik, akik az adott kultúrához tartoznak. Újak könnyen teremthetők, a régiek hamar eltűnnek.

*Hősök*: élő vagy már meghalt személyek, valódiak vagy a képzelet teremtményei, akik az adott kultúra által nagyra értékelt tulajdonságokkal rendelkeznek, és akik így modellt nyújtanak az ideális viselkedéshez.

*Rítusok*: közös tevékenységek, amelyek technikailag fölöslegesek valamiféle cél elérése érdekében, de amelyeket az adott kultúrában társadalmilag lényegesnek tartanak, ezért végrehajtanak.

*Értékek*: meghatározzák egy társadalomban, hogy mi a jó és mi a rossz.

(Geert Hendrik Hofstede: *A kultúra értelmezése*. 2001.)

*Ahhoz, hogy a tárgyalásokon jól értelmezhesük a kulturális különbségeket, szeretnénk bemutatni egy jól használható modellt.*

Fons Trompenaars holland kultúrakutató másképpen definiálta a kultúrát. Véleménye szerint „a kultúra az a módszer, ahogyan az emberek egy csoportja megoldja a problémáit, és eldönti dilemmáit – majd ezek a problémák, amelyeket rendszeresen megoldanak, eltűnnek a tudatukból, és alapvető feltételezéssé változnak, nyilvánvaló premisszává válnak. Ezek az alapvető feltételezések azután definiálnak fogalmakat, amelyeket a csoport tagjai ugyanúgy értelmeznek.” (Kluckhohn és Strodtbeck [1961] nyomán Trompenaars [1995])

### **1. univerzális/partikuláris**

Az univerzális gondolkodás alapján a szabályok mindenkire vonatkoznak. A megkötött szerződés minden pontját be kell tartani (pl. a németek).

A partikuláris értelmezés szerint egy szabály attól is függ, hogy kire akarom alkalmazni. Vannak területek, amelyeken a szabályok érvényesek, de vannak olyanok, amelyeken el lehet térni azoktól (pl. oroszok, magyarok).

### **2. individuális/kollektivista**

Az első szemlélet az egyén teljesítményét helyezi a középpontba (pl. amerikaiak), a második pedig az együttműködést, a kollektív, közös gondolkodást és tevékenységet (pl. kínaiak, japánok).

### **3. neutrális (érzelemmentes – pl. a japánok metakommunikációja nagyon visszafogott), emocionális (érzelemteljes, pl. az olaszokra jellemző)**

### **4. specifikus/diffúz**

A specifikus gondolkodás az üzleti életet szigorúan elkülöníti a magánélettől. A főnök csak a munkahelyen főnök, de egy másik területen, mint például a sporttevékenységben már nem. Játékosként, egyenrangú partnerként focizik (pl. németek). A diffúz megközelítés szerint a főnök mindenhol főnök, összemosódnak a szerepek (pl. magyarok, oroszok).

### **5. teljesítményorientált/státusz által orientált**

Az egyik szemléletet a teljesítmény határozza meg (pl. amerikai), a másikat egyéb jellemzők, mint például a státusz (pl. angolok) vagy a kor (pl. ázsiai népek).

### **6. szekvenciális/szinkronikus**

A szekvenciális gondolkodásnál az időrend a fontos, egymást követően végzik el a feladatokat (pl. németek). A szinkronikus gondolkodás jellemzője, hogy párhuzamosan több dolgot is lehet végezni (pl. olaszok, görögök).

### **7. belső/külső irányítású**

A belső irányítású gondolkodás egyfajta én-uralmat jelent: meg lehet változtatni a természetet (pl. amerikaiak). A külső irányítású elképzelés szerint: harmóniában élek a természettel, a természet része vagyok (pl. japánok).

Az alábbiakban összegyűjtöttük az angol (brit) és a német kulturális jellemzőket, amelyeket érdemes figyelembe venni, amikor az adott nemzet képviselőjével tárgyalunk (velük találkozhatunk a leggyakrabban Magyarországon).

## **Angolok (Egyesült Királyság)**

*Az üzleti életre is érvényes alapértékek*

Tisztesség és igazságosság. Ezek az Egyesült Királyság alapvető értékei. Az egyéni különbségeket és a privátszférát jól tolerálják, és nem várják, hogy a társadalom minden tagja egyenlő legyen, mivel a rang- és az osztálykülönbségek be vannak építve a társadalom szövetébe.

A törvény előírása. Tisztességes bánásmód az emberekkel, valamint annak biztosítása, hogy mindenki „elmondhassa az igazát”. Az Egyesült Királyságban valóban hisznek abban, hogy minden ember egyenlő, és senki nem áll a törvény felett.

Az angol kultúra úgynevezett monokron kultúra, ami azt jelenti, hogy egyszerre csak egy dolgot szeretnek csinálni, annak kötelezik el magukat, és tartják magukat a tervhez. Azt is jelenti, hogy elkerülik a gyakori megszakításokat, tisztelik a határidőket és az ütemezéseket, nem szeretnek megzavarni másokat, és megsérteni a magántulajdont.

Vigyázzunk arra, hogy a brit nem ugyanaz, mint az angol! Figyeljünk a regionális érzékenységre! Wales, Skócia, Észak-Írország lakói sértve érzik magukat, ha úgy beszélünk róluk, hogy „angolok”.

Ugyanígy óvatosan használjuk a brit kifejezést, ha az Egyesült Királyságban született emberekkel találkozunk, kivéve Észak-Írországot, ahol a lakosság jelentős része szívesen veszi, ha „britnek” nevezik őket.

A történelem tisztelete. Az Egyesült Királyságban a történelem megbecsült téma, emlékezni illik rá. A múlt nagyon élő, ami megnyilvánul az építészetben, a szokásokban, a jogi és társadalmi rendszerben is.

A precedens fontossága. Nincs egyetlen írott alkotmány, és az intézményes viselkedés is nagyrészt precedenseken alapul, valamint informális megegyezéseken, amelyeket „alkotmányos szokásjognak” neveznek.

A státusz és társadalmi befolyás múltbeli forrásai: A múltban a kormányzatban azoknak volt hatalmuk, akik a magániskolák után Oxfordban vagy Cambridge-ben végeztek.

#### *Kapcsolatfelvétel*

Indirektség. Amíg az angolok meglehetősen őszinték a véleménynyilvánításban, kevésbé direkték abban, ahogyan hangot adnak véleményüknek. Nagyon vigyáznak ugyanis arra, nehogy helytelen érzelmeket mutassanak. Az angolok udvarias és tapintatos stílusát a külföldiek gyakran félreértik, és szándékos ködösítésnek vélik. Ennek eredményeképpen a külföldieknek sokszor nagyon nehéz az angol partnertől kapott válaszokat értékelni. Például ha egy angol partner azt mondja egy ötletre, hogy érdekes, akkor mérlegelnünk kell, hogy vajon jónak, vagy rossznak tartja az elképzelést.

- Hagyjunk elegendő időt a jó kapcsolat felépítésére az ügyfelekkel, beszállítókkal és üzleti partnerekkel!
- Fogalmazzuk meg az angol partner felé az elvárásainkat világosan és tisztességesen, ne legyen semmi hátsó szándékunk!
- Ha szükséges, keressünk valakit, aki harmadik félként segít a kapcsolat kiépítésében!
- Az üzleti ebédek és vacsorák megszokott módjai az üzleti kapcsolat építésének.
- Az ajándékozás általában nem helyes, főleg, ha nem ismerjük a partnert.
- A humort nagyra értékelik. Egy bizonyos intimitás megteremtésére gyakran alkalmazzák, valamint a lehetséges interperszonális feszültségek csökkentésére is. A humor az irónia eszköze, vagy szellemeskedés; gyakran olyan ellentmondásos dolgokra vonatkozik – mint a nem, faj vagy politika –, ami más országokban szokatlan lehet.
- Legyünk óvatosak! Amit az angolok magukról mondanak, nem szívesen hallják idegenek szájából.

#### *Kommunikációs stílus*

- Az angolok a humorukról híresek, amelynek nagy része magukra irányul.
- Jobb megtörni a jeget olyan témákkal, mint hírek, sport vagy helyi attrakciók, mivel az angolok nem szeretnek személyes dolgokról beszélni addig, amíg meg nem ismerik az embert.



- Az angolok udvariasak még akkor is, ha mérgesek valami miatt.
- Az angolok meglehetősen őszintén közlik a véleményüket, de gyakran nagyon finoman.

#### *Információszerzés*

- Ha érzékeny információra van szükségünk, tartsuk tiszteletben a magánszférát és a diplomácia, illetve protokoll helyi normáit!
- Ha kérdezzük, legyünk tapintatosak, hogy munkatársunk ne érezze magát kényelmetlenül!
- Előfordulhat, hogy az információt visszatartják.
- Soha ne használjunk harmadik felet információszerzésre!
- Legyünk tudatában annak, hogy az angol szakemberek időnként ködösen fogalmazzanak, ha el akarják rejteni érzéseiket!

#### *Meggyőzés*

- Legyünk logikusak, az érveinket tömören fogalmazzuk meg, és gondosan hallgassuk meg a partner gondolatait!
- Őszintén és pontosan mondjuk el indítékainkat!
- Alkalmazzuk a diplomácia és protokoll szabályait mint segédeszközt a meggyőzésben!
- Ne hivatkozzunk külső tekintélyekre!
- Ne legyünk agresszívek!
- Az angolokat jobban érdeklik a tények, mint az érzelmek.
- Az angolok gyakran indirekt és homályos módon fogalmazzanak.
- Az angolok gyakran humorizálnak, szellemeskednek és ironizálnak magukról.

#### *Konfliktuskezelés*

- Otthon, a saját országukban az angolok kerülik a nyílt konfliktust. Külföldön lehet, hogy ettől eltérő a viselkedésük, lehet, hogy a konfliktusban az agresszió szintjéig is elmennek, amit otthon soha nem tennének.
- Ha konfliktusba kerülünk, akkor logikusan és pártatlanul érveljünk, és világosan válasszuk el a tárgyat a konfliktusban szereplő emberektől!
- Ha a munkatársak súlyos nézeteltérésbe kerülnek, a vezetőnek össze kell ülnie az érintettekkel, és megoldási javaslatokat kell kérnie tőlük!

#### *Ötletek eladása*

- Az előadásaink rövidek és lényegre törőek legyenek!
- Az ötleteinkre vonatkozó minden elkészített slide-ot és érvet ismertessünk – ne hagyjunk ki vagy ugorjunk át slide-okat!
- Készüljünk fel a direkt válaszokra és ellenvetésekre az angol partnerektől, válaszoljunk humorral, és ne legyünk mérgesek vagy frusztráltak!
- Tartózkodjunk az érzelmességtől írott anyagainkban!
- Kerüljük el, hogy olyasmiről beszélünk, amiben nem mozgunk otthonosan! Inkább forduljunk szakértőhöz!
- Ha nem tudjuk a választ, ne próbáljunk improvizálni, ígérjük meg, hogy utánanézzünk, és tartsuk be az ígéretet!

## Németek

### *Az üzleti életre is érvényes alapértékek*

A privát szféra tisztelete. Munkakörnyezetben a németek néhány alapvető információ kivételével (mint pl. családi állapot, gyerekek száma stb.) kevésbé osztják meg egymással privát életüket. Az üzleti, illetve egyéb szociális interakciókat szigorúan külön kezelik. Munkahelyen mindazonáltal ez a gyakorlat átalakulóban van a nyitott irodák térhódításával.

A német kultúra hangsúlyosan fontosnak tartja a szisztematikus megközelítést, a szervezettséget. Ez gyakran magában foglalja azt az attitűdöt, hogy a dolgok megoldásának van „egy helyes módja”. Az egyénnek alkalmazkodnia kell a sztenderdekhez: az agendákat és a határidőket pl. betartjuk stb.

A szervezetek többnyire sok kisebb, önállóan működő egységre vannak tagolva. Ezek sok tekintetben működhetnek decentralizált módon, ám néhány fontos döntést mindig csak a legfelső szinteken lehet meghozni.

### *Kapcsolatfelvétel*

Az üzleti szituációk során – nemtől függetlenül – mind érkezéskor, mind búcsúzáskor kezet szokás rázni. A kézfogás mindig legyen határozott, de ne szélsőségesen erőteljes!

Ha van rá mód, szerencsésebb, ha egy harmadik fél mutat be bennünket, aki hozzá tud fűzni a bemutatkozáshoz néhány fontos információt szakmai, társadalmi háttérünkről.

Amennyiben a hierarchiában különböző helyeket elfoglaló kollégákat mutatnak be egymásnak, gyakori, hogy az alacsonyabb pozícióban lévő kollégát mutatják be először a magasabb pozícióban lévőknek (az információt tehát először a magasabb pozícióban lévő személy kapja meg).

Németországban az üzleti életben különbséget tesznek az udvarias „Ön” és az informális „Te” között. Az üzleti életben (kivéve az IT és a médiaszakma) ma is nagyon elterjedt a formálisabb, udvarias magázás. A tegezést a magasabb pozícióban lévő vagy idősebb kolléga kezdeményezheti. Külföldiként szinte lehetetlen gyors ítéletet alkotnunk arról, melyik megszólítás a megfelelőbb. Érdemes arra figyelni, milyen módon mutatják be nekünk a német kollégát.

A titulusoknak nagy szerepe van a német kultúrában, a szakmai státusz elengedhetetlen jelzője. A névjegykártyákon a titulusok általában fel vannak tüntetve. A névjegykártyacsere az üzleti etikett fontos része, mindig legyen nálunk elegendő belőle!

A németeknek nem kenyerere a „small talk”. Sokkal valószínűbb, hogy azonnal a lényegre térnek. Ha mégis van idő kötetlen társalgásra, akkor leginkább a sport, a helyi kultúra vagy az általános üzleti helyzet témái merülnek fel. A kapcsolatfelvétel korai szakaszában szigorúan kerülendőek az olyan érzékenyebb témák, mint a vallás, pénzügyek, politika és a privát szférát érintő kérdések.

Érdemes óvatosan bánni a humorral is! Leginkább alkalmazkodjunk német partnerünkhöz ezen a téren! Ha a kapcsolat valamelyest már kialakult, biztosan hallunk majd humoros, barátságos megjegyzéseket, de akár iróniával és szarkazmussal is találkozhatunk. Általánosságban inkább a száraz humor jellemző a német kultúrára.

Hitelességünket leginkább tanulmányi és szakmai múltunkkal támaszthatjuk alá. Ha szükséges, hangsúlyozzuk, milyen képezéseket szereztünk, mely intézményekben tanultunk, dolgoztunk!

Időre van szükség ahhoz, hogy német kollégáink között barátokra találjunk. A németek általában elutasítják, hogy túl hamar informális kapcsolatba kerüljenek a külföldről érkező új kollégákkal. Hamarabb találjuk magunkat egy üzleti vacsorán kollégáinkkal, mint egy baráti kiruccanáson az irodával szomszédos sörözőben. Ha viszont a munkakapcsolat már kialakult, és megvan a kellő bizalom, akár még barátsággá is alakulhat a kapcsolat. Ezért különösen fontos, hogy az első időszakokban sok alkalmunk legyen face-to-face munkáról beszélgetni kollégáinkkal.

### *Kommunikációs stílus*

A hangsúly a verbális vagy írott szöveg tartalmán van, és kevésbé tulajdonítanak jelentőséget az olyan körülményeknek, mint pl. a nonverbális jelek vagy a beszélgető felek kapcsolatának jellege.

A mondandót mindig szerkesszük logikusan, megfelelően legyen alátámasztva tényekkel, számokkal, diagramokkal!

Az őszinteséget és a direkt kommunikációt díjazzák. Nem sokat teketóriáznak, ha ellenvéleményük van – asszertíven kiállnak mellette. Ez néha durvának is tűnhet egy más kultúrából érkező számára. Nem szeretik, ha valaki kerülgeti a forró kását, a dolgokat néven kell nevezni. Egy német nem valószínű, hogy megsértődik, ha fair és őszinte kritikát kap munkatársától.

A németek érzékenyek a részletek iránt. Alacsony kontextusú kultúraként a tényeknek és adatoknak nagy jelentőséget tulajdonítanak. A kellemetlenebb üzeneteket is tényszerűen fogalmazzák meg. A kommunikációt fogadó fél is érzékenyebb a tartalomra, mint az üzenetet esetlegesen kísérő retorikára vagy előadásmódra.

Kerüljük a túlzásokat, szuperlatívuszokat megfogalmazásainkban! Nem gyakran hallhatunk tőlük olyasmit, hogy ez vagy az hiper-szuper jó volt.

### *Együttműködés*

Hogyan szerezzük meg a szükséges információkat? Nehézségekbe akkor ütközhetünk, ha még nem építettük ki a megfelelő bizalmi szintet azzal a tárgyaló partnerrel, akitől az információt várjuk. Ilyenkor segítségünkre lehet egy harmadik fél. Az információmegosztás olajozottabban működik azonos hierarchiaszinten, mint a különböző szintek között.

Hogyan győzhetünk meg egy német munkáltatót? Először is tényekkel és logikus érveléssel. Figyeljünk az összefüggésekre, a struktúrára! Ezek előnyt élveznek a prezentációs stílussal szemben. Mindig hagyjunk időt arra, hogy munkatársaink megvitathassák, amit hallottak – a németeknél fejlett kultúrája van a vitatkozásnak! Ha kritikus kérdéseket kapunk, ne ijedjünk meg, ez az érdeklődés jele! Ha igazán fontos a téma, és a beszélgetés nem német nyelven zajlik, akár meg is engedhetjük a kollégáknak, hogy maguk között németül is megvitassák a dolgot – az eredmény szempontjából ez számunkra kedvező lehet!

Az írásos kommunikáció szerepe fontos a német üzleti életben. Ha német nyelven írunk, legyen a fordítás nagyon jó minőségű, nyelvtanilag helyes! A szöveg legyen jól szerkesztett, némi háttérinformációt is tartalmazó, ugyanakkor nem túl hosszú! Az adatok és tények pontosságát mindig ellenőrizzük!

### *Konfliktuskezelés*

A németek szeretik négyszemközt megoldani konfliktusaikat. Ha ez mégsem sikerül, akkor a probléma rendszerint egy vezető elé kerül, aki eldönti, mi legyen a megoldás, és ezt mindkét fél elfogadja. Nem tanácsos harmadik félként belekeveredni mások konfliktusaiba – kivéve, ha a felek segítséget kértek tőlünk a helyzet megoldásához.

### *Döntéshozatal*

A szervezet élén álló topmenedzserek általában konszenzuson alapuló döntést szeretnek hozni, ami időigényes. Ugyanakkor a mindennapi döntések nagy részét osztály- vagy csapatszinten hozzák meg, melyért az adott egység vezetője vállal felelősséget. A döntés-előkészítés folyamatában fontos, hogy kellő háttérinformáció gyűljön össze, és minden adat rendelkezésre álljon az elemzéshez. Amennyiben valamely információt pótolni kell, érdemes minél gyorsabban megtenni, hogy ezzel se lassuljon a folyamat. A döntéseket megelőző elemzés rendszerint alapos, minden lehetséges kimenetelt számba vesz. Az alaposabb és ezért lassabb döntéshozatalt viszont gyors implementálási fázis követi. Semmiképpen nem tanácsos megkerülni a döntéshozatal során a hivatalos kommunikációs útvonalat, illetve csatornákat!

## Tárgyalások

A már sokszor emlegetett alaposság és tényeken alapuló, logikusan szervezett információáramlás itt is fontos. A tárgyalási helyzetekben továbbá döntő, hogy higgadtak, kiegyensúlyozottak maradjunk! A németeket általában kemény tárgyalópartnernek tartják, különösen, ha az árról van szó. Ez azért is van, mert alaposság és átgondoltság rejlik az érveik mögött, amelyeket fairnek érzünk, ezért nehéz vitába szállni velük. Ráadásul nagyon türelmesek és kitartóak. Ha sikeresek akarunk lenni, nekünk is nagyon türelmesnek kell lennünk, és ragaszkodni ahhoz a néhány ponthoz, melyből nem akarunk engedni.

### Vezetői látásmód

A hierarchia és a státusz fontosak. A magasabb pozícióval együtt járó hatalom értéknek számít, s ezt leginkább olyanok gyakorolhatják, akik intellektuális tekintetben is érdekesek erre. Sok felsővezető rendelkezik például doktori címmel. A hatalom olyan külső jegyekben is megnyilvánul, mint egy szép sarokiroda, luxusautó stb. Ezekkel kérkedni azonban nem illendő.

A menedzsmentszintek közti különbség sokkal inkább a hatalom, a tekintély szempontjából tapintható, mint a juttatások tekintetében. Az egyes szintek közti különbségek nem olyan nagyok, mint más nyugat-európai társadalmakban. Ennek oka talán a szakszervezetek ereje, illetve a munkajogi szabályozások. Jelentheti ugyanakkor a munkavállalók iránti tiszteletet is, ami Németországban igen komoly.

A vezetők munkaideje hosszú, sokszor esténként, vagy néha hétvégeként is dolgoznak.

A munkavállalók – és magánszférájuk – iránti tisztelet abban is megnyilvánul, hogy menedzsereik nem felügyelik őket közvetlen közelről. A német munkavállalók nagy része jól képzett és erős a felelősségtudata. Tudják, mi a dolguk, és azt is, hogy vezetőik ezt el is várják tőlük. Nincs szükségük rá, és nem is szeretik a túlzottan részletes és gyakori utasításokat. A német munkavállalók általában elkötelezettek és fejlett a munkamoráljuk.

Ha egy vezető változást kezdeményez bármely területen, nagyon fontos, hogy a folyamat megfelelően elő legyen készítve, illetve a vezető előzetesen elfogadtassa magát munkavállalóival. Ellenkező esetben akár ellenállásba is ütközhet.

## Felhasznált szakirodalom

Dr. Buda Béla: *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei*. Tömegkommunikációs Kutatóközpont, Budapest, 1988.

Kraiciné Dr. Szokoly Mária: *Felnőttképzési módszertár*. Új Mandátum Kiadó, Budapest, 2004.

Geert Hendrik Hofstede: *A kultúra értelmezése*. 2001.

# Konfliktuskezelési alapelvek és módszerek

## A konfliktus fogalma és fajtái

**Hogyan határozhatjuk meg a konfliktus fogalmát?** Konfliktus alatt olyan „ütközést” értünk, amely két vagy több személy igényeinek, szándékainak, vágyainak, törekvéseinek, érdekeinek, szükségleteinek, nézeteinek, véleményének, értékeinek össze nem illéséből, szembenállásából származik (Szekszárdi, 1995). A viselkedések szintjén megnyilvánuló „összeütközésre” rendszerint akkor kerül sor, amikor a felek viselkedése akadályozza egyikük vagy másikuk igényeinek, szándékainak, vágyainak stb. érvényesítését, illetve abban az esetben, amikor értékrendjük különbözőségével kell szembesülniük (Gordon, 1998).

**Milyen formában, esetekben találkozhatunk konfliktusokkal?** Szociológiai értelemben a konfliktusok háromféle formában jelenhetnek meg: (1) amikor a felek megpróbálnak hatni egymásra, megpróbálják módosítani egymás magatartását; (2) amikor a felek sajátos tudati és érzelmi folyamatokat élnek meg, amelyeknek előzményei, kísérői vagy következményei a tevékenységben jelentkező összeütközések; illetve (3) amikor a felek mint a társadalmi viszonyrendszerek részesei, szereplői kerülnek egymással konfliktusba (Cseh-Szombathy, 1995). Eszerint megkülönböztethetjük (1) a viselkedésben megnyilvánuló, *interperszonális* összeütközéseket okozó konfliktusokat és (2) azokat, amelyek nem jelennek meg a magatartás szintjén, hanem megmaradnak *intrapszichikus* szinten (pl. az anyai és a vezetői szerep összeütközése egy nő esetében), valamint (3) azokat az ún. *társadalmi* konfliktusokat, amelyek csoportok, szervezetek strukturális és kulturális sajátosságaiból fakadnak.

**Milyen típusai lehetnek a konfliktusoknak?** A konfliktusoknak öt fajtáját különböztethetjük meg (Moore, 1992). (1) A kapcsolati (személyközi, interperszonális) konfliktusok általában két vagy több személy, illetve személyek csoportjai között alakulnak ki. Ezeket a konfliktusokat jellemzően az érintettek között meglévő erős, főként negatív érzelmek okozzák, de fakadhatnak abból is, hogy valamelyik fél téves elképzeléssel (akár előítélettel) rendelkezik a másiról, illetve az okok között kommunikációs zavarok is megjelenhetnek. (2) Az *értékkonfliktusok* a felek eltérő értékrendszeréből fakadnak, és rendszerint abban nyilvánulnak meg, hogy a szereplők rá akarják erőltetni a saját értékeiket a másik félre, de nem mutatnak megértést a másik értékrendszere iránt. Az ilyen konfliktusok mindaddig megoldhatatlanok maradnak, ameddig az érintettek gondolkodása az adott értékekkel kapcsolatban változatlan. (3) A *strukturális* konfliktusok alapja minden esetben valamilyen szervezeti, működési rendellenesség (pl. a szervezeti működés, valamilyen szabályozás vagy a feladatok, kompetenciák tisztázatlansága), amely gátolja és/vagy értelmetlenné teszi az együttműködést. (4) A *kommunikációs és információs* konfliktusok hátterében elsősorban az információ mennyisége áll: túl kevés vagy túl sok a felek számára rendelkezésre álló információ a helyzet megítéléséhez. Ugyanakkor az is előfordulhat, hogy a rendelkezésre álló információk tévesek, félrevezetőek lehetnek, illetve az is, hogy az érintettek egymástól eltérően értékelik, értelmezik az információkat. (5) Az *érdekkonfliktusok* esetében a konfliktus az egymással ténylegesen szemben álló (vagy „csak” az érintettek szerint ellentétben álló) érdekekből fakad, és minél több ember érintett az adott helyzetben, annál nagyobb eséllyel alakulnak ki érdekkonfliktusok.

**Mitől függ, hogy milyen gyakran találkozunk konfliktusokkal?** A konfliktusok részei az életünknek: találkozunk velük a magánéletben, hétköznapi és munkánkkal kapcsolatos helyzetekben is. Az, hogy ki mennyi konfliktussal szembesül, elsősorban attól függ, hogy (1) *milyen helyzetekben* kell részt vennie vagy milyen helyzetekben akar részt venni – például a munkájával járó feladatok vagy a családi életében előforduló teendői során. Könnyen belátható például, hogy egy vezető beosztásban dolgozó egyén nagyobb valószínűséggel fog konfliktushelyzetekkel találkozni, s rendszerint el is várják tőle, hogy vezetői kompetenciái segítségével hatékonyan kezelje azokat. E mellett azonban azt is fontos megértenünk, hogy a konfliktusok többsége (2) *valamilyen interakcióban* keletkezik, s ezeket az interakciókat az egyének különbözőképp értelmezik és élik meg. A konfliktusok megjelenését befolyásolja egyrészt az, hogy az érintett hogyan értelmezi és ennek alapján hogyan reagál az adott



helyzetre (reaktív interakció): ha az egyén a helyzetet eleve valamilyen összeütközésként, szembenállásként értékeli, abból nagyobb valószínűséggel alakul majd ki konfliktus. Másrészt az interakciók szempontjából az is lényeges kérdés, hogy az egyén milyen reakciókat vált ki viselkedésével a környezetében (evokatív interakció): gyakran tapasztalhatjuk, hogy amikor egy ismerősünk agresszívan, érthetetlenül vagy mások számára irritáló módon viselkedik, rendszerint konfliktusokat idéz elő abban a szituációban. Végül az is egyéntől függ, hogy az érintett milyen helyzeteket keres, milyen helyzetekben szeret lenni (proaktív interakció): az, aki kedveli a vitát, az emberek között kialakuló feszültségeket, netán agresszív megnyilvánulásokat, gyakrabban is talál rá azokra a helyzetekre, amelyekben két vagy több ember között összeütközés, szembenállás alakulhat ki.

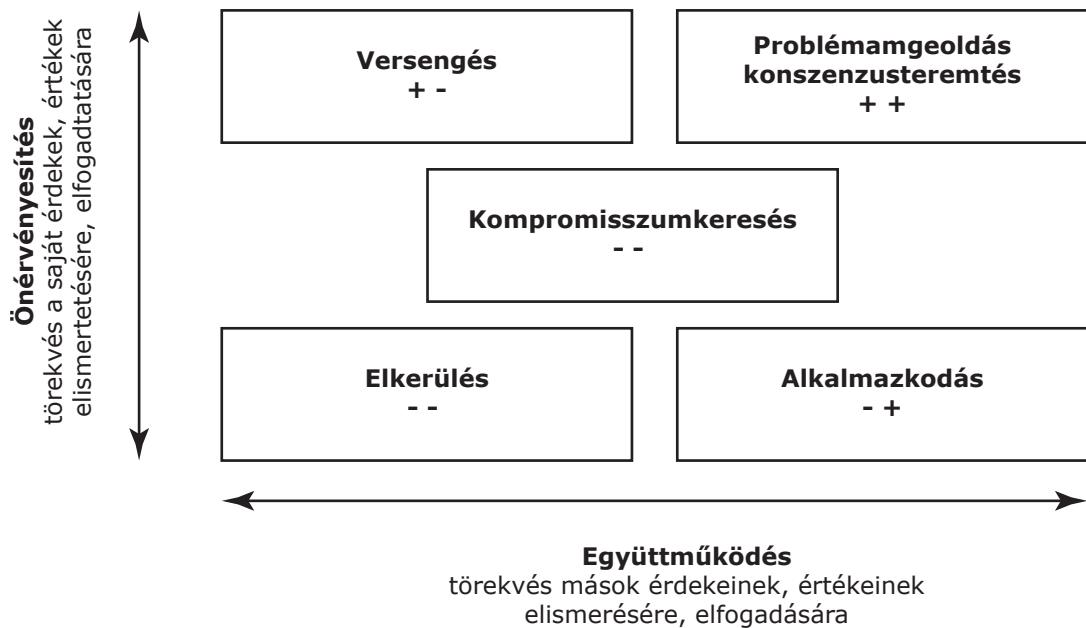
**Miért jó, hogy a konfliktusok részei az életünknek?** Bár a konfliktus szó hétköznapi értelemben negatív asszociációkkal, érzésekkel, feltevésekkel társul, ha megtanuljuk kezelni a konfliktusokat, az saját személyiségünkre, életvezetésünkre is pozitív hatást gyakorol. A konfliktusokat ugyanis nem tudjuk (ha egyáltalán akarjuk) mindig elkerülni, „megúszni”, azok részei a hétköznapi életünknek már kisgyermekkorunktól kezdődően. Ahogy Freud és Erikson fejlődépszichológiai elméletei is hangsúlyozzák, a felnőtté, érett személyiséggé válásnak alapvető feltétele bizonyos konfliktushelyzetek, konfliktustípusok sikeres megoldása. Például a kisgyermeknek meg kell tanulnia, hogy akarata nem mindig érvényesülhet (dackorszak), vagy a kamasznak azt, hogy hogyan kell összeegyeztetnie a családjá értékrendjét a szűkebb vagy tágabb társas környezetében megnyilvánuló értékekkel.

## *A konfliktuskezelés alapelvei*

**Hogyan viszonyulhatnak az érintettek a konfliktushoz?** Nem nehéz belátnunk, hogy az érintettek hozzáállása meghatározó a konfliktus alakulásában, hiszen ha valamelyik fél elzárkózik a konfliktus megoldásától és kitart e mellett, akkor a konfliktus nem rendezhető. Az *attitűdök* érzelmi viszonyulást jelentenek: a pozitív hozzáállás (például a megoldásra, kompromisszumra, a másik fél álláspontjának megértésére vágyás) elősegíti, míg a negatív hozzáállás (például a megoldás elutasítása, a konfliktusból „győztesként” való kikerülés vágya) jelentős mértékben akadályozza a konfliktus mindkét fél számára elfogadható rendezését. Az attitűdök mellett a felek *nézetei* (értelmezései, elképzelései, meggyőződései, hitei) is meghatározóak lehetnek a konfliktusok alakulásában. Ha például az érintettek különbözőképp értelmezik a konfliktus tárgyát, másként értékelik a lehetséges megoldásokat, ragaszkodnak a saját álláspontjukhoz, a konfliktusok rendezése szintén megnehezülhet. Ugyanakkor sokkal könnyebb azoknak a konfliktusoknak a megoldása, amelyekben a felek a konfliktusra mint megoldásra váró problémára tekintenek, és az adott helyzetet nem győztes-vesztes helyzetként értelmezik.

**Milyen személyiségjellemzők befolyásolják a konfliktusok kezelését?** Azt, hogy hogyan állunk hozzá a konfliktushelyzetekhez és milyen megoldásokat preferálunk, alapvetően két személyiségdimenzió határozza meg: az önérvényesítés–önalávetés és az eredményorientáltság–kapcsolatorientáltság (Chirică, 1996; idézi Szőke-Milinte, 2004). (1) Az *önérvényesítő* személy saját vélt vagy valós érdekeinek megfelelően törekszik elképzeléseinek megvalósítására, szükségleteinek kielégítésére, nem figyel mások elképzeléseinek, szándékainak érvényesülésére. (2) Az *önalávető* egyén segíti a másik fél törekvéseinek, szándékainak a megvalósulását, miközben lemond saját szükségleteinek, igényeinek a kielégítéséről. (3) Az *eredményorientált* egyén a feladatra, annak kifogástalan megoldására koncentrálna, a jó teljesítmény elérésére törekszik. (4) A *kapcsolatorientált* személy célja, hogy jó kapcsolatban legyen, maradjon a másik féllel, és hajlandó lemondani saját érdekeiről a másik szükségleteinek, igényeinek kielégüléséért, szempontjainak érvényesüléséért. E személyiségdimenziók alapján öt konfliktuskezelési stratégia írható le (Thomas–Kilmann, 1977; Horváth-Szabó, 2002), melyekről elmondható, hogy általában mindenki alkalmazza mindegyiket, de a helyzeti tényezők alapján mindig előnyben részesítik valamelyiket.





*A konfliktuskezelési stratégiák típusai (Kilman-Thomas, 1977)*

**Versengő (győztes/vesztes) stratégia** esetében a felek a szándékok, elképzelések gyakran erőszakos megvalósítására, a másik legyőzésére törekednek. Ez a stratégia előnyös lehet a gyors cselekvést igénylő helyzetekben, amikor a helyzet megoldásához rendelkezésre áll a kellő szakértelem, a tapasztalat és az információs többlet is. A hétköznapi konfliktusokban azonban inkább hátrányos ez a stratégia, mivel rendszerint csak az egyik fél érdekei érvényesülnek, a másik fél szükségszerűen vesztes lesz, ami frusztrációt okoz számára. Aszimmetrikus kapcsolatokban rendszerint a kisebb hatalommal rendelkező lesz a vesztes, ami rombolja a vesztes önértékelését, és ez újabb feszültségeket eredményez.

*Elsősorban akkor lehet célravezető*

- Amikor a gyors, határozott cselekvés életbevágóan fontos.
- Lényeges kérdéseknél, melyekben népszerűtlen megoldásokat kell bevezetni: pl. költségek megnyirbálása, népszerűtlen szabályok érvényesítése, fegyelmezés.
- Olyan kérdéseknél, melyek a szervezet boldogulása szempontjából alapvetők, s biztosak vagyunk az igazunkban.
- Azokkal az emberekkel szembeni önvédelemként, akik visszaélnek a versengő viselkedés nyújtotta előnyökkel.

**Alkalmazkodó stratégia** esetében az ezt alkalmazó egyén félelemből, kényszerből vagy megfontolt döntés után lemond saját érdekeinek, vágyainak érvényesítéséről a másik fél javára. Ha valaki minden konfliktushelyzetben ezt a stratégiát választja, az azzal jár, hogy nem fejlődik nála megfelelően a mindennapi konfliktusok megoldásához szükséges énerő, énkompetencia.

*Elsősorban akkor lehet célravezető:*

- Amikor belátjuk, hogy tévedtünk, elfogadjuk a jobb álláspontot. Amikor tanulunk valakitől, amikor belátást akarunk tanúsítani.
- Amikor a probléma sokkal fontosabb a másik számára, s eleget akarunk tenni a másik igényeinek. Vagy jóakarató gesztus az együttműködés fenntartása érdekében.

- „Hitelek” szerzése későbbi – számunkra fontosabb – problémák esetére.
- Amikor a versengés folytatása csak ártana a helyzetünknek, amikor legyőzöttek, vesztesek vagyunk.
- Amikor a harmónia megőrzése és a szakítás elkerülése különösen fontos.
- A beosztottak fejlesztése érdekében engedve, hogy kísérletezzenek, s okuljanak a saját hibáikból.

**Elkerülő stratégia** mellett akkor dönt valaki, ha a helyzet elemzése (túl veszélyes, összetett, jelentéktelen), a viszony minősítése (fontos, nem fontos), valamint a nyerési esélyek mérlegelése alapján ez tűnik a legkedvezőbbnek. Leginkább akkor alkalmazzuk ezt a stratégiát, amikor bizonytalanok vagyunk a helyzet megítélésében, esetleg hatékony eszköz hiányában a helyzet spontán oldódásában bízva későbbre halasztjuk a megoldást.

*Elsősorban akkor lehet célravezető:*

- Ha egy probléma jelentéktelen vagy csak átmeneti vagy más fontosabb problémák szorítanak.
- Ha nem látunk esélyt arra, hogy szándékaink érvényesüljenek – pl. kevés a hatalmunk, vagy olyan akadályba ütközünk, amelyen nagyon nehéz lenne változtatni (országos politika, valakinek az alapvető személyiségvonásai stb.).
- Ha a konfrontációval járó valószínű kár nagyobb, mint a konfliktus megoldásának előnyei.
- Ha a kedélyeket le akarjuk hűteni – a feszültséget leszállítani egy más, produktívabb szintre – időt akarunk nyerni, és helyre akarjuk billenteni a nyugalmunkat.
- Ha további információk gyűjtése több előnnyel kecsegtet, mint az azonnali döntés.
- Ha mások hatékonyabban tudják megoldani a konfliktust.
- Ha úgy látjuk, hogy egy másik, alapvetőbb probléma melléktermékével vagy tünetével van dolgunk.

**Kompromisszumkereső stratégia** esetében olyan közösen elfogadható megoldás keresése a cél, amely mindkét fél számára kielégítő. Egyenrangú felek között gyakori megoldásmód, amely időt és lehetőséget ad jobb megoldások keresésére, és nem rombolja a kapcsolatot. A kompromisszum gyakran csak átmeneti egyensúlyi állapotot eredményez, az erőviszonyok változásával az erősebb fél akár a győztes/vesztes stratégiát is választhatja, és a győzelemre vagy a másik fél legyőzésére is törekedhet.

*Elsősorban akkor lehet célravezető:*

- Amikor a célok meglehetősen fontosak, de nem érik meg az erőfeszítést vagy esetleg szakítást, ami egy nagyobb mértékben önérvényesítő stílussal együtt jár.
- Amikor két egyenlő hatalmú, szemben álló fél erősen el van kötelezve egymást kölcsönösen kizáró céloknak.
- Komplex problémák időleges rendezésének elérésére.
- Kiegyenlítő megoldás elérésére, időkényszer esetén.
- Mint kiegészítő konfliktuskezelési mód, ha a problémamegoldás vagy a versengés nem jár sikerrel.

**Problémamegoldó (győztes/győztes) stratégia** esetében a résztvevők a probléma olyan megoldására törekednek, amelyben mindkét fél érdekei, szükségletei, meggyőződései egyformán érvényesülhetnek. Kölcsönösen elfogadják a másik fél önérvényesítését, vállalják az önalávetést, készek együttműködni, empatikusan viselkedni a legjobb megoldási alternatívák megtalálása érdekében. A közösen elfogadott megoldás mellett mindkét fél elkötelezetté válik. E stratégia alkalmazásához kulcsfontosságú a konfliktusmegoldás szándéka. Nem kaphat helyet a harag, a megbántottság, a sértettség fenntartása; a feleknek ezek pozitív feldolgozására kell törekedniük.

*Elsősorban akkor lehet célravezető:*

- Integratív megoldás keresése olyan esetekben, mikor mindkét felfogás túlságosan fontos ahhoz, hogy kompromisszumos megoldás születhessen.
- Mikor a cél a tanulás, pl. saját feltevések ellenőrzése, a másik elgondolásainak megértése.
- Olyan emberek gondolatainak hasznosítása, akik eltérő nézőpontból közelítenek meg egy problémát.
- Elkötelezettség biztosítása azáltal, hogy mások véleményét beépítjük egy közmegegyezéses döntésbe.
- Egy kapcsolatot megrontó negatív érzések közös feldolgozása.

### *Kérdőív a konfliktuskezelési stratégiák azonosításához*

Az alábbi kérdőív<sup>1</sup> azt vizsgálja, hogy hogyan reagál Ön azokban a helyzetekben, amikor eltérés van saját szándékai és mások szándékai között. Töltse ki az alábbi kérdőívet oly módon, hogy mindegyik sorszámnál (párba rendezett állításoknál) karikázza be vagy az „A”, vagy a „B” állítást, azt, amelyik jobban jellemzi a saját viselkedését!

1.	A	Vannak helyzetek, amikor hagyom, hogy másoké legyen a problémamegoldás lehetősége.
	B	Ahelyett, hogy olyasmiről tárgyaljunk, amiben nem értünk egyet, inkább azokat a dolgokat igyekszem hangsúlyozni, amelyekben mindketten egyetértünk.
2.	A	Kompromisszumos megoldást próbálok találni.
	B	Igyekszem mindazzal foglalkozni, ami neki és nekem is fontos.
3.	A	Általában határozott vagyok céljaim követésében.
	B	Igyekszem a másik érzéseit kímélni, és megóvni a kapcsolatot.
4.	A	Kompromisszumos megoldást próbálok találni.
	B	Néha lemondok saját kívánságaimról, engedve a másik kívánságának.
5.	A	Állandóan keresem a másik segítségét a megoldás kialakításában.
	B	Igyekszem megtenni mindazt, ami a haszontalan feszültségek elkerülése érdekében szükséges.
6.	A	Igyekszem elkerülni, hogy kellemetlenséget csináljak magamnak.
	B	Igyekszem nyerő helyzetbe kerülni.
7.	A	Megpróbálom későbbre halasztani az ügyet, hogy legyen időm átgondolni.
	B	Kölcsönösségi alapon engedek bizonyos pontoknál.
8.	A	Általában határozott vagyok céljaim követésében.
	B	Azon vagyok, hogy a dolog minden vonatkozása és minden vitás kérdés kifejtésre kerüljön.
9.	A	Úgy érzem, nem mindig érdemes a nézeteltérések miatt gyötrődni.
	B	Nem sajnálom az erőfeszítést, hogy a magam útját járhassam.

<sup>1</sup> Szekszárdi Júlia (2008): *Új utak és módok. Gyakorlatok a konfliktuskezelés tanításához és tanulásához 13 éven felüli tanulók számára.* Dinasztia Könyvkiadó, Budapest, 175–178.

10.	A	Határozott vagyok céljaim követésében.
	B	Kompromisszumos megoldást próbálok találni.
11.	A	Azon vagyok, hogy a dolog minden vonatkozása és minden vitás kérdés kifejtésre kerüljön.
	B	Igyekszem a másik érzéseit kímélni, és megóvni a kapcsolatot.
12.	A	Néha elkerülöm az állásfoglalást, olyan esetekben, amikor az vitát eredményezne.
	B	Nem bánom, ha megtart valamit az állításaiból, ha ő is hagyja, hogy megtartsak valamit az enyéimből.
13.	A	Közös alapot javaslok.
	B	Azon vagyok, hogy elfogadtassam az érveimet.
14.	A	Elmondom a gondolataimat, és érdeklődéssel hallgatom az övéit.
	B	Racionális érvekkel lezárom a vitát.
15.	A	Igyekszem a másik érzéseit kímélni, és megóvni a kapcsolatot.
	B	Igyekszem megtenni, ami a feszültségek elkerülése érdekében szükséges.
16.	A	Igyekszem nem megsérteni a másik érzéseit.
	B	Igyekszem meggyőzni a másikat arról, hogy álláspontom helytálló.
17.	A	Általában határozott vagyok céljaim követésében.
	B	Igyekszem megtenni, ami a haszontalan feszültségek elkerülése érdekében szükséges.
18.	A	Ha ez a másikat boldoggá teszi, nincs ellenemre, hogy ráhagyjam elképzeléseit.
	B	Nem bánom, ha megtart valamit az állításaiból, ha ő is hagyja, hogy megtartsak valamit az enyéimből.
19.	A	Azon vagyok, hogy a dolog minden vonatkozása és minden vitás kérdés nyíltan kifejtésre kerüljön.
	B	Megpróbálom későbbre halasztani az ügyet, hogy legyen időm átgondolni.
20.	A	A nézeteltérések haladéktalan megbeszélésére törekszem.
	B	Próbálok megtalálni a nyereség és a veszteség mindkettőnkre nézve méltányos kombinációját.
21.	A	Úgy tárgyalok, hogy igyekszem tekintetbe venni a másik kívánságait.
	B	Mindig kész vagyok a probléma közvetlen megvitatására.
22.	A	Megpróbálok átmeneti állapotot találni az övé és az enyém között.
	B	Érvényesítem a kívánságaimat.
23.	A	Gyakran igyekszem gondoskodni arról, hogy a megoldás mindnyájunkat elégedettséggel töltsön el.
	B	Vannak helyzetek, amikor hagyom, hogy másoké legyen a problémamegoldás felelőssége.
24.	A	Ha úgy tűnik a másiktól, hogy álláspontja nagyon fontos a számára, megpróbálok igazodni a szándékaihoz.
	B	Igyekszem rávenni, hogy érje be egy kompromisszummal.

25.	A	Igyekszem megvilágítani számára álláspontom logikáját és előnyeit.
	B	Úgy tárgyalok, hogy igyekszem tekintetbe venni a másik kívánságait.
26.	A	Közös alapot javaslok.
	B	Szinte mindig törődök vele, hogy a megoldás mindkettőnk számára kielégítő legyen.
27.	A	Néha elkerülöm az állásfoglalást, olyan esetekben, amikor az vitát eredményezne.
	B	Ha ez a másikat boldoggá teszi, nincs ellenemre, hogy ráhagyjam elképzeléseit.
28.	A	Általában határozott vagyok céljaim követésében.
	B	Általában keresem a másik segítségét a megoldás kialakításában.
29.	A	Közös alapot javaslok.
	B	Úgy érzem, nem érdemes a nézeteltérések miatt gyötrődni.
30.	A	Igyekszem nem megsérteni a másik érzéseit.
	B	Mindig megosztom a problémát a másikkal a megoldás érdekében.

**A válaszok kiértékelése:** A következő táblázatban karikázza be minden sorszámánál azt a betűt, amelyet az egyes állításoknál megadott! Ezt követően adja össze az egyes oszlopokban található betűk számát, és megkapja az egyes konfliktuskezelési stratégiákhoz tartozó saját értékeit!

Sorszám	Versengés	Probléma- megoldás	Kompromisszum- keresés	Elkerü- lés	Alkalmaz- kodás
1.				A	B
2.		B	A		
3.	A				B
4.			A		B
5.		A		B	
6.	B			A	
7.			B	A	
8.	A	B			
9.	B			A	
10.	A		B		
11.		A			B
12.			B	A	
13.	B		A		
14.	B	A			
15.				B	A
16.	B				A
17.	A			B	
18.			B		A

19.		A		B	
20.		A	B		
21.		B			A
22.	B		A		
23.		A		B	
24.			B		A
25.	A				B
26.		B	A		
27.				A	B
28.	A	B			
29.			A	B	
30.		B			A
<b>A megjelölt betűk száma:</b>					

## Az egyes stratégiák szöveges értékelése

### Elkerülő stratégia

A konfrontáció elkerülése gyakori konfliktuskezelési stratégia. Az adott helyzetből való kilépést sok minden motiválhatja: közömbösség, túlságosan mély sértettség, a probléma alábecsülése, a konfliktuspartnerrel kialakult kapcsolat minősége, jelentősége az érintett szemében. Alkalmazásában szerepet játszhat a mindenáron való béke, a látszatharmónia megőrzésének igénye is, illetve a félelem a heves összecsapástól. A kívülmaradás azonban azt a veszélyt hordozza, hogy az érintett a későbbiekben sem tud majd beavatkozni a dolgok további menetébe, s a folyamat érthetetlenné, kezelhetetlenné válik számára. Előfordulhat az is, hogy a másik fél igényelné a véleményünket, s bizonytalanságot, feszültséget okozhat benne, hogy nincs módja ezt megismerni. A feszültségek titkolása, a probléma szőnyeg alá söprése továbbá azzal a veszéllyel jár, hogy fontos problémák tisztázatlanok maradnak, a szemben álló feleknek nincs alkalmuk tisztába jönni a másik fél véleményével, érzelmeivel, s a lappangó problémák ott és akkor törnek majd elő, ahol és amikor azt senki sem várja. Ilyenkor a helyzet váratlansága s gyakran erős indulati töltése miatt szinte lehetetlen a manifesztálódó konfliktus érdemi kezelése.

Jellemző kommunikációja: *Ez nem az én asztalom..., Ebbe inkább nem mennék bele..., Beszéljünk róla később..., Nem vagyok felhatalmazva, hogy..., Nincs hozzá megjegyzésem..., Nem vagyok abban a helyzetben, hogy vitába szálljak..., Nem értem a kérdéseted...*

### Versengő stratégia

A konfliktusban érintettek önérvényesítésre, szándékaik, elképzeléseik olykor erőszakos megvalósítására törekcsenek. A konfliktushelyzetet hatalmi harcként értelmezik, győzelemre, gyakran a másik fél legyőzésére törnek. A győzelem igényét nagyon sokféle tényező (élet-történet, temperamentum, félelmek, hiedelmek, kultúra stb.) motiválhatja. Gyors cselekvést igénylő helyzetekben, krízisben, veszélyelhárításnál a szakértelem, a több információ, tapasztalat birtokában szükségszerű lehet ennek a stratégiának az alkalmazása. A konfliktushelyzetek többségében azonban általában e megoldási mód hátrányai mutatkoznak meg. A versengő stratégia talán legnagyobb hátránya, hogy a győztes mellett mindig van vesztes is. A vesztes állapot, a legyőzöttség pedig feszültségekkel jár, hiszen a győzelemre törekvés gyakran kíméletlen. A ma vesztese holnap feltételezhetően megtagadja a kooperációt.



Jellemző kommunikációja: *Változatlanul az a véleményem..., Egészen világosan meg kell mondanom..., Ahogy mondtam, a legésszerűbb..., Ha nem csinálod meg, én..., Jobban tenéd, ha..., Tedd, ahogy mondom...*

### *Alkalmazkodó stratégia*

Az e stratégiát választó ember félelemből, kényszerből, esetleg tapintatból adja fel saját elképzeléseit, olykor megfontolt döntés után segíti a másik felet céljainak megvalósításában, szükségletei kielégítésében. Az önalávetést gyakran kíséri feszültség, és abban az esetben, ha az alkalmazkodás nem saját döntésen alapult, gyakran aránytalanul erős indulati reakciókat válthat ki. Sok esetben a kiszabaduló indulatokat az adott helyzet kialakulásában vétlen személy szenved meg.

Jellemző kommunikációja: *El tudom fogadni, hogy..., Úgy teszem, ahogy mondd..., Nem akarlak megsérteni..., Csatlakozom..., Meggyőztél..., Én is úgy tudom...*

### *Kompromisszumkereső stratégia*

A konfliktusban érintettek célja kompromisszumos megoldás esetén olyan megegyezés keresése, amely mindkét fél számára elfogadható. Ez a megoldás a szimmetrikus kapcsolatban állók gyakori stratégiája, esetenként az egyetlen közvetlenül megvalósítható megoldás lehet. Segítségével átmeneti erőegyensúly teremthető a felek között. Ez esetben nincs győztes és vesztes: a felek megállapodnak valamiben, aminek során mindenki egyformán jól, illetve rosszul jár. A lényeg a körülmények tudomásulvétele (esetleg távlati megváltoztatása) és az egymás iránti korrektség (a fair magatartás). Amennyiben valamelyik fél megszegné a megállapodást, az egyensúly felborul, s további feszültségek keletkezhetnek. Az okos (nem önfeladó, nem elvtelen, hanem a szükségszerűséget felismerő) kompromisszum sajátos átmenetet jelent a versengő és a kooperatív stratégia között.

Jellemző kommunikációja: *Keressünk gyors megoldást..., Elfogadom, hogy... ha Te elfogadod..., Fifti-fifti..., Elégedj meg azzal..., Hajlandó vagyok..., ha Te...*

### *Problémamegoldó stratégia*

A problémamegoldó stratégia lényege, hogy a résztvevők a probléma együttműködésen alapuló megoldására törekszenek, és ebben a megoldásban mindkét fél érdekei, igényei, szándékai, elképzelései figyelmet kapnak. A felek kölcsönösen biztosítják egymás önérvényesítését, vállalva, elfogadva a szükség szerinti önalávetést. Ez a stratégia együttműködést igényel, nyitottságot, toleranciát, empátiát feltételez. A közös megegyezésen, elfogadáson alapuló megoldás megvalósítására mindkét fél elkötelezett, érdekelt. Egymás mélyebb megismerése, a szándékok, igények, elképzelések megosztása során a személyes kapcsolat szorosabbá válhat, és lehetőség nyílik egymás eddig nem ismert értékeinek a felfedezésére.

Jellemző kommunikációja: *Nézzük meg együtt..., Az talán kölcsönösen elfogadható..., Abban nem értünk egyet..., Az én álláspontom... Mi a Te álláspontod?, Miben értünk egyet..., Hogyan tudnánk megoldani..., Mi az alapvető probléma...?*

## *Esetek a konfliktuskezelési stratégiák azonosításához<sup>2</sup>*

Az alábbiakban négy esetet olvashat. Az egyes esetek elolvasása után öt lehetséges megoldást kell rangsorolnia aszerint, hogy Ön melyik megoldást választaná leginkább, melyiket másodsorban és így tovább. Az Ön számára leginkább elfogadhatót jelölje 1-essel, az ennél kevésbé elfogadhatót 2-essel stb. Az esetek után található értékelő táblázatban számolja össze, hogy melyik stratégiára hány pontot adott – ez lesz az Ön legjellemzőbb konfliktuskezelési stratégiája!

<sup>2</sup> Rudas János (2009): *Javne örökösei. Fejlesztő tréningcsoportok – elvek, módszerek, gyakorlatcsomagok.* Lélekben Otthon Kiadó, Budapest, 254–257.

### *Első eset*

Vali egy nagy hipermarket élelmiszerosztályának csoportvezetője. Többek között az árufeltöltők munkájáért felelős. Egyik délután a csúcsforgalom kezdetén észreveszi, hogy az iparcikkosztályról átjött egy munkatárs az élelmiszerosztályra, és az ottani egyik árufeltöltővel beszélget. Utóbbinak láthatóan lassul a munkatempója, nem eléggé figyel, ezért kezdenek összegyűlni azok az áruk, amelyeknek már a polcokon kellene lenniük. Vali eközben azt is észreveszi, hogy a többi árufeltöltő elégedetlenkedni kezd. Vali helyében Ön mit tenne?

- Beszélne a beosztottjával, és felszólítaná, hogy a munkaidőn és munkahelyen belüli beszélgetéseket tartsa ésszerű keretek között.
- Szólna az áruházz vezetőnek, hogy beszéljen az iparcikkosztály csoportvezetőjével: fegyelmezze meg saját beosztottját.
- Odamenne a két beszélgetőhöz, és elmagyarázná nekik, hogy Ön mit tart megfelelő magatartásnak ilyen esetben.
- Egyéb dolgai után nézne, mondván, hogy nem érdemes nagy felhajtást csinálni ilyen múltó apróságok miatt.
- A többi elégedetlenkedőt próbálná meg lecsillapítani, mondván, hogy az együttes jó és eredményes munka a legfontosabb.

### *Második eset*

Gábor néhány hónapja egy nagy ipari üzem minőségellenőrzési osztályának a vezetője. Két tapasztalt beosztottja már többször javasolt neki megoldásokat arra, hogy miképpen továbbítsák az ellenőrzési programok eredményeit. Andrea azt javasolta, hogy a minőségellenőrzési beszámolókat az érdekelt műhelyvezetőknek küldjék el, és csak azután kapják meg az ott dolgozók, mivel végső soron a műhelyvezető felelős a termelési eredményekért. Csilla szerint viszont közvetlenül a gépen dolgozók csoportvezetőjének kellene elküldeni a jelentéseket, mert ő tudhat leggyorsabban javítani a hibákon. Gábor egyik elgondolást sem tartja rossznak, és arra sem talál egyértelmű utalást a szervezeti és működési szabályzatban vagy más belső utasításban, hogy mi az előírás ilyen esetben. Gábor helyében Ön mit tenne?

- Eldöntené, hogy kinek ad igazat, és felkérné a másikat, hogy fogadja el a döntését, amit írásban is rögzítene.
- Egyelőre kivárna, hogy kiderüljön: melyik a jobb megoldás. Nem foglalna állást egyik javaslat mellett sem.
- Andreának és Csillának is megmondaná, hogy ne ragaszkodjanak álláspontjaikhoz, mert vannak fontosabb dolgok is.
- Leülnének hármasan Andreával és Csillával, hogy mindkét javaslatot alaposan megtárgyalják.
- Bár a minőség-ellenőrzésnek több munkát jelentene, a beszámolót a műhelyvezetőnek és a csoportvezetőknek is elküldené.

### *Harmadik eset*

Iván egy olyan üzemből csoportvezető, ahol igen nagy precizitású elektronikai részegységeket szerelnek össze. A munkát nagyon drága gépekkel magasan képzett személyzet végzi. A melléfogások, figyelmetlenségek vagy az előírásoktól való eltérések nagy kárt okozhatnak a cégnek. Ivánnak egyik nap az a gyanúja támadt, hogy az egyik beosztottja munka közben alkoholt fogyasztott, de legalábbis enyhén ittasan jött be dolgozni. Iván meg van győződve arról, hogy gyanúja megalapozott, de nincs egyértelmű bizonyítéka. Iván helyében Ön mit tenne?

- Odamenne a beosztottjához, megbeszelné vele a gyanúját és azt is, hogy rá nézve éppúgy kellemetlen következményei lehetnek az ügynek, mint a többiekre nézve.
- Felszólítaná az illetőt, hogy ne igyon szeszt munkaidőben, mert amit csinál, az Önre is tartozik.
- Egyelőre kívárna, nehogy elriassa vagy éppen egy ellenséget szerezzen magának alaptalanul.
- Határozottan letolná, mondván, hogy amit csinál, az az üzem szabályainak durva megsértése, ezért ha még egyszer rajtakapja, azonnal kirúgatja.
- A továbbiakban rajta tartaná a szemét, ügyelve arra, nehogy másokat is bevonjon az alkoholizálásba.

### Negyedik eset

Paula egy nagy innovatív gyógyszergyár egyik technológiai laboratóriumának vezetője, mintegy harminc szakember tartozik hozzá. A gyár fejlesztési részlege időnként – egy-egy nagyreményű fejlesztés végstadiumában – a laboratóriumokból ideiglenesen odavezényelt munkatársakkal dolgozik, sokszor heteken át. Ez korábban nem okozott gondot Paulának, most azonban olyan belső átszervezések és racionalizálások történtek a gyárban, ami miatt komoly gondokkal kell szembenéznie. Ugyanis a hetekig hiányzó emberek munkáját a többiekkel kell elvégeztetnie, akiknek ilyenkor többet kell dolgozniuk és kevesebbet pihenhetnek. Paula helyében Ön mit tenne?

- Egyelőre nem foglalkozna a dologgal; majdcsak megoldódik valahogy ez az ügy.
- Beszélne a saját embereivel és a fejlesztési részleg vezetőjével is: a munka a fő feladatunk, nincs szükségünk konfliktusokra.
- Legközelebb megállapodna a fejlesztési részleggel, hogy elégedjenek meg a korábbi létszám felével.
- Összeülne a fejlesztési részleg vezetőivel, megbeszélve, hogy miképpen lehetne megoldani az ügyet közösen, a munka megbénítása nélkül.
- A saját főnökéhez fordulna, rábeszélve őt, hogy állítsa le a fejlesztési részleg túlzott étvágyát.

### A válaszok értékelése:

	<i>Versengés</i>	<i>Elkerülés</i>	<i>Alkalmazkodás</i>	<i>Kompromisszum</i>	<i>Együttműködés</i>
Első eset	B	D	E	A	C
Második eset	A	B	C	E	D
Harmadik eset	D	C	E	B	A
Negyedik eset	E	A	B	C	D

Összesen:

**Mit jelent, ha a konfliktuskezelést problémamegoldásként fogjuk fel?** Ebben az esetben a felek közös érdeküknek tekintik a megoldás keresését, és nem azzal foglalkoznak, hogy melyiküknek van igaza, illetve melyikük álláspontja a jobb a másikénál. Ugyanakkor a legtöbb konfliktus túlságosan összetett ahhoz, hogy első lépésben megoldódjon, és az esetek többségében nem is megoldás születik, hanem a konfliktust okozó helyzet válik egyszerűbbé, könnyebbé. A problémamegoldásra való törekvés és a megoldásról való gondolkodás az érintettek saját belső, mentális folyamatait jelentik, amelyek ideális esetben hasonlóan alakulnak a konfliktus kezelése során. Annak érdekében, hogy a konfliktus

tust mint problémamegoldási helyzetet tudjuk értelmezni, érdemes az alábbi kérdéseket végiggondolnunk vagy akár a konfliktusban érintett partnerekkel közösen megbeszelnünk (Leimdorfer, 1992, 26–28.):

### **1. kérdés: Mi a probléma? Mi történt?**

A problémamegoldás első lépése, hogy olyan módon írjuk le a tényeket, hogy azzal mind-egyik fél egyet tudjon érteni. Ez lehet például ilyen megfogalmazás: „a vita arról szól, hogy...”, „nincs megállapodás arról, hogy...” vagy „X ilyen és ilyen kívánsága ütközik Y ilyen és ilyen törekvésével” stb. Ezekből az állításokból létrejön egy objektív lista arról, mik a konfliktus elemei.

### **2. kérdés: Mit érzel/érez ezzel kapcsolatban?**

Fontos, hogy minden fél elmondhassa, hogy mit érez, mitől fél, mi az, ami dühíti. Ezek a leírások természetesen nagyon is szubjektívek, de a saját érzelmeit mindenki érvényesnek tekinti. (Ha félek valamitől, ez fontos eleme az adott konfliktusnak, akár szándékosan fenyegettek meg, akár nem.) De fontos az is, hogy saját érzelmeink közlése ne menjen át a másik fél bírálóitába. Tehát ne mondjuk azt, hogy „Ő” hazug, megbízhatatlan, csaló stb., hanem azt, hogy „Én” nem tudok neki hinni, nem bízom benne stb. (ezek az ún. én-üzenetek). Érdemes gyakorolni a másról szóló vélekedéseink, ítéleteink átalakítását oly módon, hogy ne használjunk minősítő jelzőket, hanem mások tetteinek ránk gyakorolt hatását fogalmazzuk meg. Tehát ne azt mondjuk: „Őn ilyen és ilyen”, hanem fogalmazzunk így: „engem bánt, zavar, idegesít, türelmetlenné tesz, mikor Ön...”

### **3. kérdés: Most milyen eredményt szeretnél/szeretne?**

Ritkán tesszük fel ezt a kérdést konfliktushelyzetekben, pedig a megoldás érdekében rendkívül hasznos, ha a felek vizionálják a számukra kedvező megoldást. Még az sem baj, ha a válaszok nem reálisak, felvetődnek vad ötletek is, mert utalhatnak a későbbi megoldás jellegére. Azt is fontos végiggondolni, hogy melyek azok az érdekek, szükségletek, feltételek, amelyekről nem szeretnénk lemondani, mi az, amit mindenképpen el akarunk kerülni. Ha ezek a kérdések a felek közötti párbeszédben fogalmazódnak meg, nagyobb eséllyel értik meg, mi a lényeges az adott helyzetben a másik félnek, s mi önmaguknak; mit lehet elérni az adott helyzetben, és mit nem.

### **4. kérdés: Ezek után mit lehet tenni?**

Ennél a lépésnél már a reális, lehetséges teendőket kell végiggondolnunk, nem a „tökéletes”, hanem a lehetséges megoldást kell keresnünk. Készítsünk (akár gondolatban) egy listát az összes lehetőségről, amely az adott helyzetben felmerült, és mérlegeljük ezek várható vagy remélhető következményeit. Érdemes a megoldásokat értékelni is a szerint, hogy: „Igazságos lenne ez?” vagy „Megvalósítható ez?” vagy „Kinek segít ez?”, s azt is, hogy „Ki mivel fizet ezért?” Ha a felek meg tudnak egyezni valamiben, amitől a helyzet javulása várható, akkor sem tekinthető az végeredménynek; egy idő után vissza kell térni, s értékelni kell, hogyan változott a helyzet. Ez a négykérdéses ciklus elejére vezet vissza bennünket, s azt újra meg újra végigjárva lassanként lehet javítani a helyzetet.

**Mi szükséges ahhoz, hogy hatékonyan és erőszakmentesen tudjuk kezelni a konfliktusokat?** Az erőszakmentes konfliktuskezelés módszere abból indul ki, hogy minden emberben van pozitívum, amit érvényre kell és lehet juttatni, ezért a konfliktusok hatékony megoldásához szükséges, hogy az érintetteknek egészséges önbecsülése legyen, és a másik felet is tudják tisztelni, értékelni. E mellett azonban fontos, hogy az érintettek rendelkezzenek a meghallgatás és a megértés készségével is, hiszen ha túl hamar közlik a saját megoldásaikat, nem fog kiderülni, hogy a másik félnek esetleg konstruktívabb javaslata van a helyzet kezelésére. Ehhez szükséges az empátia is, vagyis a másik fél viselkedésének megértésére való hajlandóság, a másik helyzetébe való belehelyezkedés, beleérzés képessége. A konfliktusok minden érintett számára megnyugtató eredménnyel történő rendezése csak akkor valósulhat meg, ha a felek kíváncsiak egymás véleményére, érzéseire, és törekednek megismerni azokat. A konfliktus során ugyanakkor nem kell (és nem is érdemes) a résztvevőknek passzívnak maradniuk, és kifejezésre juttathatják véleményüket.

nyüket, a megoldással kapcsolatos elképzeléseiket erőszak nélkül is. Ez az erőszakmentes önérvényesítés, melynek lényege az, hogy a felek ki tudják elégíteni szükségleteiket és vágyaikat a nélkül, hogy ezzel másoknak ártanának, és ezt megfelelő módon kommunikálni is tudják (az asszertivitásról, az önérvényesítő kommunikációról részletesebben is olvashat ebben a kötetben). A konfliktusok megoldása rendszerint együttműködést is igényel a felektől, s ennek érdekében előfordulhat, hogy (egy időre) háttérbe kell szorítaniuk saját szükségleteiket. Ennek pedig feltétele a kölcsönös bizalom, a hit abban, hogy a másik is le tud mondani a saját szükségleteiről a kölcsönösen elfogadható megoldásért. Ugyancsak fontos, hogy a résztvevők nyitottan és kritikus szemmel viszonyuljanak a konfliktushoz, és saját véleményüket új információk nyomán vagy a helyzet megváltozott értékelése alapján tudják alakítani. Különösen nehéz ez akkor, ha a felek már eleve kialakult állásponttal vagy saját megoldással lépnek be a konfliktushelyzetbe, és azt nem szívesen kérdőjelezzik meg. Az erőszakmentes konfliktusszabályozás folyamatában döntő jelentőségű, hogy senki sem tudhatja előre, milyen megoldást találnak, és hogy ezt a megoldást maguk a konfliktus résztvevői, ne pedig egy harmadik fél találja meg. Ehhez szükség van a fantáziára is, a szokatlan vagy akár nem eléggé realiztikus megoldási javaslatok megtárgyalására, mert az ezekről való beszélgetés, véleménycsere hozzájárulhat a szituáció feszültségének fokozatos csökkentéséhez (Walker, 1996).

Gyakran csak a *megfelelő kommunikáción* múlik, hogy konfliktusba kerülünk valakivel vagy sem. Vannak bizonyos megfogalmazások, amelyek ingerültséget, agresszivitást váltanak ki a beszélgetőtársakból, még akkor is, ha nem ez volt a szándékunk. Az alábbi táblázat első oszlopában néhány ilyen, ingerültséget kiváltó megfogalmazást olvashat, a második oszlopban pedig ezek pozitív változatait (Schmidt, 2009, 460.) – érdemes kipróbálnia, hogy Ön vajon hogyan tudná ezeket a kifejezéseket pozitív formába önteni!

Ingerültséget kiváltó megfogalmazások	Pozitív megfogalmazások
Meg fogom vizsgálni.	Szívesen utánanézek ennek.
Értem Önt, de...	Megértem Önt, és...
Először is utána kell nézmem.	Szívesen utánanézek ennek...
Most már aztán nyugodjon le!	Megértem a bosszankodását (amennyiben őszintén gondolja!).
Félreértett engem!	Ez egy félreértés./Félreérthetően fejeztem ki magam.
Ezt én sem tudom.	Szívesen utánanézek ennek...
Ön soha nem informál engem!	Kérem, tájékoztasson a következő alkalommal! Megegyezhetünk ebben?
Önnek mindenképpen így kellett volna...	Szeretném, ha a következő alkalommal...
Ön téved!	Én ezt másképp látom.
Ebben nem én vagyok az illetékes!	Ebben „XY” tud Önnek tájékoztatást nyújtani. Megadjam az elérhetőségét?
Nem probléma.	Szívesen.
Ez nem megy.	Azt tudom Önnek felajánlani, hogy...

**Milyen kimenete lehet a konfliktusoknak?** Minden konfliktusnak többféle kimenete lehet, megoldásuk nem egyértelmű, bár a konfliktushelyzet alakulása során egyik vagy másik

kimenet valószínűbbnek tűnhet a másikinál (különösen külső, pártatlan szemlélő számára). A konfliktusok alakulásának három iránya lehetséges: (a) *csökkenés*, amikor a cél a rövid távon történő és gyors megoldás megtalálása vagy a konfliktus eltűntetése; (b) *fenntartás*, amikor esély mutatkozik a hosszabb távú megoldásra vagy éppen a konfliktushelyzet fenntartása tűnik a kifizetődőbbnek, illetve (c) *fokozás* (eszkaláció), amikor valamelyik fél győzni szeretne a másik ellenében, és ehhez a megfelelő eszközökkel is rendelkezik. A hatékony konfliktuskezeléshez két alapvető feltétel egyidejű teljesülése szükséges: az, hogy *a konfliktus kezelésében részt vevő személyek attitűdje és a kezelés módja illeszkedjen a konfliktushoz*.

Milyen hatása és következménye lehet konfliktusoknak? A konfliktusoknak hatásuk és következményük alapján két fajtáját különböztetjük meg. Az ún. (1) *destruktív* konfliktusok után a résztvevők vesztesnek érzik magukat, teljesítményük csökken, és védekező magatartást alakítanak ki. Az ilyen konfliktus odáig fajulhat, hogy felemészti mindenkit és mindent. Ezzel szemben (2) a *konstruktív konfliktus* minden résztvevő számára megelégedéssel végződik, a résztvevőket teljesítményük növelésére és céljaik elérésére ösztönzi. A konstruktív konfliktuskezelésnek 12 feltétele határozható meg, amelyek elősegítik a felek számára kölcsönösen elfogadható megoldások megtalálását (Deutsch, 1998; idézi Szőke-Milinte, 2004):

1. A felek tudják meghatározni, milyen típusú konfliktusban vesznek részt.
2. Legyenek tudatában az erőszak okainak és következményeinek, ismerjenek alternatívákat az erőszakra.
3. Ne kerüljék el, hanem vállalják a konfliktust.
4. Tiszteljék önmagukat és partnerüket, tiszteljék önmaguk és partnerük szükségleteit.
5. Tudjanak különbséget tenni az érdekek és az általuk képviselt álláspontok között.
6. Tanulmányozzák kölcsönösen egymás érdekeit, hogy azonosítani tudják a közös és összeegyeztethető érdekeket.
7. Úgy közelítsék meg egymás konfliktusban álló érdekeit, mint az együttműködés által megoldható problémát.
8. Figyeljenek egymás kommunikációjára, próbálják meg minél érthetőbben közölni az információkat.
9. Kontrollálják egymás szubjektivitását, sztereotípiáit, hamis ítéleteit, percepcióit, melyek az akut konfliktusok gyakori tartozékai.
10. Fejlesszék önmaguk konfliktuskezelő képességeit.
11. Legyen reális önismeretük, ismerjék saját reakcióikat konfliktushelyzetben.
12. A konfliktuskezelés folyamatában maradjanak mindvégig erkölcsös emberek.

## *A munkahelyi vagy munkával kapcsolatos konfliktusok kezelésének speciális jellemzői*

**Miért nehezebb kezelni a munkahelyi/munkával kapcsolatos konfliktusokat?** Amikor a munkakörünkből adódó feladatokat kell teljesítenünk, *szükségszerűen* szembesülünk (időnként vagy rendszeresen) konfliktushelyzetekkel, amelyek ráadásul feszültséggel terheltek is. Sokan úgy vélekednek, hogy éppen az lehet aggályos, ha nincsenek *feszültségek, nézeteltérések* a munkatársak között, hiszen egy munkahelyen különböző emberek dolgoznak, akiknek eltérő véleményük lehet egy adott feladatról, helyzetről, vitás kérdéstről, illetve érdekeik is különbözhetnek egymástól. Az érintettek ezekben a helyzetekben rendszerint *kölcsönösen függnak* egymástól, és az is előfordulhat, hogy a munkahelyi *hierarchiában* más pozíciót foglalnak el. Ebből fakad, hogy a konfliktust kiváltó szituáció más oldalát látják, és a meg-



oldáshoz fűződő érdekeik sem mindig azonosak (Mészáros, 2009). Ráadásul a konfliktusok történetiségükben is jelentőssé válnak a munkahelyen, azaz a *korábbi konfliktushelyzetek* alakulása, megoldása hatással lesz az érintettek (de akár az érintettek munkatársainak) hozzáállására, megítélésére, a munkaköréből fakadó feladatok kiadására stb. Gyakran a konfliktus annyira elmélyül, hogy az érintettek már egyáltalán nem tudnak egymással megfelelő formában kommunikálni és a folyamatos feszültség miatt megfelelően ellátni a feladataikat. De a konfliktusnak pozitív kimenetele is lehet: új ötletek, fejlődési irányok, pozitív kapcsolati változások alakulhatnak ki a résztvevők között. Érdemes a munkahelyi konfliktusokat is egyfajta fejlődési lehetőségként, változás kiindulásaként értelmezni, és különösen a vezető feladata lehet, hogy a konfliktusok közepes, optimális szintjének fenntartására törekedjen, hiszen ez segíti elő leginkább a folyamatos fejlődést (Szabó, é. n.).

**Mi befolyásolhatja a munkahelyi/munkával kapcsolatos konfliktusok gyakoriságát?** A konfliktusok számának növekedését előidézhetik például hatalmi harcok a magasabb beosztásokért, a jobb pozíciókért; a túlhajszoltság, a folyamatos teljesítménykényszer; a szerepek, feladatok, felelősségi körök tisztázatlansága; a bizonytalanság a szervezet jövőjével, a munkahely fennmaradásával kapcsolatosan; illetve egy esetleges nagyobb szervezeti átalakítás vagy a folyamatos változások. Az egyes munkakörök is nagymértékben eltérnek egymástól a tekintetben, hogy mennyi és milyen jellegű konfliktusokkal szembesülnek: például azok, akik ügyfelekkel foglalkoznak, fokozottan ki vannak téve a munkahelyi konfliktusoknak (Szabó, é. n.). A vezető beosztásban dolgozók, mivel több munkatárs tevékenysége iránt tartoznak felelősséggel, jellemzően több konfliktushelyzettel szembesülnek, ugyanakkor előfordulhat, hogy beosztottjaik (tekintettel a vezető pozíciójára, a hierarchiában elfoglalt helyére) szándékosan kerülnek a vele való konfliktusokat és/vagy a vezető álláspontját kritika nélkül elfogadják – mindez csökkentheti azoknak a konfliktusoknak a számát, amelyekkel a vezető találkozik.

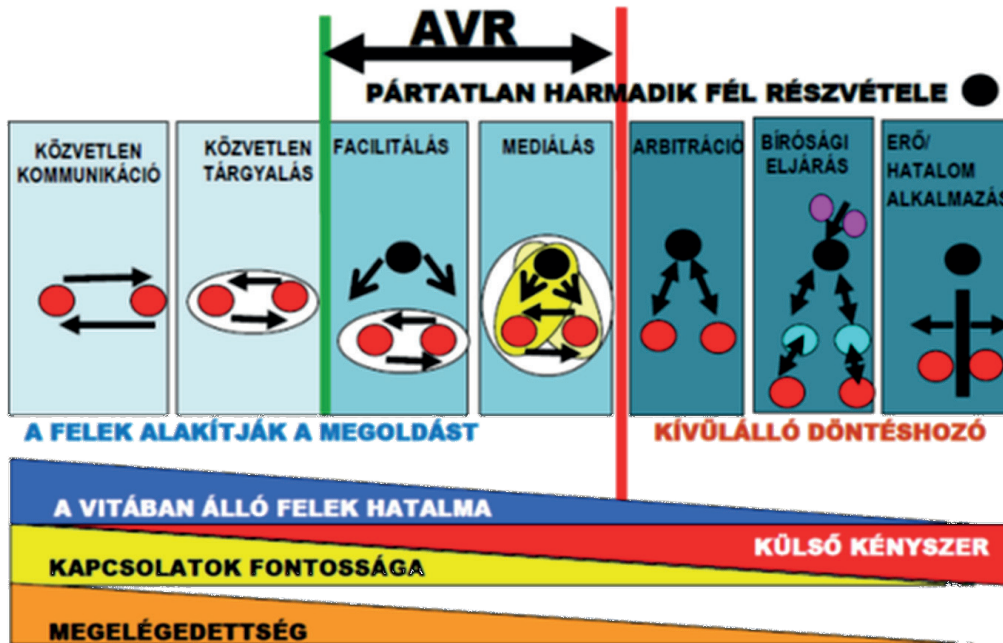
**Mire érdemes különösen odafigyelni a munkahelyi/munkával kapcsolatos konfliktusok rendezésénél?** Gyakran szembesülhetünk azzal, hogy munkahelyi környezetben is elhamarkodottan fogalmazzák meg az érintettek az álláspontjukat, sokszor a megfelelő mennyiségű vagy hitelességű információk nélkül és a konkrét kiváltó okok megértésére való törekvés nélkül. A megoldás szempontjából elsődlegesnek tekinthetjük ezért a *konfliktust okozó helyzet pontos értelmezését és a kiváltó okokkal kapcsolatos kommunikációs tartalmak alapos ellenőrzését*. Ha ezt a lépést elmulasztják a konfliktus rendezésében érintettek, akkor a téves információkra és akár indokolatlan személyes sérelmekre ráépülő értelmezéseket veszik alapul a konfliktus rendezése során, így vélhetően nem sikerül megfelelően vagy tartósan nyugvópontra juttatni a kialakult vitát.

**Mi jellemzi a munkahelyi/munkával kapcsolatos konfliktusok hatékony kezelését?** A munkahelyi konfliktusok megoldásához érdemes végiggondolni, hogy (a) milyen eszközök állnak az érintettek rendelkezésére; (b) milyen mozgástere és felelőssége van a konfliktus résztvevőinek; valamint, hogy (c) a megoldás milyen hatással lehet az érintettek kapcsolataira, együttműködéseire. A munkahelyi konfliktusok kezelésének gyakori, konstruktív nem nevezhető módja a hatalmi *erővel történő megoldás* és a *konfliktuskerülés*. Ezek helyett azonban sokkal érdemesebb a *tárgyalásos megoldást* választani, mivel ez lehetővé teszi, hogy minden érintett nyíltan megfogalmazhassa a véleményét, igényét és érdekeit és/vagy azt, hogy közösen keressék a megoldást a kialakult helyzetre. Amennyiben a felek úgy értékelik a helyzetet, szükség lehet egy külső szakember bevonására, esetleg jogi eljárás kezdeményezésére (Mészáros, 2009).

## *Konfliktuskezelés külső szakember bevonásával*

**Hogyan lehet külső szakember bevonásával kezelni a konfliktusokat?** A konfliktusok egy részében szükség lehet külső szereplő bevonására a megoldáshoz. Az ilyen eljárásokat *alternatív konfliktuskezelési eljárásoknak* nevezzük. A külső szakember feladata, hogy segítse a konfliktusfeloldás folyamatát, tartsa mederben a döntési folyamatot és segítse elő a konfliktus racionális megközelítését. Az alternatív konfliktuskezelési eljárások körébe tartozik (a) az *arbitráció* (döntőbíráskodás), (b) a *mediáció* és (c) a *resztoratív* azaz

helyreállító eljárások (*facilitálás*). Ezek közül a *facilitálás* és a *mediálás* az, amelyeknél az érintetteknek lehetőségük van a konfliktus kimenetelének alakításában és a megoldás érdekében valamely szinten együtt kell működniük egymással (l. az alábbi ábrát). A harmadik fél feladata lehetőséget teremteni arra, hogy az érintettek szabadon beszéljenek, felfedjék érzéseiket, nézeteiket, elvárásaikat, fel- és elismerjék hibáikat és felelősségüket, és saját értékrendjük alapján döntsenek (Pallai, 2013).



A vitarendezési stratégiák osztályozása (Pallai, 2013, 46.)

**Mikor lehet szükség mediátorra vagy facilitátorra?** Mediátort (közvetítőt – ahogy a hazai jogi szabályozás nevezi) akkor hívnak, amikor valamilyen érdekkonfliktus alakul ki a felek között, és megegyezni ugyan nem tudnak, de peres eljárást sem kívánnak kezdeményezni egymás ellen. Ezek a helyzetek ún. szimmetrikus érdekkellentétnek tekinthetők, mivel a felek álláspontjai morálisan egyformán védhetőek, így egyformán tudnak részt venni a vitában. Amikor a konfliktus valamilyen sérelemokozásból vagy normaszegésből fakad, nincs ilyen morális szimmetria: az egyik fél kárt okoz a másiknak, a másik pedig elszenvedti azt. Az ilyen esetek rendszerint bíróság elé kerülnek, de ettől függetlenül facilitátor segítségét is érdemes kérni, mert a felek közötti megbékélést segítheti elő. A helyreállító (jóvátételi) felfogás szerint ugyanis a megbékélés fontosabb és hasznosabb az érintettek és környezetük számára, mint a büntetés. A facilitátornak ezért olyan helyzetet kell teremtenie az érintettek számára, amelyben a felek kölcsönös empátiát és megértést tanúsíthatnak egymás iránt, az áldozat felteheti a benne felmerült kérdéseket, az elkövető pedig szembesülhet a tettei következményeivel és vállalhatja értük a felelősséget. A mediáció fő célja tehát az érdekalapú tárgyalás megvalósítása és a megegyezés elérése, míg a helyreállító folyamat középpontjában a megbékélés áll. Különbség továbbá az is, hogy míg a helyreállító folyamat esetében a szakember többet foglalkozik a folyamat előkészítésével és nagyobb teret enged a felek megnyilvánulásainak, addig a mediáció esetében rövidebb az előkészítés és nagyobb súlya van az egyes üléseknek (Pallai, 2013).

**Hogyan zajlik a konfliktus kezelése a külső szakember közreműködésével?** A mediátor vagy facilitátor első feladata a *konfliktushelyzet megismerése és megértése*. A szakember ilyenkor beszélgetést kezdeményez az érintettekkel, melynek eredményeként eldönti, hogy van-e szükség és lehetőség a beavatkozásra, és ha igen, milyen beavatkozást érdemes kezdeményezni. A beszélgetések során arra keresi a választ, hogy mi a konfliktus természete, kik a felek, szükségük van-e segísre, hajlandóak-e és képesek-e részt venni a konfliktus kezelésében, fennáll-e az a veszély, hogy a felek közötti konfliktus a beavatkozás hatására

növekedni fog. Ha a szakember úgy értékeli, hogy szükség és lehetőség van a beavatkozásra, akkor *felkészíti a feleket* az abban való részvételre: elmagyarázza a folyamat lényegét, megismerteti a szabályokat, és támogatja a konfliktus rendezésére való kognitív és érzelmi felkészülést. Ezt követően kerül sor a *konfliktus kezelésére*: ekkor a mediátor vagy facilitátor olyan légkört teremt, amelyben a felek nyíltan megfogalmazhatják véleményüket, érzéseiket, figyel arra, hogy az érintettek egyformán vegyenek részt a folyamatban, segítse őket a közös megállapodások megfogalmazásában, egyúttal kövesse nyomon a felek közötti párbeszédben elhangzó ajánlatokat, megoldási lehetőségeket. Végül, ha létrejött a megegyezés a résztvevők között, a szakember segít *megfogalmazni és megszövegezni a megegyezést és megtervezi az utánkövetés módját* is (Pallai, 2013).

## *Zárszó helyett: A konfliktuselemzés irányelvei*

Végezetül álljon itt néhány kérdés, amelyek a konfliktusok konstruktív kezeléséhez szükséges szempontok értelmezését segítik (Schmidt, 2009, 432.). Ha éppen egy konfliktushelyzetben van vagy kívülállóként (pártatlanul) szeretné segíteni egy konfliktus rendezését, érdemes válaszokat keresnie az alábbi kérésekre, de akkor is hasznosak lehetnek, ha a konfliktusban érintetteknek teszi fel őket:

### Érintettek

- Ki volt közvetlenül érintett?
- Ki volt még érdekelt? (Személyek, akik közvetlenül vagy közvetve érintettek vagy ebből profitálnak.)
- Kezdet
  - o Melyek a konfliktus előzményei?
  - o Melyek voltak a konfliktusnak kezdeti jelei? (Pl. rossz közérzet, valakinek a kerülése.)
  - o Mikor és hol kezdődött ténylegesen a konfliktus?
  - o Mi a konfliktus témája?
- Folyamat
  - o Hogyan folytatódott a konfliktus? Mivel függött össze? Mire terjedt ki még?
  - o Voltak-e nyílt és rejtett szakaszai a konfliktusnak?
  - o Jellemezte-e átmeneti csillapodás vagy megegyezés?
  - o Kieleződött a konfliktus? Ha igen, minek volt ez köszönhető?
- A konfliktus kihatása
  - o Melyek a konfliktus eddigi kihatásai? Milyen hatással van rám? Milyen hatással van a konfliktusban érintetteknek? Milyen hatással volt a tevékenységekre (pl. munkára)?
  - o Milyen negatív hatásai voltak és kikre? Voltak pozitív hatásai is, ha igen, milyenek és kikre?
  - o Mi lenne, ha a konfliktus nem lenne? Mi lenne más? Kinek miben lenne más? Mindenkinek jobb lenne?
- Igények
  - o Melyek voltak az érintettek eredeti céljai, igényei, érdekei?
  - o Hogyan változtak ezek a konfliktus folyamán?
- Megoldási kísérletek
  - o Milyen megoldási kísérletek voltak eddig? Kitől származtak a megoldási javaslatok?

- o Kiket vontak be a megoldásba?
- o Milyen módszereket, eszközöket vontak be a megoldásba?
- A megoldási kísérletek hatásai
  - o Milyen hatása volt a különböző megoldási kísérleteknek? Kire voltak pozitív hatással? Kire voltak negatív hatással?
  - o Milyen hatással voltak a megoldási kísérletek a tevékenységekre (pl. munkára)?
  - o Hogyan értékelik az érintettek az egyes megoldási kísérleteket?

### Felhasznált szakirodalom

Cseh-Szombathy László: Konfliktusok az iskolában. In: Vastagh Zoltán (szerk.): *Értékátadási folyamatok és konfliktusok a pedagógiában*, Pécs, JPTE, 1995.

Gordon, T.: *A tanári hatékonyság fejlesztése. A T.E.T.-módszer*. ASSERTIV Kiadó, Budapest, 1998.

Horváth-Szabó Katalin (2002): Az iskolai konfliktusokról. In: Mészáros Aranka (szerk.): *Az iskola szociálpszichológiai jelenségvilága*. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest, 2002. 264-286.

Kilmann, R. – Thomas, K. W.: Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The „Mode” Instrument In: *Educational and Psychological Measurement*, 1977, 7., 309–325.

Leimdorfer Tamás: *Nem mese ez. Konfliktusmegoldás csoportmunkában*. Jász-Nagykunszolnok Megyei Pedagógiai Intézet, Szolnok, 1992.

Mészáros Attila (összeáll.): *Konfliktuskezelés módszerei (segédlet EER MA szakos hallgatóknak)*. Győr, 2009. ([http://www.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/-atfk/tematikak/HUMAN/MA\\_any/MAK\\_konfliktuskez\\_modsz.pdf](http://www.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/-atfk/tematikak/HUMAN/MA_any/MAK_konfliktuskez_modsz.pdf) Utolsó letöltés: 2015.10.22.)

Moore, Ch. W.: *The mediation process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, San Francisco, Jossey Boss, San Francisco, 1992.

Pallai Katalin: *Kooperatív tárgyalás és konfliktuskezelés*. Nemzeti Közszerződési Egyetem Vezetőképző és Továbbképző Intézet, Budapest, 2013. ([www.pallai.hu/wp-content/uploads/2010/11/Pallai-Kooperatív-targyalás-és-konfliktuskezelés.pdf](http://www.pallai.hu/wp-content/uploads/2010/11/Pallai-Kooperatív-targyalas-es-konfliktuskezelés.pdf) Utolsó letöltés: 2015.10.21.)

Rudas János: *Javne örökösei. Fejlesztő tréningcsoportok – elvek, módszerek, gyakorlatcsomagok*. Lélekben Otthon Kiadó, Budapest. 254–257.

Schmidt, Th.: *Konfliktuskezelési tréninggyakorlatok. Komplet forgatókönyvek tréningvezetőknek*. Z-Press, Miskolc, 2009.

Szabó Anita: *Munkahelyi konfliktusok: Fejlődés vagy széthúzás felé*. (<http://www.munkahelyistresszinfo.hu/stressz-a-munkahelyen/hattertenyezok/munkahelyi-konfliktusok-fejlodes-vagy-szethullas-fele.php> Utolsó letöltés: 2015.10.20.)

Szekszárdi Júlia: *Utak és módok. Pedagógiai kézikönyv a konfliktuskezelésről*. Iskolafejlesztési Alapítvány – Magyar ENCORE, 1995.

Szekszárdi Júlia: *Új utak és módok. Gyakorlatok a konfliktuskezelés tanításához és tanulásához 13 éven felüli tanulók számára*. Dinasztia Könyvkiadó, Budapest, 2008.

Szőke-Milinte Enikő: Pedagógusok konfliktuskezelési kultúrája In: *Új Pedagógiai Szemle*, 2004. 1. sz., 26–39. (<http://epa.oszk.hu/00000/00035/00078/2004-01-ta-Szoke-Pedagogusok.html> Utolsó letöltés: 2015.10.21.)

Walker, J.: *Feszültségoldás az iskolában*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 1996.

# Asszertivitás és konfliktuskezelés

## Bevezetés

A kommunikáció és az emberi együttélés örök kérdése: mi a saját érdekem, és hol kezdődik a másik érdeke? Ez a magánéletben ugyanúgy igaz, mint a munkahelyen. Ha a vélemények ütköznek, az első (természetes?) reakciónk az, hogy megismételjük ugyanazt hangosabban – így adva nagyobb súlyt az érveinknek. Ilyenkor lehet, hogy a másik feladja vagy ránk hagyja a véleményünket, ám a saját álláspontja nem változik meg. Egy kis idő múlva pedig ismét előállhat egy hasonló konfliktushelyzet.

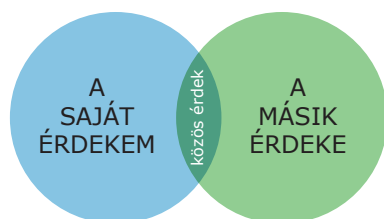
Munkahelyen teljesen tipikus, hogy a vezető, egyszerűen a hatalmánál fogva, akkor is átviszi az akaratát, ha azzal a beosztottal nem ért egyet. Mondhatnánk, hogy ez is természetes, és tényleg az, hiszen a természetben is így alakult ki. A farkvezér nem kéri az alatta lévő véleményét, ő eszik először, a többiek a rangsor szerint. Ez mindaddig így marad, ameddig egy új, erős vezető fel nem cseperedik, és át nem veszi a hatalmat.

Ugyanakkor a természetben jól látható egy másfajta viselkedés is, az együttműködés. Elég, ha a természetfilmekben látott méhekre gondolunk: az egyedek pontosan meghatározott szerepeket követnek, és harmóniában működnek együtt.

Már egy korábbi fejezetben is előkerült a háromszintű emberi agy modellje (hüllő- emlős-emberagy), amely egyszerűsítve mutatja be a lényegét: az ember ösztönei és biológiai késztetései igen erősek és meghatározóak a döntések során. A nevezetes IQ szerepe jóval kisebb, mint azt gondolni szeretnénk. A jelen tanulmány arra ösztönöz, hogy a hétköznapi életben – mind a magánéletben, mind a munkában – legyünk tudatában annak, hogy van választásunk, és használjuk többet az emberi agy lehetőségeit! Lépjünk túl az első ösztönös reakción, és válasszunk olyan utat, ami kölcsönösen előnyös a konfliktusok szereplői számára! Az asszertív viselkedés egy ilyen eszköz.

A továbbiakban az asszertivitás témáját két úton közelítjük meg.

Az egyik út a konfliktusok oldaláról, a másik út pedig a konfliktusok kommunikációjáról – és ezen belül az asszertív kommunikációról – szól majd. A kettő szorosan összefügg, ezért érdemes is így tárgyalni.



Az előbb említett konfliktushelyzet ábrázolása igen egyszerű. Az egyik oldalon van a saját érdekem, a másik oldalon a társamé/kollégámé.

Számomra az tűnhet a legjobb megoldásnak, ha az történik, amit én akarok (bal oldali kör). Számára ugyanez a helyzet (jobb oldali kör). A két kör legnagyobb része nincsen átfedésben egymással.

Középen található az a kisebb terület, ahol a két érdek találkozik (közös érdek).

Belátható, hogy ha a középső – közös érdek – területen mozgunk, akkor egyikünk érdeke sem sérül. Ha ugyanezt pozitívan fogalmazzuk meg, akkor azt mondjuk: mindkettőnk érdeke érvényesül. Azaz mindketten nyerünk. Logikusan végiggondolva: Ugye ez lenne minden helyzetben a legjobb?

Elvileg igen. De egy ragadozó és az áldozata esetében nincs ilyen terület. Nincs közös jó, mert alapvető érdekellentét áll fenn a két fél között. Ez érvényes az állatvilágban éppúgy, mint az emberek között.

Reméljük, az előző mondat második felével nem értettek egyet. Szeretnénk hinni, hogy az emberi kapcsolatokban mindig van olyan terület, aminek mentén el lehet indulni, és kölcsönös megoldást találni. Azt viszont elismerjük, hogy a megoldás távolról sem könnyű. Sokkal könnyebb a győztes-vesztes úton járni. A manipulatív kommunikáció pont erre épít: Én vagy Te; Mi vagy Ők? Nekünk igazunk van, a másik téved vagy hazudik.



Ez a vagy-vagy alapú gondolkodás az európai kultúra régi hagyománya. A jelenkor egyik legnagyobb gondolkodója, Edward de Bono szerint nagyrészt ez a gondolkodás tehető felelőssé a polarizált viselkedés, és így a konfliktusok jelentős részéért. (1) Ennek a leglátványosabb megnyilvánulási formája egy bírósági tárgyalás, ahol vagy az egyik, vagy a másik felet hirdetik ki nyertesnek. Az egyik fél örül, a másik elkeseredik. Holott a gyakorlatból tudhatjuk, hogy az érdekellentétek és viták esetén ritka a fekete-fehér igazság. Egy konfliktusban valamennyire mindkét fél benne van.

## A konfliktus

A fenti ábrán láthatjuk a két szélsőséget és a közös érdek területét. Ahhoz, hogy eljussunk a középső, „közös érdek” területére, mindkét félnek kompetensnek kell lennie. Azaz: birtokában kell lennie az ehhez szükséges tudásnak, képességnek és attitűdnek.

A szükséges tudás – konfliktusok lehetséges kimenetele: azt jelenti, hogy több megoldást is ismerünk, mint a „vagy te, vagy én” forgatókönyvét. Nézzük, hányféle kimenetele lehet egy konfliktusnak!

a.) Én győzök, te veszítesz. Hétköznapi példa: Mit csináljunk a hétvégén? Menjünk el biciklitúrára a közeli tóhoz, vagy keressük fel a nagymamát, aki már régen hívott, és elég messze lakik? Végül a hétvégén biciklitúrára megyünk. Én győztem, te veszítettél (és a nagymama).

*Gyakorlat:* Idézzünk fel olyan munkahelyi helyzetet, ahol a fentihez hasonló vagy-vagy kimenetel alakult ki! Idézzük fel, milyen érzés volt győztesnek lenni! Mi lett az eredménye ennek a kimenetelnek?

b.) Te győzöl, én veszítek. A hétvégi történet másik befejezése: autóba ülünk, és meglátogatjuk a nagymamát.

*Gyakorlat:* Idézzünk fel olyan munkahelyi helyzetet, ahol a fentihez hasonló vagy-vagy kimenetel alakult ki! Idézzük fel, milyen érzés volt vesztesnek lenni! Mi lett az eredménye ennek a kimenetelnek?

c.) Egyikünk érdeke sem érvényesül. Éppen a hétvégéről beszélgetünk, amikor a barátunk telefonon hív, és bejelenti, hogy kerti partit szervez, és örülne, ha átmennénk. Mivel jóban vagyunk, és úgyis vita volt, inkább elmegyünk a kerti partira.

*Gyakorlat:* Volt-e olyan munkahelyi helyzet, amikor mindketten (vagy két másik, hasonló helyzetben lévő fél) lemondtak az eredeti tervükről, és valami mást csináltak? Miért ezt tették, és ennek mi volt a hatása?

d.) Kompromisszumot kötünk. A kompromisszum azt jelenti, hogy mind a ketten engedünk valamit, és egyikünk érdeke sem érvényesül teljes mértékben. Ilyen kimenetel az, ha feltesszük a bicikliket az autóra, elvisszük a nagymamához, és ott járjuk be a környéket. Amit én engedtem, az az, hogy egy teljesen kötetlen, zavartalan hétvégénk legyen. Te azt engedted, hogy teljesen a nagymamával foglalkozzunk, segítsünk a sok felgyült ház körüli munkájában.

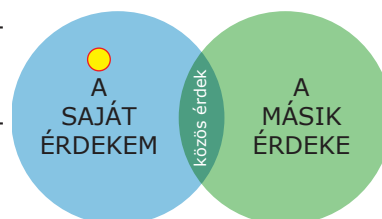
e.) Együttműködünk. Beszélgetünk, és egyetértünk abban, hogy mindkettőnk szempontja fontos. Viszont egy hétvégén csak egy dolog fér bele. Eldöntjük, hogy két hétvégére osztjuk a két programot. Mivel most hétvégén szép napos idő várható – most megyünk a tóhoz, és írunk a Nagynak, hogy jövő héten megyünk hozzá, így neki is több ideje lesz készülni.



*Gyakorlat:* Volt-e ilyen tapasztalatunk? Mi volt a helyzet, és milyen megoldás született? Ha netán nem jutna eszünkbe ilyen példa, akkor vegyünk elő egy olyan konfliktust, ahol kompromisszum vagy győztes-vesztes helyzet állt elő. Most, hogy látjuk mind az öt lehetőséget, milyen megoldást találnánk? Hagyjunk elég időt magunknak a megoldás (lehetőség szerint az együttműködés) megtalálására! Ha kisebb csoportban vagy párban dolgozunk, segítsünk a másoknak alternatívák felvetésében! Figyelem: soha ne azt mondjuk, hogy csináld így vagy úgy! Kérdezzünk inkább rá: erre a lehetőségre gondoltál? Felmerült-e ez a lehetőség?

Mi történt az egyes esetekben?

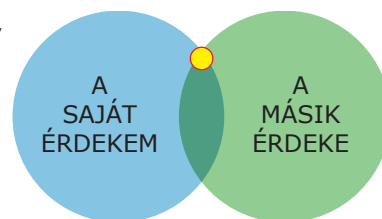
Az a.) és a b.) eset, az agresszió esetei, lényegében azonosak, csak más a győztes és más a vesztes. A következmény viszont ugyanaz. A győztes fél érezhet elégedettséget, de (vérmérséklettől függően) talán azt is érzékeli, hogy a másiknak kellemetlenséget, fájdalmat okozott. Szélsőségesebb esetben az is megtörténhet, hogy a vesztes fél azt gondolja: „Háromszor veri ezt kenden Lúdas Matyi vissza!”



A c.), az elkerülés esetében feltehetően jól fogjuk érezni magunkat, de a nagymama meglátogatásának kérdése ott marad a feladataink között. Elodáztunk valamit, tulajdonképpen mindkét érdek háttérbe szorult, és a közeljövőben ismét előkerül majd.

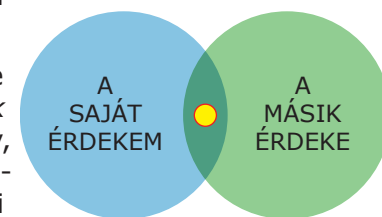
A teljesség igényével: nem kell minden helyzetet megoldani. Például azért nem, mert nincs rá befolyásunk. Ha a vállalkozásunkat, amiben alkalmazottak vagyunk, valaki megvásárolja, arra nincs befolyásunk. Ilyenkor sok belső vitát lehet folytatni a kérdésről, de ez ritkán vezet valódi eredményre. Ebben az esetben tehát nem az lesz a kérdés, hogy mit tehetünk a felvásárlás ellen, hanem mit tehetünk annak érdekében, hogy a részlegünk és önmagunk is jól kerüljünk ki a változásból. Mit tanulhatunk, hogy felkészültebbek legyünk? Azaz újra kell fogalmazni a problémát. Pontosan arról a helyzetről van szó, amit az e.) pont alatt tárgyalunk.

d.): Ez a kompromisszum esete, ahol mindketten engedünk, nem igazán vagyunk elégedettek, valamennyire mindkettőnk érdeke sérült. A kompromisszum – a hiedelemmel ellentétben – távolról sem a legjobb megoldás. Jobb, mint az a.) vagy a b.), de a következő kimenetel sokkal jobb.



e.): Az együttműködés lehetősége. Ez az a kimenetel, ami kétségtelenül a legtöbb figyelmet igényli, de nem feltétlenül követeli a legtöbb energiát. Egy valamit viszont feltétlenül igényel: odafigyelést a másokra.

Az együttműködés gyakorlása egy érdekes aspektusból nézve is különösen fontos. Könyvünk *Az alkalmazkodóképességünk fejlesztése* című fejezetében említeni fogjuk, hogy a pozitív, optimista gondolkodás tágítja a látókörünket, növeli a kreativitást. Ennek ellentéte a „támadó üzemmód”, amikor legyőzni akarjuk a másikat, vagy behódolunk neki. Ez a két utóbbi érzés beszűkíti a gondolkodást. A nyitott, barátságos hangulat növeli az esélyét a „dobozon kívüli” szokatlan, kreatív megoldások létrejöttének.



Azt javasoljuk tehát, hogy konfliktus esetén elsőnek vizsgáljuk meg, milyen mód van az együttműködés kialakítására. Csak ezután fontoljuk meg a kompromisszum lehetőségét.

A fenti kimenetek (a.–e.) elméleti háttere a Thomas–Kilmann-modellre (2) épült.

## A képesség fejlesztése

Azt mondtuk, hogy a „közös érdek” érvényesüléséhez szükséges a tudás, a képesség és az attitűd. A fenti modell hátteret ad a tudáshoz.

A képesség gyakorlásához nézzünk meg egy gyakorlatot, ami igen hatásos, és nagyon jól fejleszti az odafigyelés képességét. Ez a „Varázstoll”.

*Gyakorlat:* Párban játszunk el a gyakorlatot! A párok először találjanak egy olyan témát, amiben lényeges véleménykülönbség van kettejük között! Néhány témát megadunk, amelyek szándékosan megosztóak. A pár beszélje meg, hogy az egyes témákkal egyetért-e vagy sem! Válasszanak egy olyan témát, amiben nem csupán véleménykülönbség van köztük, de ez a különbség erős – azaz érzelmileg is érintettek benne. Az érzelmi érintettség fontos, mert akkor jön ki a gyakorlat igazi értéke. Íme, pár ilyen vitatéma.

- A vezető általában felkészültebb, mint a beosztottai.
- A férfiak határozottabbak, ezért általában jobb vezetők, mint a nők.
- Jobb, ha a fiúk és a lányok együtt tanulnak az általános iskolában.
- Jó, hogy térfigyelő kamerák vannak az utcán.
- Nincs szükség több bevásárlóközpontra.
- A nők empatikusabbak, ezért gyakran jobb vezetők, mint a férfiak.
- Aki sok pénzt keres, az általában megérdemli.
- A közlekedésben valahogyan büntetni kellene azokat az autósokat, akik egyedül utaznak az autójukban, mert szennyeznek a környezetet.
- Az alkohol ugyanolyan káros, mint a marihuána.
- Ha valaki életrevaló, akkor idehaza is megtalálja a boldogulását.

Most a páros egyik tagja röviden fejtse ki a véleményét! A másik fél ezután mondja vissza azt, amit hallott! Nem szó szerint, de legyen benne a lényeg! Ha az első beszélő úgy találja, hogy a párja jól adta vissza azt, amit ő mondott, akkor átad neki egy tollat. Ez a Varázstoll, mivel segít az odafigyelésben. Ez ad jogot a másik félnek, hogy most ő fejtse ki a véleményét. A másik fél tehát kifejti a véleményét. Az első fél végighallgatja, majd visszamondja, amit hallott. Ha a másik fél úgy találja, hogy társa jól adta vissza a hallottakat, akkor most visszaadja a tollat. A gyakorlat így folytatódik, felváltva. A lényeg, hogy csak akkor fejthetjük ki a véleményünket, ha a párunk véleményét jól adtuk vissza. Így a beszélgetés egymásra figyelve zajlik. A vita sebessége is lassul, mert nem azonnal látunk neki vitatkozni.

Nagyon gyakori, hogy a vitázó felek az alábbiakat tapasztalják:

- A vita előtt egyes fogalmakon mást értettek, mint a másik, a közeledés azért történik, mert valójában fogalmi zavar volt.
- A vita során a résztvevők részben átveszik a másik véleményét.
- Van, hogy kompromisszum alakul ki.

Amint látjuk, lényegében a lehetséges kimenetek (a.–e.) egyike valósul meg egy rövid, körülbelül ötperces gyakorlat során. Ha mód van rá, legyen egy külső megfigyelő is, aki beszámol a történekről!

A harmadik elem az attitűd volt.

Azaz, mit gondolok az adott helyzetről? Milyen minta él a fejemben? Ebből következik majd a viselkedésem, és az, hogy a fenti lehetőségek közül melyiket választom.

Például, ha vezetőként kerülök konfliktushelyzetbe, azt gondolom-e (lásd a *Motiváció* fejezet X-Y elméletét), hogy a beosztottak alapvetően lusták, és csak jutalommal és büntetéssel lehet őket motiválni? Ha ezt a nézetet vallom, akkor egyáltalán nem fogok törekedni az együttműködésre, hanem az a.) forgatókönyv szerint, agresszív üzemmódban kiadom a feladatot, és elvárom a végrehajtást. Ha viszont a másik nézettel azonosulok, akkor a jutalom-büntetés módjain túl is keresek megoldást, és meghallgatom a beosztottat. Ennek eredményeként ő is azonosul a feladattal, és jobb teljesítmény várható tőle.

Ha beosztottként nézzük a helyzetet: alárendeljük-e magunkat a vezető akaratának (b.); harcba szállunk vele (a.); úgy teszünk, mintha elfogadnánk, de passzívak maradunk (c.); esetleg érveket hozunk, és a d.) vagy az e.) utat járjuk be?

Ügyfélszolgálatoknál, ahol sokféle ember megfordul, adódhatna az a hozzáállás, hogy a „vevőnek mindig igaza van!”, azaz a b.) forgatókönyv lép életbe.

*Gyakorlat:* „A vevőnek mindig igaza van.” Mit gondol erről az állításról? Ha egyedül dolgozza fel a könyvet, tartson egy kis szünetet, és gondolja végig: Miért született ez a mondás, mi lehet a hátterében? Mit gondol Ön erről? Ha mindig igazat adunk – mit érünk el vele? Tartson most egy rövid szünetet, és gondolkodjon el!

Feldolgozás: Azt gondoljuk, a vevőnek tényleg mindig igaza van! Meglepő? Miért? Azért, mert sokszor olyan dolgokkal jönnek, ami tényszerűen nem állja meg a helyét? Miért kéne egy nonszensz állításnak helyet adni – hiszen ez végső soron rossz a szolgáltatónak!

Ezt az állítást úgy értjük: azt értsük meg és fogadjuk el, hogy a vevő (ügyfél) valamiért feldúlt, mérges. A feldúltságát, az érzelmi állapotát fogadjuk el, mert ez tény. És nem azt, amiért feldúlt, mert lehet, hogy abban téved. Az érzelmeit, és nem annak az okát fogadjuk el. A kettő között óriási különbség van.

*Gyakorlat:* Találjon ki egy olyan helyzetet, amikor az ügyfél feldúltan érkezik az irodába! Valami olyan ok legyen a háttérben, amiben az ügyfél biztosan téved! Játsszuk el párban a jelenetet! Ha mód van rá, akkor legyen valaki, aki az egészet megfigyeli, és elmondja a megfigyeléseit: azaz ki, hogyan viselkedett, milyen indulatokat lehetett felfedezni, mi volt a kimenetel, és miért?

Most játsszuk el ugyanezt a párbeszédet egy másik módon! Az ügyfélszolgálaton dolgozó mondja: „Teljesen megértem Önt, ez bizonyára nagyon zavaró volt, sok bosszúságot okozott Önnek.” Majd várja meg, hogy erre mit reagál az ügyfél! Ezután valahogyan abba az irányba fordítsa a beszélgetést, hogy vegyék sorra a tényeket ... és ezeket egyesével beszéljék meg! Úgy kezdje a mondatot: „Tehát Ön azt tapasztalta, hogy ...” Azaz ismétlje el azt, amit az ügyfél mondott! Ha nem pontosan értette, amit az ügyfél állított, addig térjen vissza rá, ameddig közösen el nem fogadják a panasz okát!

A megfigyelő ismét jegyzeteljen, és figyelje meg, merre megy a beszélgetés, milyen indulatok merülnek föl, és aztán mi történik ezekkel (erősödnek, csökkennek)!

Most érkezünk el az asszertivitás, az asszertív kommunikáció fogalmának bevezetéséhez és kibontásához. A fenti mondatok ugyanis már ennek a megvalósítását előlegezték meg.

## Az asszertivitás elméleti háttere és meghatározása

Ismét térjünk vissza a háromszintű emberi agy modelljéhez! Az első szint a hüllőagy volt. Ide vezethető vissza az az ősi viselkedés, ami mindannyiunkat jellemez, ha vész helyzetbe kerülünk. Egy nálunk lényegesen nagyobb ellenféllel szemben nincs esélyünk – ezért többnyire elmenekülünk. A másik lehetőség, hogy támadunk. Amikor konfliktushelyzetbe kerülünk, és erős érzelmek is megjelennek, akkor többnyire ezek az ösztönök lépnek működésbe.

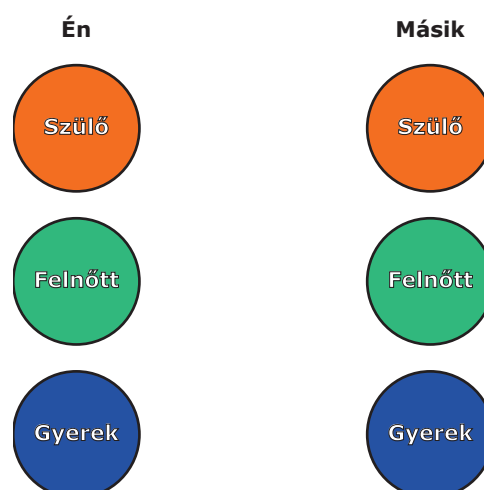
Normális emberi kapcsolatok esetén azonban egyenrangú felek kommunikációja zajlik, még akkor is, ha az egyik résztvevő jelentős erőfölényben van a másikkal szemben. Annak, hogy valaki nagyhatalmú, nem kéne azt jelentenie, hogy támadóan vagy lenézően viselkedik a másikkal szemben, és viszont: az alacsonyabb beosztás nem jelenti azt, hogy alárendeljük magunkat az erősebb félnek. Ez mindkét fél részéről lehet tudatos választás eredménye, és nagyon megkönnyíti a kommunikációt.

Az asszertív kommunikáció Eric Berne nevéhez köthető, aki radikálisan alakította át a pszichiátria világát. Az egyik kiindulási pontja az volt, hogy az emberek alapvetően egészségesek, lelkileg rendben vannak („OK-nak” születtek). Egy emberi kapcsolatnak tehát abból kell kiindulnia, hogy „én oké vagyok, és te is oké vagy.” Ez a felfogás alapjaiban tért el korának (1960-as évek) felfogásától.

Ha ez az állapot megváltozik, akkor az egyén úgy érzi, hogy a másik emberhez képest magasabb vagy alacsonyabb helyzetben van. Erre a kétféle, az egészséges és a megváltozott helyzetre építette fel Berne a tranzakció-analízis modelljét. A modell (tudományos hangzása ellenére) nagyon egyszerű. Ezt akkor értjük meg igazán, ha egy rajz segítségével magyarázzuk el a lényegét.

A rajzon két oszlopot látunk: az Én oszlopát és a Másik feliratú oszlopot. Mindkét oszlopban egymás alatt három kör található: a Szülő, a Felnőtt és a Gyerek. Ezek a körök a különféle, úgynevezett én-állapotokat jelölik.

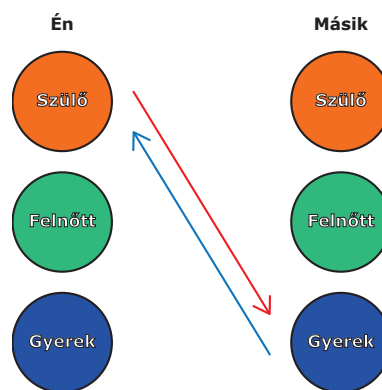
Mivel mindenkinek voltak szülei, vagy valakik, akik a felnevelésében meghatározó szerepet játszottak, ezért a szülői magatartás jellemzőit mindannyian örököltük. Ugyanígy a Gyerek is él bennünk tovább, azokkal a szokásokkal és szülői viselkedésekre adott válaszokkal, amelyek gyerekként rögzültek bennünk. Harmadikként ott van a Felnőtt, ez az az állapot, amit az objektív adatfeldolgozás szintjén, a tanulmányokból és más felnőttektől tanultunk, beépítettünk felnőtt életünk során.



A következő ábrák Eric Berne Emberi játszmák című könyve alapján készültek (3)

### Szülő-Gyerek kommunikáció

A szülői én-állapot egy, a másik felett álló helyzetet takar. Ebben az én-állapotban mi vagyunk azok, akik biztos véleményt formálunk a világ dolgairól, nincsenek kétségeink semmi felől. Ez az, amikor „mindent jobban tudunk”, mint a másik ember. Azaz lebecsüljük, leértékeljük a másikat. Ez az állapot gyakran jön elő akkor, ha a vezető egy beosztottal beszél, vagy egy hivatal dolgozója a hozzá forduló ügyféllel kommunikál. Ilyenkor a magasabb helyzetben lévő hajlamos úgy bánni a másikkal, mintha az gyerek lenne, pusztán azért, mert a másik nincs olyan erős pozícióban, például, mert valamilyen szempontból függ a másiktól (az előmenetele, a fizetése vagy a munkája). Ilyen tipikus helyzet az, amikor valaki nagyobb tudású a másiknál, és kioktatón beszél, viselkedik. Ahhoz, hogy ez az állapot létrejöjjön, szükséges a másik fél is, pontosabban hogy a másik elfogadja ezt a helyzetet.



*Gyakorlat:* Milyen helyzetek fordultak elő, amelyek erre a viszonyra emlékeztetik Önt? Idézzon fel pár olyan jellegzetes mondatot, amit ilyenkor hallunk, és amiből rögtön megállapítható, hogy egy Főnök beszél a Beosztottal! Miért alakulhatnak ki ilyen helyzetek? Mi tartja fent? Ki lehet-e lépni a helyzetből, és ha igen, hogyan? Van esetleg a munkahelyi szituáción kívül hasonló helyzet?

Megjegyzés: Vegyük észre, hogy a nyilak egymást kiegészítik, egymással párhuzamosak. Ebből adódik egy szabály: az ilyen párhuzamos kommunikáció tartósan fennmaradhat, mert mindkét félnek kényelmesebb fenntartani a helyzetet, mint kilépni abból. Másfelől: egy olyan vezető-beosztott párbeszéd, amiben a vezető eleve a magas pozícióból indítja a beszélgetést, a leggyakrabban kiváltja a beosztott alárendelt viselkedését. És fordítva: az alárendelt viselkedés úgy hat, mint egy felkérés a „táncre”, szinte kiprovokálja a szülői viselkedést.

Nem rajzoljuk be ennek a helyzetnek az ellenkezőjét, azt, amikor a szülői helyzet a másiktól indul, és én reagálok úgy, mint egy Gyerek. Ez ugyanúgy, mint az első esetben, egymást kiegészítő viselkedés, és hosszan fennmarad.

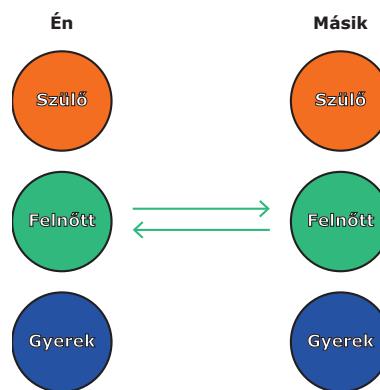
### Felnőtt-Felnőtt kommunikáció

Ideális eset az, ha két Felnőtt beszél egymással.

A Felnőttek asszertív módon kommunikálnak egymással, még akkor is, ha az érdekeik nem azonosak, vagy éppen ellenkezőek egymással.

**Az asszertivitás fogalma: az asszertív viselkedés olyan önérvényesítési mód, amely a saját érdek érvényesítése mellett tiszteletben tartja és figyelembe veszi mások érdekét is. Az emberi együttműködés magas formája, amely segíti a csoportok és közösségek hatékonyabb működését, a konfliktusok megoldását. Az asszertivitás megtanulható és továbbfejleszthető.**

A Felnőtt-Felnőtt kommunikáció során tényeket és érveket osztunk meg egymással, felvetésekkel élünk, amit a másik értékel, reagál, majd egymást segítve mozdulunk el a megoldás felé. Ebben az is benne van, hogy ismerjük a másik ember korlátait, nem akarjuk kioktatni, hanem alkalmazkodunk ehhez. A viszony kölcsönös, hiszen nekünk is vannak korlátaink. Ha nem is értünk egymással egyet, de ebből nem származik csörte, kiabálás.



Például:

- (Vezető) Elérkezett a határidő, de nem kaptam tőled jelentést. Mi ennek az oka?
- (Beosztott) Valóban, egy olyan váratlan munkát kaptam, ami meggátolt a pontos leadásban, de délután egyre elkészülök vele. Remélem ez megfelelő.
- (Vezető) Igen, várom a jelentésedet.

Itt két Felnőtt beszélgetett egymással.

*Gyakorlat:* Hogyan hangzott volna ugyanez a párbeszéd egy, a szülői én-állapotban lévő vezető és egy gyermeki én-állapotban lévő beosztott között?

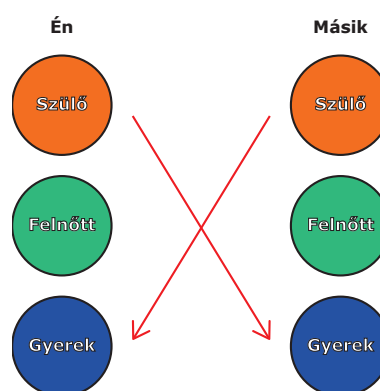
A felnőtt, asszertív viselkedés természetesen nem jelenti azt, hogy mindig találunk megoldást. Azt is eredménynek tekintjük, ha a párbeszéd fennmarad.

### Szülő-Szülő kommunikáció

Van egy olyan csapda, amibe a felnőttek igen gyakran belesétálnak. Ez pedig akkor jellemző, amikor a szülői én-állapot „leszól” a másiknak, mintha az Gyerek lenne. Erre a másik, miután végig sértődött, ugyancsak a szülői én-állapotból válaszol vissza, ugyanúgy leértékelve a másikat.

Például:

- (Munkatárs 1) Tudod, hogy miért nem készültünk el időben? Mert te mindig lehetetlen határidőket vállalasz csak azért, hogy beédesgesd magadat a Főnökné!
- (Munkatárs 2) Még hogy én édesgetek?! Te mondtad, hogy vállaljuk be, mert el akarsz menni szabadságra mihamarabb. Ha nem erősködtél volna, nekem eszembe sem jutott volna! Totál semmi érzéked az időhöz!
- (Munkatárs 1) Mert neked van érzéked, igaz?! Akkor miért mentél ki ma egy órára a városba vásárolni, ha tudod, hogy a körmünkre ég a munka? ...



A párbeszéd folytatódhat. Meddig?

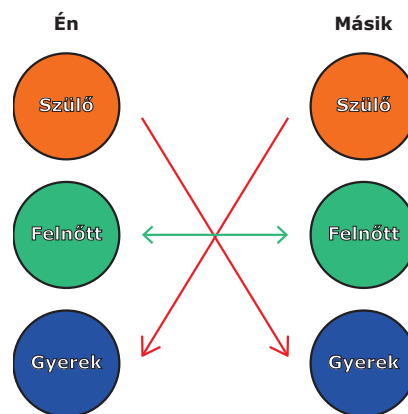
Másnapig akár, mert a kölcsönös vádaskodásnak soha nincs vége. Ez egy ördögi kör, nagyon nehéz kiszállni belőle. Az ilyen beszélgetések általában a múltból szólnak, és nem a jövőről.

*Gyakorlat:* Az olvasó gondolkodjon el, hogy miért alakult ki a helyzet, és hogyan lehetne kiszállni belőle! Ne olvasson tovább, ameddig nincs ötlete a megoldásra!



### A keresztezés

A keresztezés során megszakítjuk a végeláthatatlan vitát, és igyekszünk a Felnőtt-Felnőtt, asszertív síkra térni. Ennek egy jó megoldása van: ha nem a múltból beszélünk, hanem a jövőről. A múlt ugyanis – főleg az ilyen feszült helyzetekben – a legritkábban deríthető ki. Mindenkinek megvan a maga verziója, amihez ragaszkodik. Ha viszont a jövőre koncentrálunk, ami mindkettőnk érdeke, akkor az lehet egy olyan közös pont, ami megszakíthatja a vitát, és konstruktív útra tereli a beszélgetést.



Például: az előző vita folytatása...

- (Munkatárs 2) Nézd, azt hiszem, elég nehéz a dolgunk így is. Készséggel elismerem, hogy követtem el hibát. Ezt sajnálom. Most viszont azt javaslom, nézzük meg, mit tehetnénk, hiszen ez mind a kettőnk érdeke.
- (Munkatárs 1) ...
- (Munkatárs 2) Azt hiszem, nekilátok összeszedni a még hiányzó adatokat. Jó lesz így? ...

A beszélgetés folytatására így van esély. Munkatárs 2 tett egy kis engedményt, elismerte, hogy hibázott (valószínűleg így is volt, de azt nem mondta, hogy csak ő lenne a hibás), és a jövőre néző javaslatot tett.

### Gyerek-Gyerek kommunikáció

Két munkatárs „hülyéskedése”, egymás ugratása pontosan ez a kategória. Felszabadult játék, egy kis kikapcsolódás. Mindenki tudja, hogy játszanak, és ez a lazítás pont jókor jön a napi rutin során.

*Gyakorlat:* Az alábbiakban szerepjátékokat adunk közre. Ezekben többféle én-állapot fordul elő, ezeket lehet gyakorolni. Több játék eljátszására is van lehetőség, a résztvevők válasszák ki azokat, amelyek a legérdekesebbek, vagy alkalmazhatóak a saját magánéleti vagy munkahelyi helyzetükben! Hármass csoportokban érdemes játszani, két játékos és egy megfigyelő, aki a végén majd visszajelzést ad.

## 1. Munkahely – Késések

**Vezető:** A munkahelyen vezető beosztásban dolgozik. Öt beosztottja van, mindegyikük megbízható, jó munkaező. Az egyikük esetében azonban egyre gyakoribbak a családi problémák, ezért előfordul, hogy késve érkezik. Ez egyre több gondot okoz.

Ma Önnek is nagyon nehéz napja volt.

Legyen kemény és támadó a munkatárssal szemben, tegye szóvá, hogy ez munkahely! Ezután úgy reagáljon, ahogyan a Beosztott: ha védekezik vagy támad, akkor támadjon, ha megoldást keres, akkor próbáljon segíteni!

**Beosztott:** Tudja, hogy jó munkaező, mindig pontosan teljesít. A családjában egyre több gond adódott. Ezért a legjobb szándéka ellenére sem tud időben érkezni a munkahelyére. Tisztában van a problémával, és tudja, hogy ez feszültségekhez vezet.

Amikor megérkezik a Vezető irodájába, kérjen elnézést! Ha a Vezető keményen szólna, maradjon higgadt, válaszolja a problémáját, és kérje meg, hogy találjanak valamilyen megoldást!

## **2. Munkahely – Határidő**

*Vezető:* A munkahelyen vezető beosztásban dolgozik. Nagyon fontos határidő közelít. Csak akkor tudják teljesíteni, ha mindenki időben elkészül a saját feladatával. Az egyik beosztott azonban láthatóan jelentős elmaradásban van. Ön már többször is szóvá tette, hogy fordítson több figyelmet a határidőkre, de ennek láthatóan semmi hatása sincs.

Lehet, hogy valami olyasmi van a háttérben, ami gátolja a munkájában? Próbálja meg kideríteni, hiszen ez közös érdek!

*Beosztott:* Ön jó munkaeerő, sok sikere volt a múltban. Egy mostanában távozott kolléga feladatát kapta meg, ám ez meghaladja a képességeit – igaz, eleinte úgy gondolta, nem lesz gond. Most csapdában érzi magát.

Amikor megérkezik a Vezető irodájába, már tudja, miről lesz szó. Legyen megilletődött, hiszen tisztában van azzal, hogy az Ön viselkedése az egész csapatra nézve nagyon kellemetlen következménnyel járhat.

Próbálja követni a Vezető javaslatait! Ha nem jut a Vezető eszébe megoldás, vagy Ön jobbat tud, akkor próbáljon meg előállni egy javaslattal!

## **3. Vásárlás – Reklamáció**

*Vevő:* Karácsonyi bevásárláson van, a kezében hosszú lista. Mindent sikerült megvennie, a bevásárlókocsiban rengeteg áru van. Amikor a pénztárhoz ér, a Pénztáros nagyon kelletlen, ideges. Amikor fizetésre kerül a sor, az árucikkeket szinte dobálja.

Mivel otthon maradt a bankkártyája, készpénzzel fizet. Miután eljött a pénztártól, látja, hogy kevesebbet kapott vissza. Azonnal szólítsa fel a pénztárost, hogy adja vissza az Önnek járó pénzt!

*Pénztáros:* Nagyon sok vevő van ma, mindenki azonnal akar mindent. Iszonyú fáradt, és már közelít a váltás ideje, tíz perc múlva felállhat, és mehet haza. Ekkor az egyik vevő készpénzzel fizet, majd a távozás után reklamál, és azt mondja, hogy Ön rosszul adott vissza.

A vevő viselkedésétől függően reagáljon!

## **4. Étterem – Reklamáció**

*Vevő:* A párjával elmentek étterembe egy fontos évfordulót megünnepelni. Sok étterem jött számításba, de végül ezt a kisebb, de igen jó nevű helyet választották. A hely specialitását kérték mindketten, ám amikor kihozzák az ételt, az láthatóan nem úgy van elkészítve, ahogyan az elvárható.

Hívja oda a Pincért, és mondja el a problémát! A viselkedésétől függően alkalmazza az asszertivitás eszközeit!

*Pincér:* A város egyik legjobb éttermében dolgozik pincérként, már tizenöt éve. Az egyik asztalnál ülő páros a hely specialitását kérte. Miután kihozta a hibátlanul tálalt ételt, az egyikük visszahívja, hogy az étel nem megfelelő. Ez butaság! Még ilyet?! Az ÉN éttermemben soha nem rossz az étel!

Majd szétveti a düh, ezért csöndesen, látszólag udvariasan, de felháborodottan reagáljon!

## **5. Család – Elmulasztott évforduló**

*Nagyszülő:* Nagyon fontos esemény van ma a családjában, amire minden évben a legtöbbet készül. Most is rengeteg időt tett bele, hogy minden a legnagyobb rendben legyen. Mindennel elkészült időre, és várja, hogy megjöjjenek a gyerekek. Egyszer csak csörög a telefon, és kiderül, hogy valami halaszthatatlan dolog miatt nem tudnak jönni. Ez nagyon fáj Önnek.

Maradjon higgadt, próbálja megoldani a helyzetet, úgy, hogy lehetőleg mindenki jól járjon!

*Gyerek:* Nagyon sok dolga van, a saját gyerekeivel is sokat kell törődni, és most még ez is itt van, a szülei, akik még mindig úgy várják haza, mintha gyerek lenne. Tudja, hogy meg kell látogatnia őket, a gyerekei is várják a látogatást. Tudja, hogy sokat készülnek az eseményre, ám most az utolsó pillanatban közbejött valami – lehetetlen, hogy elmenjenek! Lelkiismeret-furdalása van.

Hívja fel a nagyszülőt, és mondja meg, hogy nem tudnak menni; kezdjen el magyarázkodni! A másik viselkedésének megfelelően reagáljon!

Feldolgozás: melyik szerep melyik én-állapothoz köthető? Történt-e én-állapot-váltás a szereplők között?

*Gyakorlat:* Nézzük meg, milyen én-állapotok között zajlik a párbeszéd! Írják le, majd a feladat végén megtalálhatják a megoldást!

1.

Vezető: Lennél szíves végre betartani a megbeszélte határidőket?

Beosztott: Nagyon sajnálom... Annyi bajom volt mostanában! Igyekezni fogok.

2.

Vezető: Hogyan tudnánk tartani a megbeszélte határidőket?

Beosztott: Átvehetnénk embereket a másik projektből...

3.

Beosztott: Inkább teniszeznék ebben a csodaszép időben ...

Beosztott: Lépünk le valamilyen indokkal, aztán vizslát a pályán egy óra múlva...

4.

Munkatárs: Miért ilyen elképesztően lassan javítják a laptopomat? Ennyi idő alatt újat lehetett volna összerakni.

IT munkatárs: Honnan tudjam? A maguk részlege sem a gyorsaságáról híres!

5.

Vezető: Befejezted a költségvetés összeállítását?

Beosztott: Nem, de nem is értem, mi szükség az egészre, a kutya sem nézi meg.

*Megoldások*

1. Szülő-Gyerek 2. Felnőtt-Felnőtt 3. Gyerek-Gyerek 4. Szülő-Szülő 5. Felnőtt-Gyerek

Az eddigiekben a kommunikáció tartalmára figyeltünk, ugyanakkor tudjuk, hogy a kommunikáció másik két fontos csatornája a hang és a testbeszéd.

*A kommunikáció szerepe...* című fejezetben külön rész foglalkozik a hang és a testbeszéd szerepével. Az én-állapotok kapcsán az alábbiakban csak néhány további példát emelünk ki.

Az első gondolatunk az lehetne, hogy a szülői én-állapotban az ember erőteljesen beszél, és a testbeszéde is ezt sugallja. Valóban, a hangos szó és a domináns testtartás tipikus jegyei ennek az én-állapotnak, ugyanakkor a csendes, szinte fenyegető hang ugyanolyan erőt sugározhat (emlékezzünk a Keresztapa című filmre, ahol a félelmetes vezető mindig csöndesen beszélt).

A Felnőtt én-állapotot jellemzően a semleges hanghordozásról és testtartásról ismerhetjük fel, de előfordulhat, hogy a felek esetleg felemelt hangon beszélnek egymással. Ez részben következik a vérmérsékletből is. Vannak, akiket a tények is izgatottá tesznek, és felemelik a hangjukat. A tartalmat és a külsőségeket együtt kell értelmeznünk!

Érdekes megfigyelni, hogy a Gyerek én-állapotban (például két férfi között) az alárendelt helyzetben lévő kissé elvékonyítja, míg a domináns helyzetben lévő elmélyíti a hangját.

Természetesen nem lehet célunk minden metakommunikációs elemről külön beszélni, és szerencsére erre nincs is szükség. Elsősorban azért nem, mert ezek mindannyiunkban jól beépült, szinte zsigeri érzések, hiszen az evolúció során fajunknak volt alkalma ezeknek a jelzéseknek az üzenetét megtanulni. Most azt szeretnénk elérni, hogy felhívjuk a figyelmet: ügyeljünk ezekre a jelekre, és alkalmazzuk őket a munkánk során!

Ahová a figyelmünket fordítjuk, ott sokkal többet látunk meg.

Ennek klasszikus példája az a videókísérlet, amikor a résztvevőket arra kérik, számolják meg, hányszor adogat a fehér csapat egy kosárlabdaedzés során ([https://www.youtube.com/watch?v=KB\\_ITKZm1Ts](https://www.youtube.com/watch?v=KB_ITKZm1Ts)). Amint a fehér és a fekete csapat elkezd a gyakorlást, az éles szemű megfigyelők jól követik az adogatások számát – viszont a megfigyelők csupán fele veszi észre, mikor a háttérben átsétál egy fekete ruhába öltözött, gorillajelmezes ember, és közben rövid táncot lejt. A visszajátzásokor már minden világossá válik. Ha a fehér játékosokra figyelünk, nem nézzük a feketéket – így a gorillát sem vesszük észre. Amint viszont ráébredünk, hogy mire kell figyelnünk, teljesen más kép rajzolódik ki.

Ezért kérjük arra az olvasót, hogy figyeljen a három én-állapot jelzéseire, a gyakorlatok, de még inkább a munkája vagy magánélete során, és így egészen meglepő tanulságokat fog tudni levonni.

### *Egy további tanulság*

Az Eric Berne-féle hármas felosztásból érdemes egy dologra felfigyelnünk. Ez pedig az a nyelvzet, amit a különböző szerepek megnevezéséhez használt. Nem valamilyen bonyolult tudományos nevet adott a különböző én-állapotoknak (mondjuk a Gyerek állapotnak archeopsziché), hanem könnyen érthető, hétköznapi neveket. Azok a munkatársak, akiknek a munkája emberek segítése, fontos, hogy felismerjék az egyszerű fogalmazás jelentőségét.

Sokan teljesen elveszetteknek érzik magukat, ha jogi vagy más szakmai szavak tömkelegét használó tájékoztatást kapnak. Lehet, hogy formálisan a tájékoztatás helyes, csak éppen a célját nem éri el, mert a helyett, hogy megnyugtatóná, inkább felzaklatja az ügyfelet, esetleg ostobának érzi magát.

*Ha olyan helyzetben vagyunk, gondoljuk meg: Mi lenne a legalkalmasabb megfogalmazás, ami kifejezi a lényegét, és egyszerű szavakat használ?*

Ennek kettős oka is van. Először is: így a másik meg is érti a segítségünket, és lehet, hogy egy alkalom is elég a tájékoztatásához – kevesebb félreértés adódik. A másik ok, hogy a bonyolult megfogalmazás gyakran elrejti a lényegét. Ha sikerül egyszerűen fogalmaznunk, az önmagunknak is segít a mélyebb megértésben. Érdemes követnünk Eric Berne példáját!

## Asszertív kommunikációs módszerek

Vannak, akik tanulás és gyakorlás nélkül is jellemzően a Felnőtt állapotban vannak, megfontoltak, másokkal (magasabb vagy alacsonyabb beosztásban/helyzetben lévőkkel) egyenlő félként viselkednek és beszélnek. Az ösztöneik kevésbé vezérik őket, és igyekeznek a legtöbb tevékenységüket tudatos ellenőrzés alatt tartani. Ők vannak kevesebben. Sokkal jellemzőbb, hogy (legalábbis átmeneti időre) az ösztöneink veszik át a főszerepet, és másokat föl- vagy leértékelünk, és e szerint is viselkedünk.

Mivel az asszertivitáshoz is megfelelő kompetencia kell, térjünk vissza ehhez a modellhez, a tudás, a képesség és az attitűd hármasához!

### Tudás

A fentiekben tárgyalt, háromféle én-állapot leírása remélhetően segít az elméleti háttér megértésében. Ha valaki jobban el akar mélyülni a témában, még számos (mélyebb) szintet fedezhet fel, így például a játszmák kialakulását, melyek egészen izgalmas, gyakran többszereplős helyzetek.

*Gyakorlat:* A következő egy napunk során figyeljük ilyen szemmel a környezetünket! Sikerül felismernünk Szülő, Felnőtt, Gyerek viselkedéseket? Ha felismertünk egy ilyen állapotot, jegyezzük fel, és a nap végén idézzük fel! Milyen helyzetben figyeltük meg, mi volt a kiváltó ok, is mi lett a kimenetel?

### Képesség

A képességek fejleszthetők – ugyanígy az asszertív kommunikáció képessége is. Ha megértettük, hogyan működnek az én-állapotok, és gyakoroljuk felismerésüket, akkor arra is lehetőségünk lesz, hogy ezeket tudatosan kipróbáljuk. Ha például egy ügyfél Szülő vagy Gyerek én-állapotban kezd el kommunikálni, akkor igyekezzünk mihamarabb a Felnőtt-Felnőtt síkra terelni a beszélgetést!

Példa:

- Már másodszor járok Önöknél, és csak ígéretést kaptam. Miért nem képesek jobb munkát végezni végre?
- Tehát Ön úgy érzi, hogy nem kapott elég segítséget.
- Igen, pontosan. Ez teljesen felháborító!
- Tehát több segítséget vár tőlünk.
- Igen, több segítséget várok, sokkal többet!
- Kérem, mondja meg, hogy pontosan miben tudnánk segíteni?

Vegyük észre a fenti párbeszédben, hogy az ügyfélszolgálatos egy nagyon egyszerű, de hatékony módszert alkalmazott. A parafrázis módszerét. Amikor az ügyfél panaszkodott (szülői én-állapot, számonkérés), akkor az ügyfélszolgálatos egyszerűen átfogalmazta a hallottakat, és más szavakkal visszamondta azokat. Nem mondta, hogy „Önnek igaza van”, csak azt sugallta, hogy megérti a másik érzéseit, azaz figyel rá. Ennek a fajta kommunikációnak nagyon nagy ereje van. Ezt kétszer is megismételte, és csak ezután tért rá arra, hogy beszéljenek a tényekről – azaz tért át a Felnőtt nyelvre. Jó eséllyel az ügyfél ezután képes lesz visszatérni a Felnőtt „üzemmódba”, azaz képes lesz nem az érzelmeiről (Gyerek), hanem a tényekről beszélni.

*Gyakorlat:* Párban találjanak ki olyan helyzetet, ami jellemző az Önök munkájában! Az egyikük játssza az ügyfél, a másik a szolgáltató szerepét! Az ügyfél legyen felháborodott, a szolgáltató pedig kövesse a fenti forgatókönyvet! Ha van harmadik fél, akkor ő megfigyelőként vegyen részt! Utána beszéljék meg, hogy mit tapasztaltak! Milyen volt a beszélgetés dinamikája? Mi az, ami sikerült, mi az, ami kevésbé? Mit lehetett volna másként/jobban csinálni?

### *Az én-üzenet használata*

Munkahelyi szituációkban és a magánéletben egyaránt gyakori, hogy egy helyzet igen erősen érint érzelmileg. Ha ilyenkor elfojtjuk az érzéseinket, az előbb-utóbb utat tör magának valamilyen más (nem várt) módon.

Hogyan mondjuk ki az érzéseinket? Ha ilyenkor a másikat vádoljuk a bennünk kialakult rossz érzés miatt, az lehet igaz, mert csakugyan ő lehetett az ok, de mit érünk el vele? A másikat vádolva abba a helyzetbe kerülünk, amit korábban a Szülő állapotnak nevezünk: Te ilyen és ilyen vagy! Azaz én leértékellek téged, te alacsonyabb szinten vagy, mint én. Ebből az következik, hogy a másik (a helyzetétől függően) vagy meghunyászkodik, vagy visszatámad. Egyik sem vezet Felnőtt-Felnőtt párbeszédhez, és így a megoldás esélye is minimálisra csökken.

Ha alkalmazzuk az én-üzenet módszerét, akkor nem küldünk szülői üzeneteket a másik felé, hanem csak arról beszélünk, hogy az adott helyzet bennünk milyen hatást váltott ki.

#### *te-üzenettel:*

- Támadjuk a másikat, az összes felelősséget neki tulajdonítjuk.
- Nem hagyunk ezzel más lehetőséget a számára, mint a viszonttámadást vagy a védekezést. Azaz belekényszerítjük egy Szülő-Szülő vagy egy Szülő-Gyerek kommunikációba. Ez nem méltó tudatos, felnőtt emberekhez.

#### *én-üzenettel*

- Az én-üzenet mindig rólam szól, a saját érzéseimről – ezzel nem lehet vitatkozni, mert én érzem, nem más.
- Nem utasít, nem kér számon, és nem hibáztatja a másikat. Őszinte, de nem agresszív.
- Nem mondjuk meg, hogy a másiknak mi lenne a helyes cselekedete, ezzel lehetőséget adunk neki arra, hogy önmaga találja meg a jó megoldást.

Az én-üzenet nem a múltra vonatkozik, hanem a jelenre vagy a jövőre! Ez nagyon-nagyon fontos különbség. A múlton lehet vitatkozni (ki, mit mondott, tett, miért...), de a jövőben meg lehet állapodni. Ez a Felnőtt-Felnőtt kommunikáció lényege.

– Letenné végre a telefont, és figyelne rám? – Ez az üzenet nyílt támadás, és kizárólag a másiktól szól.

– Nézze, nagyon kellemetlenül érzem magam, mert már öt perce ülök itt, és nem történik semmi az ügyemben. – Ez az állítás csak tényeket sorol fel, és a beszélőre vonatkozik. Azt, hogy valaki mit érez, nem lehet megkérdőjelezni. És az is tény, hogy már öt perc telt el, és nem foglalkoztak az ügyféllel.

– Fel a fejjel, majd csak megoldod! – Bár ez egy nagyon pozitív szándékú kijelentés, de ritkán segít, mert esetleg újabb panaszra serkent. E helyett jobb azt mondani: – Szívesen segítek, amiben tudok. – Ez tehát rólam szól, nem avatkozik a másik dolgába, sokkal valószínűbb, hogy így elfogadja a segítséget.

– Miért keresel állandóan kifogásokat, ha elcsúszol a határidőiddel? – Ez egy teljesen tiszta te-üzenet. Egy átfogalmazott én-üzenet így hangzik: – Nagyon sok gondot okoz a számomra, ha későn kapom meg a jelentést.



Az igazságtartalom lényegében mindkét esetben azonos, de az egyik kifejezetten bántó, a másik figyelemfelkeltő.

Érdekes helyzet az, amikor félelmet érzünk – hogyan fejezzük ezt ki?

Ilyen eset, amikor valaki előadást tart, vagy egy nagyon haragos kollégával, vezetővel van dolga. Ekkor úgy érezheti magát, mint egy Gyerek a Szülő előtt. Ha ez a feszültség nagyon zavarja, akkor egy ilyen mondat a kezdéskor sokat segíthet:

– Nagyon izgulok most, mert ez az első alkalom, hogy bemutathatom az eredményeimet. Nagyon szeretném, ha megismernék azt, amiért dolgoztam. – Ez egy nagyon erős aszszertív mondat, mert a saját érzésekről szól, azt ki is mondja. Ennek kettős szerepe is van. Egyrészt, azáltal, hogy kimondjuk, csökken a feszültségünk. Másrészt a hallgatóság érzi az őszinteséget, hiszen látja a bennünk lévő feszültséget, és értékeli, hogy ezt ki is mertük mondani.

Ugyanez a helyzet, ha egy érzelmileg nagyon felkavaró helyzetben vagyunk.

– Olyan iszonyúan feldúl, hogy már megint erről beszélünk, és még mindig nincs semmi előrelépés. Tehetetlennek érzem magam. – Itt is ugyanez a helyzet. Ha kimondjuk, hogy fel vagyunk dűlva, máris nem kiabálunk. Az érzéseink kifejezése pedig kifejezetten Felnőtt viselkedés, ami a másik felet is a Felnőtt viselkedésre ösztönzi. Elkerülhetjük tehát a kölcsönös vádaskodás csapdáját (a Szülő leszól a Gyerekeknek, de az a saját Szülő-állapotából szól vissza).

*Gyakorlat:* Próbálják meg átalakítani az alábbi mondatokat úgy, hogy azok én-üzenetet tartalmazzanak:

- Biztosan miatta kell megint bejönnöm a hétvégén!
- Ha még egyszer bekapcsolod a klímát, felrobbanok!
- Százszor elmondtam neked, hogyan kell kitölteni a kérdőívet, de még mindig nem tanultad meg!

Nézzünk három további módszert!

#### *A visszakérdezés módszere*

Ha egy helyzetben úgy érezzük, hogy valami nem világos, vagy annyira ellenkezik a saját felfogásunkkal, hogy az megnehezíti a továbblépést, akkor kérdezzünk vissza!

- Tehát, ha jól értem, Ön megpróbálta mind a három lehetőséget?
- Igen, mondtam már az előbb is. (Ez egy kissé szülői kijelentés: azaz „hát nem érted, hányszor mondtam?!“)
- Tehát beszélt A-val, B-vel és C-vel is, személyesen? (Vissza a Felnőtt síkra.)
- Hát majdnem. A-val és B-vel személyesen, de C-vel nem tudtam, mert szabadságon volt. Aztán hívtam telefonon, de nem értem el. (Elfogadta a Felnőtt síkot, főként, mert a partnere nem vette fel a támadást.)
- Tehát akkor C-vel még nem sikerült személyesen beszélnie. Mikor lát erre lehetőséget?

Ebben a párbeszédben az egyik fél úgy érezte, hogy mindhárom emberrel beszélt, hiszen sokat tett ezért, de valójában C-vel egyáltalán nem beszélt.

Ez a módszer egyben egy jó gyakorlati szabályt mutat be: az, aki kérdez, irányítja a beszélgetést.

### *A részleges egyetértés módszere*

- Teljes képtelenség, amit mond. Ezekkel az emberekkel nem lehet kesztyűs kézzel bánni, mert visszaélnék a bizalommal. Világosan meg kell nekik mondani, hogy mit csináljanak és mikorra, majd a végén kőkeményen számon kell kérni őket.
- Igen, abban egyetértünk, hogy a számonkérés fontos dolog, mert így mindenki tudja, hogy mit végeztünk el, és mit kell még tenni. Ugyanakkor sok olyan esettel is találkoztam, amikor teljesen korrektek voltak. Azt tapasztalom, hogy érdemes esélyt adnunk annak, aki megérdemli.

A részleges egyetértés azt jelzi a partner felé, hogy nem ellene vagyunk (Szülő-Szülő kommunikációt provokálhat), hanem a tények talaján állunk (Felnőtt-Felnőtt). Ez a megközelítés csak akkor működik, ha valóban van olyan terület, amivel egyetértünk. A legjobb kommunikáció az, ha a másik fél érzi az őszinteséget. Ez növeli a közös célok elérésének esélyét.

### *A megisméltés módszere*

Van úgy, hogy akármennyire igyekszünk is, nem jön létre megegyezés. Ilyenkor segíthet a korábbi álláspontunk szó szerinti megisméltése.

- Úgy látom, hogy kitartó munkával célt lehet elérni. Ezt tapasztaltuk az elmúlt évek során.
- Kizárt. Vannak, akik soha nem tanulnak semmiből.
- Az elmúlt évek tapasztalatai alátámasztják a kitartó munka eredményességét.

Érdekes még egy kis kiegészítést tenni a szerepekről. Csak egy játék erejéig, de megér egy kis további figyelmet. Eric Berne eredeti hármas felosztását sokan követték, és természetesen tovább is fejlesztették. (4) Ez az új modell a Szülő és a Gyerek állapotokat gazdagítja.

Megfigyelhetjük, hogy alapvetően kétféle szülői magatartás van. Az egyik segíti és támogatja a gyereket, míg a másik irányítani és ellenőrizni akarja. Mindkét viselkedésnek van pozitív és negatív aspektusa. Ugyanígy a gyerekek esetében is van alkalmazkodó és szabad Gyerek, és mindkettőnek pozitív és negatív aspektusa. Így tehát az eredeti, hármas felosztás kilencre bővült. Ez valóban közelebb áll a hétköznapi tapasztalatokhoz, ugyanakkor azoknak, akik csak most ismerkednek az asszertivitás fogalmával, valószínűleg nehezebbé tenné a tájékozódást. Ha azonban a jelen tanulmányban leírtakat jól alkalmazzák, akkor ez a rövid kitekintés további fejlődési lehetőséget kínálhat az érdeklődőknek.

Az összetettebb modell szerint:

A Szülő lehet Támogató (+ Gondoskodó, – Kényeztető) és Irányító (+ Szabályozó, – Kritikus)

A Felnőtt állapot ugyanaz, mint az eredeti modellben.

A Gyerek állapot Alkalmazkodó (+ Együttműködő, – Behódoló) és Szabad (+ Spontán, – Éretlen)

*Gyakorlat:* Osszunk ki szereplapokat, és nézzük meg, hogyan viselkednek az egyes típusok, valamint azt is, hogy milyen hatással vannak egymásra! Nem minden típust vontunk be a játékba, de ez szabadon bővíthető. Ha hatnál többen vannak egy csoportban, akkor lehetnek megfigyelők azok, akik kevésbé kedvelik az efféle játékokat. A szereplapokon található szövegek az alábbiakban olvashatók. Fontos, hogy az adott szereplapot csak a szereplő lássa! Olvassa el, és igyekezzen ennek megfelelően viselkedni!

A játék kezdetén reggel van. Előző este érkezünk meg a szállásunkra egy utazási irodával. A hat ember most gyűlt össze, és azt tervezik, hogy bemennek a városba.

**1. szerepkör: Szabályozó Szülő.** Foglalkozása: cégtulajdonos, kis informatikai céget vezet, melynek az idén háromszorosra nőtt a bevétele. Meggyőződése, hogy mindenből a legtöbbet kell kihozni, így a külföldi utazásból is. Ha tehát Párizsban vannak, minden fontos dolgot meg kell nézni! Ön domináns személy, erőteljes, céltudatos módon kommunikál másokkal. Szeret szabályokat hozni, és el is várja, hogy mindenki a szabályok szerint viselkedjen.

**2. szerepkör: Gondoskodó Szülő.** Foglalkozása: kórházi ápoló. Nagyon szereti a munkáját, mert segíthet a szenvedő embereken... és ők hálásak a segítségért. Azért jött az útra, mert az egyik szereplő hívta. Sokat segített a jelen út megszervezésében. Mindenkiről szeret gondoskodni. Szereti, ha másoknak jó tanácsokat adhat, és az segít rajtuk. Ön az, aki kéretlenül is gondoskodik a többiekről. Fontosnak tartja, hogy valakit támogasson vagy akár meg is védjen. Segít a szabályok értelmezésében, megtartásában.

**3. szerepkör: Kritikus Szülő.** Foglalkozása: pénzügyi munkatárs. Amint felmerül egy ötlet, rögtön meglátja a hibát. Ha egy dolog 70 százalékban jó, akkor is a 30 százalék rosszat veszi észre... hiszen minden akkor működik jól, ha (szinte) tökéletes. Ha sikerül egy tervet tökéletesre formálni, akkor kell belevágni. Addig inkább neki se indul, bele sem vág a dolgokba.

**4. szerepkör: Spontán Gyerek.** Foglalkozása: grafikus, számítógépes játékokhoz és honlapokhoz készít képeket. A munkája egyben a hobbija. Elsősorban azért utazik, hogy szép témákat találjon. Bárhol jól érzi magát, „a téma az utcán hever”, bárhol megáll rajzolgatni, fényképezni: utcán, hídon, múzeumban, strandon, rendőrségen – mindegy. Ön az, aki örökösen szórakozik és szórakoztat másokat. Mindig új ötletei vannak. Az Ön számára a szabályok értelmetlenek, fölöslegesek, leginkább zavaróak.

**5. szerepkör: Éretlen Gyermek.** Foglalkozása: most küldték el az állásából, korábban középvezető volt egy multicégnél. A végkielégítésből teljesen ki akar kapcsolódni, nem akar gondolni semmire, legszívesebben nem csinálna semmit. Csak azért jött el, mert ezt az utat látta meg elsőnek egy hirdetésben, nem akart gondolkodni, lesz, ami lesz. Mindegy. Ön az, aki állandóan ellentmond mindenkinek. Minden szabályt megszegett Önnel az Élet, most Ön törleszt. A szabályokat szándékosan áthágja, elege van mindenből.

**6. szerepkör: Felnőtt.** Foglalkozása: mérnök, aki szereti az előre kiszámítható dolgokat. Nem volt ideje részt venni a szervezésben. Leginkább az építészeti, technikai megoldások érdeklik, de a metró vagy a Louvre piramisa is foglalkoztatja – ezeket már jó előre kinézte egy útikönyvből. Megfontolt ember. Igyekszik érvényre juttatni a saját igényeit, de meghallgatja a többieket is. Ha túlzott domináns viselkedést érzékel, akkor udvariasan lerázza magáról – mások érdekében is. A szabályokat csak akkor fogadja el, ha azoknak van értelmük. Arra törekszik, hogy a programok lehetőleg közös megegyezéssel alakuljanak ki.

*Feldolgozás:* a játék végén meg lehet kérdezni a szereplőket: ki melyik szerepkörre ismert rá a másik játékában? Minek alapján? Egy csoport szempontjából melyik szerepkörnek milyen hatása van?

Végül nézzük, hogy:

### **miért előnyös az asszertivitás!**

Az asszertív viselkedésnek számos előnye van.

*Gyakorlat:* Gondolkodjunk el, hogy az eddig tanultak alapján milyen előnyökkel számolhatunk! Ha van rá mód, kisebb csoportokban beszéljük meg, majd osszuk meg egymással a gondolatainkat!

A teljesség igénye nélkül néhány előny:

- könnyebben oldunk meg konfliktushelyzeteket anélkül, hogy a vita személyeskedésbe fordulna;
- az asszertív viselkedés javítja az önkontrollt, nő az önbecsülés és az önbizalom;
- javulnak az emberi kapcsolataink;
- érzelmileg kevésbé vonódunk be, kevésbé emészti fel az energiánkat;
- ha nyitottak vagyunk mások gondolataira, akkor kreatívabb megoldások születhetnek;
- az asszertív viselkedés erőt sugároz, a külvilág felé javul a megítélésünk.

Az asszertív viselkedés mindenkinek a hasznára válik. Az egyénnek és a közösségnek is, munkában és magánéletben egyaránt. Javasoljuk, hogy éljenek vele és gyakorolják.

### **Hivatkozások**

1. de Bono, Edward: *The Need to Change Thinking Behavior* ([http://www.debonogroup.com/-parallel\\_thinking.php](http://www.debonogroup.com/-parallel_thinking.php))
2. Kilmann, Ralph – Thomas, Kenneth W.: Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The „MODE” Instrument. *Educational and Psychological Measurement* 1997. 37:309
3. Berne, Eric: *Emberi játszmák* (fordította: Hankiss Ágnes). Gondolat, Budapest, 1984.
4. *Introduction to TA ... „101 Notes”* by Dave Spenceley (<http://www.businessballs.com/-transact.htm>)

# A hatékony prezentáció

Lehetséges, hogy az olvasónak is volt olyan megrázó élménye, amit egy látványosnak szánt prezentáció okozott. Többféle, lassan gyógyuló sérülésre számíthatunk ilyen alkalmakkor:

- a hosszasan, sűrűn teleírt diák, amelyeket az előadó ráadásul soronként fel is olvas,
- azok a prezentációk, ahol a diák pattogva-forogva jelennek meg, tökéletesen elvonva a figyelmet a tartalomról,
- az olvashatatlan diák, amik olyan kisbetűvel vannak írva, hogy kizárólag az előadó látja őket,
- ennek nehezített változata, amikor Excel táblázat van beépítve a diába, és a sokadik sor valahányadik oszlopát idézve az előadó azt várja a nézőktől, hogy pár másodperc alatt átlássák a számítási összefüggéseket,
- olyan látványos, színes hátterek alkalmazása, ami teljesen lehetetlenné teszi a tartalomra való odafigyelést,
- pár másodpercenként váltakozó diák, amiket a gyors váltások miatt lehetetlen megérteni,
- beépített filmrészletek, amelyek sokszori próbálkozásra sem indulnak el,
- és a legfájdalmasabbak azok a prezentációk, ahol az előadó azzal kezdi: rövid leszek, majd kétszer annyi ideig beszél, mint a számára kijelölt idő.

A sor folytatható. Kevesen vannak, akiket elkerült az ilyen „élmény”.

*Gyakorlat:* Az olvasót arra kérjük, írja le, mi lehet ezeknek a hibáknak a hátterében. Az egyes hibákhoz próbáljon rendelni legalább egy okot!

*Feldolgozás:* Gondolkodjunk el ezeken a hibákon! A leggyakoribb okok: a felkészületlenség, az empátia hiánya, a gyakorlatlanság, a túlzott megfelelési kényszer. Ha ezeken a hibákon elgondolkodtunk, máris bepillantást nyertünk a prezentáció lényegébe.

A prezentáció: bemutatás. Minek és kinek a bemutatása?

**A prezentáció egy adott téma, egy ügy, egy termék vagy szolgáltatás, önmagunk, az általunk képviselt szervezet bemutatása, képviselése.**

Aki olvashatatlan, túlszűfolt, az időkorlátot be nem tartó prezentációt tart, az már be is mutatta magát és a szervezetet is, amit képvisel. A prezentáció jóval több tehát egy PowerPoint diasornál. A számítógép és az általa kivetített diák csak eszközök. És ezekből igen sokféle van.

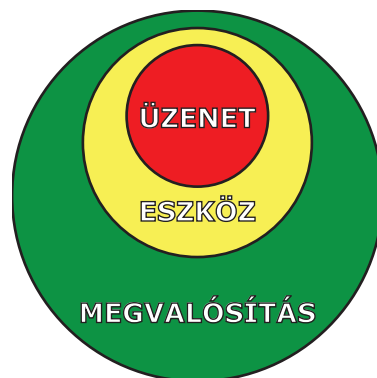
Ahhoz, hogy hatékony prezentációt tartsunk, még mielőtt elővonnánk a számítógépet és egy sort is íránk, érdemes megtervezni, mit is szeretnénk.

## Üzenet, eszköz, megvalósítás

A tervezés legfontosabb eleme ennek a három dolognak a végiggondolása.

*A legfontosabb: az Üzenet*

Mi a prezentáció üzenete? Mi a célom vele? Ha például a munkáltató számára tartok prezentációt, akkor a legfontosabb annak tisztázása, hogy mit akarok elérni.



*Gyakorlat:* Arra kérjük az olvasót, hogy gondolja végig, majd írja le maximum három rövid tőmondatban, hogy egy munkáltató számára tartott előadásban mi lenne az a három dolog, amire szeretné, hogy a munkáltató emlékezzen. Kezdhets több mondatból is, de a végén maradjon három rövid mondat! Vegyen egy konkrét példát, és képzelje el, hogy a munkáltató bejelentkezik egy hét múlva egy látogatásra – ehhez igazítsa a három mondatot!

Ez a három tőmondat lesz tehát az **üzenet**.

Fontos: a rövid mondat azt jelenti, ne legyen több, mint 140 karakter. Miért? Mert mindenkinek nagyon sok dologra kell emlékeznie, a munkáltatónak is. Ha túl sok mindenre kell emlékeznie, akkor lehet, hogy az egész előadást elfelejti. Ez a három mondat legyen a prezentációja kulcsa!

*Az EQ szerepe*

Most lesz alkalom az előbb gondosan megfogalmazott üzenet átírására. Ebben lesz segítségünkre az érzelmi intelligencia, az EQ.

Lehetséges, hogy tudatosan vagy természetes ráérzéssel az előző gyakorlatban megfogalmazott üzenet nagyon pontos és szakszerű volt. De vajon eléri a célját? Tudja-e, hogy mi a fontos annak, aki hallgatja/látja a prezentációját?

Az előadók egyik leggyakoribb hibája, hogy érdekes és változatos eszközökkel bemutatják azt, ami ... nekik fontos. Pontosan és részletesen bemutatják a termékeiket, szolgáltatásaikat. Elmondják, hogy „ennyi meg ennyi idő alatt, ennyi meg ennyi gigabájt” ... vagy „most már kapható a termék citromízben is”. És a vevő? Neki mi a fontos? És a munkáltató? Neki mi a fontos?

*Gyakorlat:* Mi a fontos a munkáltatónak? Mi az, amiért igénybe vesz vagy nem egy szolgáltatást? Mi az, ami Önöket kiemeli a többiek közül, és amit a munkáltató igazán értékeli?

Gyűjtsék össze ezeket és mutassák be egymásnak!

Ha ez megtörtént, most nézzék meg ismét az üzenetet!

Ha a munkáltató képes lesz is visszaidézni az Önök három mondatát, fontosnak tartja majd? Fontos lesz számára annyira, hogy tegyen is valamit?

*Gyakorlat:* Most az előző gyakorlat fényében nézzék meg kritikusan az üzenet három mondatát, és ha tudnak javítani rajta, tegyék meg!

Ha most már úgy érzik, hogy az üzenet készen van, léphetünk tovább.

*A második lépés: az Eszköz*

*Gyakorlat:* Hányféle módon tudják bemutatni a munkáltató számára azt az üzenetet, amit az előbb megfogalmaztak? Kérjük, hogy minden lehetőséget vegyenek figyelembe! Ne olvassanak addig tovább, ameddig pár ötlet fel nem merül.



*Feldolgozás:* Gondoltak esetleg egy demóra, azaz valamilyen helyszíni látogatásra? Olyanra, amikor nem Önök prezentálnak valamit, hanem azok, akiket Önök képviselnek? Gondoltak arra, hogy ne csak egy személyben, hanem esetleg többen prezentáljanak, mindenki azt, amihez a legjobban ért? Gondoltak esetleg valami olyan prezentációra, ami érzelmileg is bevonó lehet, azaz érzelmi hatást vált ki a nézőkben? Lehet, hogy egy filmrészlet többet mond, mint tíz dia? Gondoltak arra, hogy esetleg nem csak egy teremben tarthatnak prezentációt, hanem akár a szabadban is?

Ezek csupán ötletek: a lényeg, hogy ne hagyják magukat befolyásolni attól a megszokott módtól, hogy egy öltönyös vagy kosztümös előadó PowerPoint prezentációt tart változó számú öltönyös és kosztümös hallgatónak. Egy prezentáció akkor jó, ha azok az üzenetek, amiket át akarnak adni, olyan formában jelennek meg, hogy az emlékezetes legyen.

### *A harmadik lépés: a Megvalósítás*

*Gyakorlat:* Ha megvan az üzenet és megvan az eszköz, akkor most gondoljanak a helyszínrre és az időre! Az egyes feladatokat részletesen oldják meg, és készítsenek listát!

1. Milyen legyen a helyszín, minek kell ott lennie (technikai felszereltség, laptop, projektor, flipchart tábla, hangosítás, más demonstrációs eszköz, világítás, dekoráció, a székek elrendezése ... a prezentáció idején kell-e valamilyen technikai segítség (személy vagy még meg nem lévő eszköz)?
2. Milyen hosszú lesz a prezentáció? Megbeszélték-e a munkáltatóval, hogy mennyi ideje van az eseményre? Egyvalaki vagy többen is prezentálnak? Van-e napirend? Van-e valamilyen íve, logikája az előadásoknak?
3. Ki nyitja meg az eseményt? Lesz-e szünet, vendéglátás – a prezentáció hosszától függően?

A gyakorlat során minél több (és az itt fel nem sorolt más) szempontot gondoljanak végig, és ennek alapján készítsenek egy forgatókönyvet egy elképzelt eseményről! Íme egy egyszerű példa:

Idő (kezdés-vége)	Esemény	Előadó/felelős	Szükséges eszközök
9:00 - 9:30	regisztráció	szervezők	lista szerint
9:30 - 10:30	első előadás	első előadó	laptop, projektor
...	...	...	...

Ha az eszköz PowerPoint lesz, akkor itt említsünk meg pár fontos szabályt, ami már a bevezetőből is kiderülhetett.

1. Azért fognak emlékezni a prezentációra, mert azt érzik, hogy Ön meg van győződve a téma fontosságáról. Mindig az előadót 'veszi meg' a közönség, és nem a 'mondanivalóját'. Akkor lesz meggyőző, ha nagyon felkészül az előadásra. Ha kevésbé gyakorlott előadó, akkor adja elő magában (de hangosan elmondva) egy párszor, vagy egy munkatárs előtt. Egymásnak is (felváltva) lehet prezentálni.
2. Történetet! Meséljen történetet, lehetőleg a prezentáció elején, amiből a hallgatóság megérti, hogy miért fontos Önnek (és így neki is) ott ülni és figyelni. A történet legyen rövid, de izgalmas és feltétlenül személyes, azaz saját példa vagy élmény legyen! A személyes élmény mindig sokkal erősebb bármilyen ténynél.

3. Tanulja meg a prezentációt! Ha nagyon tudja, amit mondani szeretne, akkor az érződik, és meggyőző lesz.
4. Használjon sok képet és kevés teljes mondatot! Nem a nyelvtani helyesség, az üzenet a cél. Fogalmazzon úgy, mintha egy újság főcímeit írná meg! Soha ne tegyen be bonyolult számsort, Excel táblát! Súlyosbító körülménynek számít. Ha számok kellene, akkor kevés és nagy szám jelenjen meg, de jobb, ha egy szépen színezett diagramot használ.
5. Kérjük, ne használjon olyan PowerPoint hátteret, amit a program felkínál, és főleg ne olyan klipart képeket, amelyek 20 méteres körzetben azonnali alvást váltanak ki a nézőkből! És főként soha ne használjon animációkat öncélúan! Az egyszerűség vonzó.
6. Egyszerű betűkészlettel dolgozzon! Ez főként azért fontos, mert ha a dia egy másik gépen készült, és például pendrive-on hozza az előadás helyszínére, lehet, hogy a telepített program nem ismeri föl.
7. Kevés diát használjon, lehetőleg legalább 30-as betűmérettel!
8. Érjen az előadás helyszínére korábban, és próbálja ki az előadást az adott technikai háttér használatával! Jól látszik-e a vetített dia, nem lóg-e be egy növény, egy emelvény? Nem ferde a kép? Ha esetleg hangot használ (filmrészlet), működik a hang?
9. Soha ne olvassa a diák tartalmát: forduljon a közönség felé, és nekik beszéljen, hiszen az egész miattuk történik. Nézzen a szemükbe! Ön is szereti, ha Önhöz beszélnek személyesen. A nézők is ezt szeretik.
10. Ismétlje meg az üzenetet többször is! Szóban, a diákon és az előadás végén is.
11. Ha van olyan dolog, amit vár a hallgatóktól, akkor azt fogalmazza meg egyértelműen: 'Kérem tehát, jöjjenek el a bemutatónkra december 3-án! Szeretettel várjuk Önöket.' Tehát legyen rövid és konkrét a felkérés.

## *Néhány javaslat*

### **Hogyan csökkentsem a lámpalázzamat?**

Nagyon egyszerűen. Az egyik tanács: a sok felkészülés segít. Ha egy tízperces előadásra kéri föl, akkor legyen egy órányi anyaga! Akkor biztosan nem fordul elő, hogy valami kiesik. Ha mégis – van helyette odaillő két másik.

A másik: gyakorolja többször! Az egyik nagyszerű előadó, Steve Jobs, a sokadik előadása után is rendszeresen gyakorolt. Liszt Ferenc is – pedig már elég jól tudott zongorázni – napi hat órát gyakorolt. Ennyi talán túlzás, de mutatja a gyakorlás fontosságát.

Gyakoroljon hangosan! Minél hangosabban beszél, annál magabiztosabbnak fogja magát érezni! Ezt próbálja ki semleges közegben, meglátja az eredményt.

Vegyen három jó mély lélegzetet, és az előadást is kezdje hangosan – ez meghozza a magabiztosságot. Beszéljen egy kicsit lassabban, mint amit a pillanat diktál! Ha lassít, megnyugszik, így több ideje lesz gondolkodni a mondatokon.

### **A meggyőző viselkedés módjai**

Meggyőző akkor lesz egy prezentáció, ha Ön is meg van róla győződve, hogy a téma fontos, és főként, ha tudja, hogy a hallgatóság számára miért fontos a mondanivalója. Ez és a felkészülés sokat segít. Van egy szabály, amire érdemes figyelni: ha többen vannak a teremben (de akkor is, ha csak egy asztal körül ülnek), figyeljen arra, hogy lehetőleg minden irányba beszéljen, nézzen körbe, azaz ne csak középre, például csak a legfontosabb embernek beszéljen! Ez visszatetsző és sértő a többi résztvevővel szemben.

A fenti javaslatok sokéves tapasztalat alapján születtek, ugyanakkor mindenkinek más az egyénisége és a stílusa. Ahogyan nincs egyféle jó zene vagy étel, ugyanúgy nagyon sokféle jó prezentáció létezik. Emlékezzünk vissza: nem csupán egy témát prezentálunk, hanem önmagunkat és a szervezetünket is. Gondoljuk ezért végig tudatosan, hogy milyen üzenetet akarunk átadni, és azt milyen eszközökkel tesszük! Sok sikert kívánunk ehhez!

# Motiváció

## Bevezetés

Miért van az, hogy egyes emberek, nehéz helyzetük ellenére is, mindig találnak megoldást a problémáikra, míg mások csak halogatják a szembenézést? Miért van az, hogy egyes emberek, bár kevésbé jók az adottságaik, mégis kiválóan teljesítenek?

Egy motivációs tanulmány elejére igazán illik egy motivációs videó. A Daily Mail hírportálján érdemes megnézni három paraatléta – egy vak, egy féllábú és egy törpenövésű ember – kiemelkedő teljesítményét, akik egészséges társaik között is megállták a helyüket. (1) Nyilvánvaló, hogy az ő esetükben olyan erős motivációról van szó, melynek segítségével sikerült túllépniük a testi fogyatékoságukon. Ha nekik sikerült, akkor a jó képességű embereknek – akár a munkában, akár a magánéletben – miért ne sikerülhetne?

Még mielőtt belevágnánk a motiváció részleteinek megbeszélésébe, idézzünk fel egy nagyon inspiráló előadást! Simon Sinek, a jelen század egyik legnagyobb befolyású üzleti gondolkodója szerint (2) a motiváció egy olyan erő, ami Martin Luther Kinget is mozgatta, aki hatalmas hatást gyakorolt a civiljogi mozgalmak során, és áttörést ért el a feketék egyenjogúsága terén. Ez volt az az erő, ami a Wright fivérek is mozgatta, akik az első motoros repülést hajtották végre. Mindkét esetben igen nagy volt az ellenállás.

A fehér Amerika szokásai, normái teljesen elutasítóak voltak a feketékkel szemben, akkorigan kiállni ezekért a jogokért igen mély meggyőződésből fakadt.

A gépi erővel végrehajtott repülés pedig elképzelhetetlennek tűnt az 1900-as évek elején. Ugyanabban az időben, amikor a Wright fivérek egy bicikliszerelő műhelyben összeállították az első repülőgépet, nem sokkal távolabb az amerikai hadsereg igen komoly erővel és sok-sok mérnök tudásával a háttérben ugyanezt tervezte. A Wright fivéreknek sikerült elsőként, a hadsereg feladta.

Mind a két eset – Martin Luther King és a Wright fivérek példája is – azt mutatja, hogy a történetek hőseiben lévő hajtóerő felülírta a hétköznapi logikát. Ez mozgatja azokat az egészségügyi dolgozókat is, akik igen nehéz körülmények között teszik a dolgukat, vagy Kovácsné dr. Nagy Emesét, aki cigánygyerekeknek tanít matematikát olyan sikeresen, hogy az iskolát a Stanford Egyetem mintaiskolájának választották. (3)

Ez a motiváció ereje.

A jelen tanulmány több, a gyakorlat szempontjából fontos területre tér ki. Érinteni fogjuk az elméleti hátteret, ami segít a jelenségek megértésében, ugyanakkor nagy hangsúlyt helyezünk a gyakorlatra. Azt tapasztaljuk ugyanis, hogy az elméleti ismeretek – bár kétségkívül olvasmányosak – ritkán fordulnak át cselekvésbe, a magatartás pozitív irányú megváltoztatásába. Márpedig pont erre van szükség: az ismeretek gyakorlati megvalósítására, gyakorlására, új szokások kialakítására.

Természetesen felmerülhet a kérdés: miért kéne – ha sok évnyi sikeres munkavégzés van a hátunk mögött – bármilyen képességünket, vagy akár az attitűdünket fejleszteni? Az egyik kiemelkedő gondolkodó, Marshall Goldsmith szerint: azok a képességek, melyek eljuttattak a jelen állapotodba, nem fognak továbbvinni. Ha egy kicsit tágabban nézünk a környezetünkre: a természeti jelenségektől kezdve az élőlények, az ember vagy a társadalom szintjéig szinte kivétel nélkül azt tapasztaljuk, hogy csak átmenetileg sikerül megmaradni egy adott szinten. A növekedés vagy a csökkenés útja a valódi választás.

Azt állítjuk, hogy a fejlődés nem feltétlenül fáradságos folyamat, úgy kell alakítani, hogy az inspiráló és élvezetes legyen. Ebben nyújtunk segítséget a továbbiakban – hozzáátve, hogy a tanácsok közül elsősorban azokat érdemes megfontolni, melyek a személyiségünkhöz a legközelebb állnak. A kezdeti sikerek nagyon jelentős lökést adnak a fejlődésnek, és a tanulás folyamatát felgyorsítják. Tehát a motiváció tanulását is motiváló módon érdemes megközelíteni.

## Kimozdulás a megszokottból

*Gyakorlat:* Lehetőleg párban végezzük a gyakorlatot! Tegyük karba a kezünket! Tartsuk így egy kicsit, majd cseréljük meg a kezeinket: az eddig fölül lévő alulra, az alul lévő felülre kerüljön! Ha nincs mód páros gyakorlatra, végezzük el a feladatot egyedül!

És most tegyük le a könyvet, és gondoljunk bele egy pillanatra: Milyen érzés? Mit észleltünk, és hogyan magyarázzuk a történeteket?

Párban végzett gyakorlat esetén (ezt pl. munkahelyen is meg lehet tenni egy rövid szünet közben) figyeljük meg a társunk viselkedését! Kérdezzük meg: Mit tapasztalt, és mi lehet az oka? Beszéljük meg!

A megszokások és a rutinok ereje igen nagy. Lényegében ezek teszik ki a cselekvéseink legnagyobb részét. Reggel nem gondolkodunk, hogy milyen feladataink vannak – a tisztálkodás, öltözködés rutinszerűen zajlik, hasonlóan a munkába járáshoz. Hiába áll be bármilyen változás az útvonalon, még sokáig a megszokott úton indulnánk el. Hogy miért? Ezek a rutincselekvések olyan tartós idegi kapcsolatokat építenek ki, amelyek lehetővé teszik a gyors végrehajtást. A jelenség hasonlatos a gleccserek kialakulásához: minél többször végzünk egy tevékenységet, annál könnyebben megy – és annál nehezebb belőle kilépni. A rutinok gyakran teljesen tudattalanok – ezért van az, hogy nem is emlékszünk rá, bezártuk-e az autónkat vagy eloltottuk-e a villanyt, mielőtt elindultunk.

Tanulság: a rutinok nagyon hasznosak, segítenek a hétköznapokban, gyorsítják a döntéseinket, de gátolnak, ha új képesség kifejlesztésére van szükség.

Ha önmagunkat vagy másokat kell motiválnunk, célszerű mindenekelőtt végiggondolni a teendőket, hiszen a körülmények és az emberek is változnak – a rutinok könnyen tévútra vihetnek minket. Ezért azt javasoljuk, hogy a jelen tanulmányból ne csupán használjuk majd gyakorlatokat, hanem igyekezzünk azokat minél többször ismételni is – így ezekből is rutin válik, a fejlődés rutinja.

## A motiváció típusai

Ha a motivációra gondolunk, elsőként az ugrik be, hogyan tudunk másokat (a munkatársakat, beosztottakat, vagy akár a vezetőnket, családtagjainkat, ismerőseinket) motiválni. Ez azonban csak az érem egyik oldala. A másik: hogyan tudjuk önmagunkat motiválni? Ez tűnik a legnehezebb feladatnak, ám teljességgel lehetetlen megkerülni. Hitelességi kérdésről van szó, és nagyon egyszerű pszichológia áll mögötte: ha önmagunk nem vagyunk motiváltak egy feladatra, akkor esélytelen, hogy képesek lennénk másokat motiválni. Vessük össze ezt az állítást a a marketing alapjait bemutató fejezetben írtakkal: A tükroneuronok jelenléte miatt a saját viselkedésünket a másik fél pontosan leképezi magában, és hasonlóan fog érezni, mint mi magunk – azaz, ha a másik személy látja rajtunk a céllal való azonosulást, jó eséllyel ő is azonosulni fog velem, ha pedig ez hiányzik, akkor az erőfeszítésünk erőlködés lesz csupán, minimális haszonnal.

### **Ideje megismerkedni a fogalommal: a motiváció lényege**

A motiváció: latin eredetű szó, a *movere* = *mozogni*, mozgatni kifejezésből származik. Lényegében minden aktivitásra vagy viselkedésre készítő belső tényező. Tegyük hozzá: a cselekvésbe vagy viselkedésbe a nem-cselekvés (valaminek az elkerülése) is beleértendő. Például ha egy beszélgetésben kivárjuk a másik mondanivalóját, azaz nem szólalunk meg, a motiváció az, hogy kíváncsiak vagyunk beszélgetőpartnerünkre. Egy másik példa: ha elkerülünk egy cselekvést, egy helytelen cselekedet megbüntetését, valójában motiválunk, ha tudjuk, hogy a büntetéssel esetleg pont az ellenkező hatást váltanánk ki.

Hasonlással élve: a motiváció lényegében az a fűtőanyag, ami mozgat minket.

### Mi áll a motiváció hátterében?

A biológiai tanulmányainkból emlékezhetünk rá, hogy minden élőlény egyensúlyra törekszik, és igyekszik fenntartani azt a környezetével. Ezt érezzük, ha szomjasak vagyunk – az ideális vízmennyiségre szüksége van az összes sejtünknek –, tehát szomjúságot érzünk, és ezt igyekszünk kielégíteni mindaddig, amíg az egyensúlyi állapotot el nem érjük. Ugyanez a belső igény jelentkezik a magasabb rendű funkciók esetében is, például ha valamilyen gondunk van, és azt szeretnénk megosztani valakivel – ilyenkor egy beszélgetés sokat segíthet.

*Gyakorlat:* Az olvasó ebben a pillanatban érez-e bármilyen hiányt vagy feszültséget... e sorok olvasása közben? Ha csoportban van, és előadást tart, kérdezze meg: Mit éreznek most? Van-e valamilyen hiányérzetük?

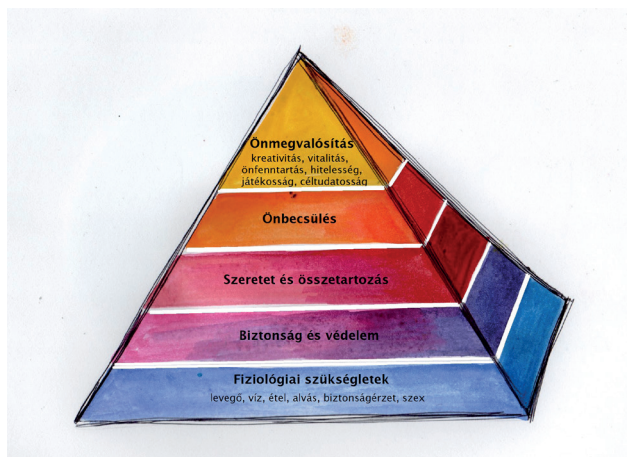
Ha egy értekezlet vagy előadás a kora reggeli órában zajlik, gyakran fölmerül, hogy a résztvevők egy része álmos vagy fáradt. Esetleg kétséges, vajon mennyire lesz hasznos az éppen zajló tevékenység. Kérdezzük meg az okát (feltéve, hogy publikus)! A válaszokból látjuk, hogy sokféle szükséglet merül föl bennünk, szinte minden pillanatban.

A szükségletekből fakad a motiváció: az egyensúly helyreállításának igénye.

### A Maslow-féle piramis

Bár igen gyakran találkozunk a Maslow-piramissal (4), bátran kijelenthetjük, hogy igazán csak kevesek értik, vagy ha meg is értik, a belőle fakadó következtetéseket, lehetőségeket már csak elvétve aknázzák ki. Ez utóbbi miatt nézzük meg közelebbről a szükségletek egymásra épülését!

*Első szint:* a létfenntartáshoz nélkülözhetetlen (fiziológiai) szükségletek, mint a levegő, víz, étel iránti szükséglet. Ezek nélkül nem lehet létezni, a szükséglet kielégítése előbb-utóbb elkerülhetetlen.



*A második szint* a biztonság szintje: ha a létfenntartáshoz szükséges dolgok jelen vannak, fontossá válik a biztonság (például egy állandó lakás, állandó munka), illetve a külső fenyegetettségől való védettség. Ezt nyújtja például a közösség – együtt erősebbek vagyunk, nagyobb az esélyünk, hogy a külső támadás ellen védelmet kapjunk és adjunk másoknak (az őskorban más törzsek támadása, a jelenkorban más vállalkozások vagy érdekcsoportok jelentik a külső fenyegetést). Ez már átvezet a csapatalkotás szintjére.

*A harmadik szint* a szeretet és összetartozás szintje. Ezt az érzést adja meg számunkra egy barát, egy partner az intimitáson keresztül, innen táplálkozik a közösség, ezt az érzést erősíti egy, a munkatársakkal együtt töltött laza hétfégi program vagy csapatépítés.

*A negyedik szint* az önbecsülés szintje: amikor megkérdezik egy társaságban, hogy „mivel foglalkozol?“, akkor büszkén utalhatunk a munkánkra, vállalkozásunkra.

*A ötödik szint* az önmegvalósítás szintje: a szabad, a személyiségünknek megfelelő kreatív tevékenység, hobbi vagy vallásos tevékenység, és a magasabb, társadalmi célokat szolgáló tevékenységek.

Az alapértelmezésben a Maslow-piramis logikája: mindaddig, ameddig az alsóbb szintek szükségletei ki nem elégülnek, nagyon nehéz a felsőbb szintekre lépni. Ám gondoljuk meg: hány olyan művészt ismerünk (akár olvasmányainkból, például József Attilát), akik akkor is alkottak, ha az alsóbb szintek szükségletei nem elégültek ki – például éheztek vagy fizikai



életveszélynek voltak kitéve (Radnóti Miklós, vagy a polgárjogi aktivisták hazánkban, az 1980-as években). A példák mutatják, hogy a szükséglet-hierarchia nem bír törvényi erővel – inkább csak egy tendencia, ami az esetek nagy százalékában érvényes. (A piramisábrán a szex mint alapvető szükséglet jelenik meg. Erről Maslow eredeti közleménye nem tesz említést, a későbbi értelmezések ezt a szükségletet különféle helyekre sorolták.)

Az egyes Maslow-i szintek megfelelői a munkahelyen. Írjunk be példákat!

<b>ÖNMEGVALÓSÍTÁS</b>				
<b>ÖNBECSÜLÉS</b>				
<b>SZERETET ÉS ÖSSZETARTOZÁS</b>				
<b>BIZTONSÁG ÉS VÉDELEM</b>				
<b>BIOLÓGIAI SZÜKSÉGLETEK</b>				

*Gyakorlat:* Kérjük meg a résztvevőket, hogy rendeljenek konkrét példákat a fenti táblázat egyes szintjeihez! Minél konkrétabb a példa, annál jobb. Egy konkrét megoldás: a fiziológiai szükséglet munkahelyi megfelelője a fizetés. Evidensnek tűnik, de nem feltétlenül jut a résztvevők eszébe. A magasabb szintek esetében felmerülhet a csapatépítés vagy a hétvégi közös program – a „szeretet és összetartozás” kategóriába sorolva. A következő szinthez ismerős példa lehet: amikor vendégeket várunk, a legjobb arcunkat mutatjuk – minden kis apróság a helyére kerül ilyenkor –, ez az önbecsülésünk, a társadalmi elfogadottság növelésének hajtóereje.

A gyakorlat akkor hasznos, ha nagyon konkrétak vagyunk.

A piramis értelmezéséhez tartozik még, hogy maga Maslow a szintek számát később kibővítette, és a követők is módosították a piramist. A jelen tanulmány szerzőjének tapasztalata szerint a képzések során ennyi szint elég ahhoz, hogy a motiváció témakörét jól megértsük. Általában: sokkal motiválóbbról kevesebb dolgot jól megérteni, mint többet felületesen.

Felmerülhet egy kérdés: Mi van, ha olyan munkahelyen dolgozunk, amire nem lehetünk különösebben büszkék – legalábbis az ismeretségi körünk nem értékeli nagyra? Esetleg az ismerőseink igen sikeres emberek, így a mi – viszonylag mérsékelt – sikereink nem számíthatnak különös figyelemre? Változtathatunk ezen? Természetesen a változtatás előléptetés vagy valamilyen nagyobb eredmény kapcsán lehetséges, de addig is... van egy nagyon egyszerű mód, ahogyan növelhetjük a társadalmi megbecsülést és az önbecsülésünket is.

*Gyakorlat:* Álljunk meg egy pillanatra ennél a pontnál, és gondolkodjunk el! Mit tehetünk, hogy emeljük az önbecsülésünket, a mások általi megbecsültségünket?

Addig ne folytassuk az olvasást, ameddig valamilyen használható gondolatunk nem támad!

Mondunk egy lehetőséget: Beszéljen arról, amit igazán szeret, amiben örömet lel! Mi az a kis pont, ami érdekes a munkájában, és a jól elvégzett munka büszkeséggel tölti el? Ezt a pontot kissé felnagyítva meséljen a valóban elért sikerről!



Miért érdekes ez? Ez valami félrevezetés?

Azért fontos és érdekes, mert az önbecsülésünket növeli. Addig mások sem becsülnék minket, amíg mi magunk nem becsüljük azt a munkát, amit végzünk. A jelen könyv egy másik fejezetében (*Marketingalapok*) beszéltünk a már említett tükörneuronokról. Ezek teszik lehetővé, hogy átérezzük azt, amit a velünk beszélő érez. Ha mi magunk megbecsüljük azt a munkát, amit végzünk, akkor mások is ezt fogják érezni. Lehet, hogy tudatosan nem ezt gondolnák, de ezt érzik majd – ez a mechanizmus biológiai alapon nyugszik. Keressük meg tehát azokat az elemeket, amelyek fontosak a munkánkban, és ezeket helyezzük az előtérbe! Sokat segítünk magunknak – és ez egyben igen hatásos önmotivációs módszer is.

A Maslow-piramishoz tartozik még egy kiegészítés, ami színesíti a modellt. A Herzberg névéhez fűződő elméletnek (5) van egy nagyon érdekes vetülete. Ez pedig az a megfigyelés, hogy bizonyos szükségleteink kielégítése után megszűnik az erős késztetés, és egyfajta nyugalmi állapot áll be. Ilyen például az éhség, a szomjúság megszüntetése, vagy a biztonság kielégítése. Ha éhesek voltunk és ettünk, akkor már nem kívánunk többet, sőt, a túl sok étel terhevé válik. Ha már van egy szép lakásunk, és minden lehetőséget kihasználtunk, hogy otthonossá tegyük, akkor a további késztetés erősen csökken. Ha elég intimitást adtunk és kaptunk, elérkezik az idő, amikor szívesebben vagyunk magunkban. Mindez a Maslow-piramis három szintjére vonatkozik.

Az önbecsülés és az önmegvalósítás szintjei azonban másként működnek. Ezeken a szinteken – ha elértünk egy bizonyos eredményt – a késztetés nem szűnik meg. Az önbecsülés (például a hatalmi ambíció) nem ismer határokat. A nagy hódítók, bármilyen sikert is értek el, nem álltak meg (maguktól) egyetlen határ előtt sem. A késztetés folyamatosan nő. Ugyanez érvényes az önmegvalósításra, az alkotási folyamatra.

## A szükséglettől a motivációig

A szükséglet még nem motiváció. A szükséglet az, ami megbontja az egyensúlyt. Ehhez képest van az egyensúlyi állapot, a kettő különbsége pedig a motiváció, az a hajtóerő, ami az egyensúly létrehozását célozza. A felsőbb szinteken ez úgy működik, hogy a horizont mindig távolabbra kerül, bármeddig mentünk is.

*Hogyan motiváljunk a Maslow-piramis ismeretében?*

Ez lehetne az egymillió forintos kérdés egy kvízzjátékban.



Mert mi az első pár ötlet, amikor a motivációról beszélünk? Mi az, ami eszünkbe jut elsőre?

A jutalom és a büntetés.

Pénzjutalmat, fizetésemelést adunk, vagy valamilyen (gyengébb/erősebb) fenyegetéssel élünk. A helyzet az, hogy ezek az „ösztönzők” valóban működnek, de nem feltétlenül és főként nem fenntartható módon,

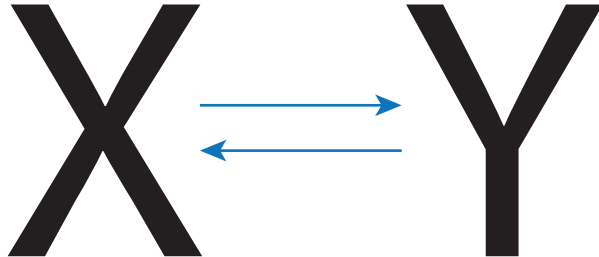
ráadásul az így „ösztönzött” élőlény (a képen a szamár) még váratlan bosszút is állhat, ami előfordulhat az emberek esetében is. Ha a beosztottat, munkatársat csak ezekkel az eszközökkel véljük motiválhatónak, akkor annak az lesz a következménye, hogy úgy is viselkedik majd velünk szemben. A magyar közmondás szerint: „Amilyen az adjonisten, olyan a fogadjisten!” Ez a népi mondás (mint a közmondások többsége) régi tapasztalatokra épít. Ha ezt a tapasztalatot átvisszük a modern korba, megtaláljuk az ennek megfelelő vezetési elméletet!

Lássuk tehát McGregor X Y elméletét!

### McGregor elmélete

*Gyakorlat:* Kérdezzük meg a résztvevőket, hogy szerintük miért dolgoznak az emberek! Valóban érvényes a számár esete? Engedjünk teret a szabad beszélgetésnek! Ezután vegyük elő a McGregor-féle elméletet!

Az elmélet szerint (6) alapvetően kétféle munkavállalói magatartás létezik. Az egyik szerint (X elmélet) a munkatársak, beosztottak maguktól nem hajlandóak a vállalkozás számára dolgozni, őket folyamatosan serkenteni kell. Az emberek e szerint alapvetően lusták, munkakerülő, csak akkor tesznek meg valamit, ha a jutalom/büntetés eszközei a fejük fölött lebegnek.



A másik elmélet (Y) szerint az emberek alapvetően törekszenek az értelmes munkára, keresik a jobbítás lehetőségét, akkor is dolgoznak, ha nem nógatják őket folyamatosan, szeretnek szabadon alkotni.

A helyzet az, hogy mindkét teória igaz, csak nem úgy, ahogyan elsőre gondolnánk.

Azok a vezetők, akik úgy gondolják, hogy a beosztottjaik az X típusnak felelnek meg, érdekes módon valóban X típusú beosztottakkal vannak körülvéve. És fordítva, az Y teóriát támogató vezetők beosztottjai jellemzően Y típusúak.

Ha egy X vezető mellé Y beosztottakat veszünk fel (olyanokat, akik valóban maguktól végeznek feladatokat, és motiváltak), akkor a beosztottak előbb-utóbb átváltoznak X típusúakká. Ez persze fordítva is áll.

Mi történik?

Ismét hivatkozhatunk egy közmondásra: „A fejtől búzlik a hal!” Azaz, amilyen a vezető, többnyire olyanok a beosztottak is. A munkavállaló egy darabig természetesen – új munkaerőként – igyekszik a saját normájának megfelelni, aszerint viselkedni, de egy idő után kénytelen megfelelni a vezetőjének – vagy elmenni a cégtől. Ez természetes folyamat: az újonnan érkező fölveszi a helyi normákat és alkalmazkodik.

Egy érdekes fizikai kísérlet is modellezi a jelenséget: 32 metronómot indítanak el egymás után, amelyek egy szabadon mozgó felületen helyezkednek el. A metronómok teljesen összevissza mozognak, ám egy idő után közös ritmusra állnak át, és körülbelül három perc elteltével az egyébként hajszálpontosan – és kezdetben eltérő ritmusban indított – metronómok felveszik egymás tempóját. Azaz kialakul a csoportnorma. Ugyanez történik egy kisebb-nagyobb munkahelyi vagy ismerősi csoportban is.

Természetesen nem mindenki alkalmazkodik. Erről szól az a mondás, hogy az emberek egy munkahelyre mennek dolgozni, de egy főnököt hagynak ott. Aki – természete ellenére – mégis alkalmazkodásra kényszerül, az sok stresszt él meg, hamarabb elfárad, gyakrabban betegszik meg. Ez utóbbi fontos jel mind a vezető, mind pedig a beosztott számára, ami – más jelekkel együtt – utalhat a motiválatlan, a természetünktől eltérő munkavégzésre. (Természetesen a betegségeknek sok oka lehet, a stressz csupán az egyik.)

A fentiekből következik, hogy a vezetőnek döntő szerepe van a munkatársak teljesítményében. Ha ő maga csak a büntetés-jutalmazás ellentétében tud gondolkodni, akkor a munkatársai ennek megfelelően önállóan nem mozdulnak, ha magukra hagyjuk őket, nem teljesítenek, saját gondolattal nem állnak elő. Ha tehát egy vezetőtől (remélhetően nem mi vagyunk azok) azt halljuk, hogy a beosztottai kedvetlenek, semmi eredeti ötletük nincs – érdemes elgondolkodnia a saját viselkedéséről.

És a pozitív oldal: azok a vezetők, akik hagyják a beosztottakat saját gondolatokkal előállni, bizalmi légkört alakítanak ki – ezt is kapják viszont. Gyakori ötletek, a működést jobbító javaslatok érkeznek.

Ide kapcsolódóan (a későbbiekben még lesz erről szó) a demotivációt már most képbe hozhatjuk. Azaz, hogyan vegyük el a beosztottak kedvét? A fenti jelenség (önálló ötletek a vezető felé) könnyen átfordulhat negatívba, ha a vezető azt mondja: „igen, ez nagyon jó, VISZONT így-meg-így még jobb lenne”. Ez egy klasszikus demotivátor – tartózkodjunk tőle! (Emlékezzünk arra, hogy a nem-cselekvés, jelen esetben a vélemény visszatartása is, TETT!)

Ha Y típusú vezetők vagyunk, akkor egy hiba lehetősége fennáll: hajlamosak lehetünk elmulasztani az ellenőrzést. Az ellenőrzés minden esetben fontos, és része a motivációnak (lásd később: Visszajelzés).

### **Egy különleges motiváló eszköz: a Pygmalion-hatás**

Egy iskolában végezték el a következő kísérletet (7): A tanároknak azt mondták, hogy különleges pszichológiai tesztek segítségével kiszűrték a diákok egy csoportját, ők a „későn érő, igen tehetséges” gyerekek, míg a másik csoport teljesen átlagos. Természetesen a két diákcsoport képességei teljesen azonosak voltak, a felosztást véletlenszerűen végezték. A kutatók külön hangsúlyozták, hogy a tanárok ne tegyenek különbséget a két csoport között, ugyanúgy bánjanak velük. A kísérlet végeztével a „későn érő, igen tehetséges” gyerekek valóban nagyobb teljesítményre lettek képesek, mint az „átlagos” gyerekek.

Hiába adták tehát a tanároknak a fenti utasítást, azok öntudatlanul (testbeszéddel, hanglejtéssel) mégis azt az üzenetet küldték a tehetségesnek nyilvánított diákok felé, hogy külön figyelmet fordítanak rájuk – fontosak a számukra. Ha belegondolunk, ez az önbecsülés (a Maslow-piramis negyedik szintje) megnövekedésével hozható összefüggésbe.

Egy nagyon fontos tanulság vonható le a kísérletből: a puszta figyelem (főként ha ezt még tudatosan is gyakoroljuk) önmagában is ösztönző, motiváló erő.

Az önbecsülés növelése tehát – akár egy ügyfélszolgálaton dolgozó részéről az ügyfél felé megnyilvánuló apró gesztus, mondjuk egy mosoly; vagy a munkahelyen a vezető részéről tanúsított figyelem – nagy hatású tud lenni; és máris túlléptünk az X elmélet büntetés-jutalmazás szintjén.

### **Egy másik motivációs megközelítés, a McClelland-modell (8)**

*Gyakorlat:* Emlékezzünk vissza a gyermekkorunkra! Hogyan viselkedtek velünk a szüleink? Arra biztattak-e, hogy bátran kísérletezzünk még akkor is, ha apróbb sérüléseket szenvedünk, vagy hibázunk? Esetleg azt várták tőlünk, hogy mindig kövessük a szabályokat, és ne hibázzunk, legyen tiszta a ruhánk, és illedelmesen viselkedjünk?

A kétféle megközelítés kétféle (szélsőséges) viselkedés, a sikerorientált és a kudarckerülő viselkedés irányába mozdítja el a gyereket. Természetesen a velünk született képességeket nem lehet alapvetően átírni, de némileg módosíthatók a nevelés által.

A *teljesítményorientált* embereknek nagy igényük van arra, hogy magas célokat érjenek el, és a lehetőségeket kihasználva vagy rajtuk túllépve sikeresek legyenek. Ez azonban nem a hírnév, hanem az elért cél miatt fontos. Ők, természetüknél fogva, reális célokat tűznek maguk elé.

A *hatalommotivált* emberek befolyásra törekszenek. Vezetni akarnak, és gyakran ilyen pozícióba is kerülnek, de nem feltétlenül jó vezetők. A személyes státusz fontosabb a számukra, mint az eredmény.

A *kapcsolatorientált* emberek barátkozó természetűek, csapatban érzik jól magukat, munkájukat is ilyen környezetben végzik szívesen. Arra törekszenek, hogy szeressék őket és népszerűek legyenek, és általában azok is. Gyakran valóban jó csapatjátékosok.

*Gyakorlat:* Mennyire fontos számunkra az eredmény, a teljesítmény? Mennyire fontos számunkra a befolyás, a hatalom? Mennyire fontos számunkra a kapcsolat, a közösségi élet? Ha 10 pontot kellene szétosztani, hogyan osztanánk meg e három terület között? Legyünk őszinték – ez egy önreflexiós gyakorlat, és abban segít, hogy egy szokatlan perspektívából nézzünk magunkra. A gyakorlat eredménye az lesz, hogy másokban is képesek leszünk meglátni a hasonló motivációkat.

Ha felismerjük ezeket a típusokat, akkor lehetőségünk van a személyre szóló motivációra. Tegyük hozzá: bármilyen személyiségtipológiát használjunk is (igen sokféle létezik, és nincs egységesen elfogadott „legjobb”, mindegyik alapja az, hogy képesek legyünk felismerni a másik ember mozgatórugóit – bármilyen osztályozást tartunk is alkalmazhatónak.

Ebben természetesen segíthetnek olyan tesztek, amelyek adnak egyfajta orientációt, de nem kérhetünk meg egy ügyfelet, tárgyalópartnert, hogy töltsse ki az egyik kérdőívet – majd utána foglalkozunk vele.

Néhány lehetőség az egyes típusok motiválására, ha munkatársakról, beosztottakról van szó:

A *teljesítményorientált* embernek reális célokat tűzzünk ki, amikkel ő is egyetért! Ha így teszünk, még többet is fog nyújtani, mint amit mi várnánk tőle. Rendszeresen adjunk visszajelzést, hogy az éppen befejezett munkát mennyire értékeljük! Mind a pozitív, mind a negatív visszajelzés fontos a számukra.

A *hatalomorientált* embernek lehetőség szerint adjunk (akár kicsi, de) önálló felelősséggel járó feladatot, ami fölött csak ő rendelkezik! Karrierterv készítése szintén ösztönzően hat az ilyen típusú emberre. A munkakörének megnevezése különösen fontos a számára, amit mások előtt felmutathat. Ha eredményt ért el azt minél szélesebb körben ismerjük el!

A *kapcsolatorientált* emberek értékelik, ha személyes figyelmet mutatunk irántuk. Fontos a számukra, hogy az elvárt eredmények a csapat számára is fontosak – éppen ezért a csapatmegbeszélések szervezésébe (helyszín, résztvevők, körülmények) vonjuk be őket! Ha munka utáni összejövetelt tartunk (akár csapatépítést), itt is számíthatunk a lelkes támogatásukra.

A *fenti jó tanácsok esetleg ütközhetnek a személyes véleményünkkel. Például ha nem akarunk személyes dolgok iránt érdeklődni, mert valójában egyáltalán nem érdekel a másik személye, akkor az egész „Így motiváld a munkatársadat” tevékenységről messziről látszik a hiteltelenség. Amit tehetünk, hogy ilyen esetben csak egy kis lépést teszünk az adott irányba, egy kis erőfeszítést – ennek is nagy hozadéka lesz.*

### **A teljesítmény három összetevője**

A jó teljesítményhez három összetevőnek feltétlenül jelen kell lennie.

Az egyik a tudás/szakismeret, a másik a képesség, a harmadik a motiváció.

A három tényező egymással is összefügg.

A *megfelelő tudás* vagy szakismeret hiányában (ám képesség és motiváció birtokában) súlyos hibákat véthetünk. Az önismeret e tekintetben is fontos.

Itt van azonban egy csapda. Az erősen motivált („Bizonyítani akarok, többre vagyok képes!”) ember hajlamos a tudásának túlértékelésére, főként, ha jó képességei vannak – ami növeli az önbizalmát. A legveszélyesebb helyzet az, amikor nem tudjuk, hogy mit nem tu-

dunk – azaz van egy vakfoltunk, és mégis cselekszünk. Ez a legsikeresebb emberek egyik csapdája – nem ismerik fel, hogy tanulniuk, változniuk kéne. Főként azért nem, mert azt szokták meg, hogy ők változtatják a világot.

A *képességek hiánya* (a szaktudás és a motiváltság jelenlétében) folyamatos kudarcokhoz vezet, ez pedig motivációvesztést okoz. Ez a téma látszólag egyértelmű, ugyanakkor pont a bevezetőben említett videó mutat rá, hogy egyes tevékenységekhez nem feltétlenül szükségesek az általános elvárt képességek. A judo sportban a videón bemutatott hölgy kiválóan teljesített, holott a társadalmi megszokás ennek éppen az ellenkezőjét sugallja.

Egyes emberek a mozgás, mások az elvont gondolkodás, megint mások a rajz vagy a zene, a szociális kapcsolatok területén teljesítenek a legjobban. Ezt Howard Gardner, a hétféle intelligencia elméletének megalkotója munkájának kapcsán ismerhettük meg. (9)

Ahhoz, hogy egy adott tevékenységhez milyen képességek kellenek, nem feltétlenül nyújt segítséget az addig bevett gondolkodás.

*Gyakorlat:* Nézzük meg az alább elérhető videót! (A magyar fordítás a videó alján található, a Subtitles>Hungarian gomb alatt kapcsolható be.)

(Aimee Mullins futónő története: [https://www.ted.com/talks/aimee\\_mullins\\_prosthetic\\_aesthetics?language=hu](https://www.ted.com/talks/aimee_mullins_prosthetic_aesthetics?language=hu))

Hogyan lehetséges, hogy a hölgy sikeres? Hogyan lehetséges, hogy pont a futást választotta sportnak, holott hiányzik a lábszára? Mi vagy ki segíthetett neki a sikerében? Mit tanultunk a videóból? Milyen hasonló példákat ismerünk a környezetünkben?

Felhozható Stephen Hawking világhírű fizikus példája, aki teljesen mozgásképtelen, és mégis napjaink meghatározó gondolkodója.

Az ok, amiért az ember ilyen rugalmasan tud alkalmazkodni egyes képességei hiányához, a neuroplaszticitás jelensége miatt lép fel. Amennyiben az agy bizonyos területeit nem használják, vagy sérülés miatt csökken a működése, úgy a meglévő területek átveszik a szerepét, és a sérült vagy kevésbé működő terület új funkciókat kezd ellátni.

A *motiváltság hiánya* (a tudás és képesség megléte esetén) oda vezet, hogy az ember egyszerűen nem teszi meg azt, amit megtehetne. Szélsőséges esetben ez olyan depressziós tünetek formáját ölti, ami a külső szemlélő számára messziről, a testbeszéd, a hanghordozás alapján is nyilvánvaló. A kommunikáció elméletéből tudjuk, hogy a testbeszéd a legárukodóbb, majd ezt követi a hang (gyorsaság, tónus, hangerő), végül a tartalom, az, amit az illető mond.

## A motiváltság szintjei

*Gyakorlat:* Gyűjtsük össze azokat a jellemzőket, amelyek alapján a motiváltság szintjei felismerhetőek!

	„Érzés” Mit érez a társaságban?	„Teljesítmény” Milyen teljesítményt nyújt?	„Kapcsolatok” Mi jellemzi a kapcsolatait?
Túlfűtött			
Motivált			
Korrekt			
Demotivált			



Válaszoljunk arra, hogy mit érez a társaságában, milyen teljesítményt nyújt, mi jellemzi a különböző motiváltságú embereket! Négyféle szintet vizsgáljunk meg: a túlfűtött (aki állandóan lelkesedik, erős jeleket ad a külvilág felé), a motivált (lendületes, elkötelezett, kezdeményezően végzett munka), a korrekt (csak annyit csinál, amit rábíznak, de azt az elvárásnak megfelelően) és a demotivált (kedvetlen, lassú, pontatlan)!

Természetesen a fenti táblázat segít önmagunk elemzésében is.

*Gyakorlat:* Hova helyeznénk önmagunkat ezen a skálán? Egy kicsit tágabb összefüggésben: A ránk legjellemzőbb munkavégzés során vajon milyen motiváltsági szintet élünk meg? Mi lehet ennek az oka?

*Vajon* a munkatársaink milyennek látnak minket? Ha kétségeink lennének (és jó, ha vannak, mert ritka az az ember, aki pontosan látja magát), kérdezzük meg valamelyik közelebbi munkatársunkat: Milyen teljesítményt nyújtunk? (Próbáljuk meg magunkat a vezetőnk vagy a munkatársunk szemével nézni!)

## **SWOT**

Elérkeztünk egy olyan ponthoz, amit akár a marketing alapjaival foglalkozó részben is tárgyalhattunk volna, hiszen annak a szakmának a SWOT az egyik eszköze. Mégis inkább itt hozzuk elő, mert a szolgáltatást végző munkatársaknak erre sokkal inkább szüksége van.

A SWOT négy betűből áll. Az S=strength, azaz erősség, a W=weakness, azaz gyengeség, O=opportunity, azaz lehetőség és T=threat, azaz veszély.

A SWOT táblát itt most kifejezetten a motiváció szemszögéből tárgyaljuk.

**Az Erősségről:** az a tevékenység, amiben (kiemelkedően) jók vagyunk, végzése könnyű, gyakran élvezetes is.

**Gyengeség** (szokás ezt egy kissé eufemisztikusan Fejlesztendő területnek nevezni) az a terület, amit jellemzően nehezen csinálunk, kifejezetten fárasztó a számunkra.

**Lehetőség:** ami, ha kihasználjuk, új utat nyithat a számunkra.

**Veszély:** azok a területek, amelyek elhanyagolása rövidebb-hosszabb távon veszélyt jelenthetnek.

*Gyakorlat:* Gondoljuk végig (és csoportban is megtehető ugyanez), hogy a fenti területekre milyen példákat tudunk hozni a saját, szakmai életünkből? Hol, miben gondoljuk, hogy valóban erősek vagyunk, jól teljesítünk; melyek azok a területek, amelyeken nem érezzük komfortosan magunkat, fejlesztendőnek tartjuk; mely területen (tudás, képesség megszerzésében, kapcsolatban stb.) látunk további növekedési lehetőséget; mely területen érezzük bizonytalanságban magunkat, ami akár veszélyessé is válhat?

A gyakorlatból levonható egyik tanulság: ha azokon a területeken mozgunk, ahol erősek vagyunk, akkor magabiztosnak érezzük magunkat, a gyengeségek esetén ennek ellenkezője történik.

Bár a SWOT mindegyik eleme fontos, a motiváció szemszögéből nézve a leghasznosabb tanulság az, hogy lehetőleg használjuk az erősségeinket, mert ettől nő az önbecsülésünk (lásd Maslow-piramis), és így javul a teljesítményünk, ami tovább erősíti az önbecsülésünket.



Természetesen nem mindig magunk választjuk meg, mivel foglalkozunk, de akár szabadidőnkben (akár a munkahelyi pihenőidőben) érdemes olyan tevékenységet választanunk, melynek során az erősségeinket használjuk.

Vezetőként: a „nemszeretem” munkák mellett, ha módunkban áll, adjunk a beosztott számára olyan tevékenységet, amit örömmel végez. Ez igen motiváló, ugyanakkor lehetőséget ad arra, hogy pozitív visszajelzést adjunk (lásd Visszajelzés c. fejezet). Ez az Y típusú vezető egyik jellemzője: szélesebb motivációs skálán gondolkodik, mint az X típusú vezető, és a munkatársai is sokkal jobban teljesítenek.

### *Mit kezdünk a gyengeségekkel?*

A vezetői irodalom elég egységes annak tekintetében, hogy csak annyit érdemes foglalkoznunk a gyengeségeinkkel, amennyi a munkánk végzéséhez szükséges. Ennek az az oka, hogy valóban érvényes a korábban említett hétféle intelligencia modellje, azaz vannak velünk született képességek, melyek fejleszthetők ugyan, de korlátosan. Igen sok munkával bár, de közepes szintre el tudunk jutni a „gyengeségeink” területen is. Ugyanezt a munkát az erősségeinkbe fektetve sokkal jobb eredményt érhetünk el. A személyes karrier szempontjából egy területen való kiemelkedés fontosabb, mint több területen átlagosnak maradni. Ráadásul az erősség használata örömet okoz, ami további lendületet ad.

A képzések, tréningek pont azokat a területeket célozzák, ahol tudás- vagy képességhiány van. Ha jó szolgáltatótól szerzünk be képzést/tréninget, akkor ez a folyamat élményszerű lesz, azaz a tanulás örömet ad – így sokkal nagyobb a beépülés esélye.

Ezek a képzések/tréningek igazi motivációs eszközök. Ha élményszerű tapasztalatot szerzünk magunknak, a csapatunknak, akkor az hosszú távon motiváló, két okból is. Először is: gyarapodik a tudásunk, erősödnek a képességeink – ez evidens. Másfelől az ilyen csoportos alkalmak azt is mutatják a résztvevők felé, hogy a vezetés fontosnak tartja őket, ezért biztosítja számukra a képzést.

Az egyik legjobb érzés, amit a munkánk vagy szabadidőnk alatt tapasztalunk, a ...

### **Flow**

Az utóbbi időben egyre gyakrabban hallani a flow élményről (10), mégis, mint oly sok fogalmat, nem biztos, hogy teljes mélységében értik annak használói.

A flow élmény jellemzője, hogy ebben az állapotban sokkal gyorsabban telik az idő, az adott tevékenység az önfeledtség érzésével jár, az érzékeink felfokozottan működnek. A külső szemlélő számára látszik, hogy csak az adott tevékenységre figyelünk, nagyon nehéz bármivel is elterelni a figyelmünket.

Egy versidézet nagyon szépen mutatja be a flow érzését, és azt is, hogy nem csupán a magasabb szellemi tevékenység, hanem a jóleső fizikai munka is ilyen flow állapotot idézhet elő.

Vágom a fát hűvös halomba,  
Fényesül a görcse sikongva,  
Zúzmara hull szárnyas hajamra,  
Csiklándani benyúl nyakamba  
Bársonyon futnak perceim.

József Attila: Favágó

Van egy közkeletű félreértés, mégpedig hogy a flow élményét gyakrabban tapasztaljuk a szabadidőnk során – és elvértve a munkánkban. Ezzel szemben pont Csíkszentmihályi Mihály, a flow élmény felismerője írta le, hogy a flow gyakrabban jelentkezik a munkában, mint a szabadidőben.

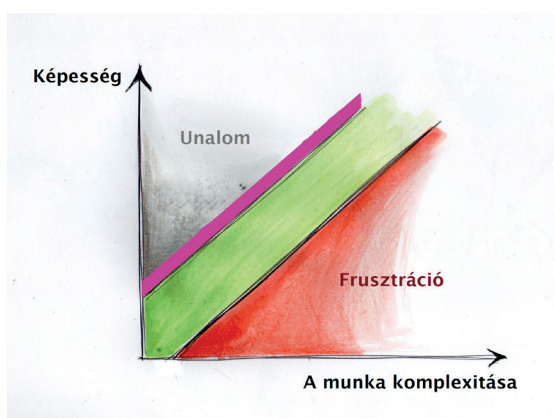
Azok a munkavállalók, akik flow élményeket élnek meg, sokkal ritkábban lesznek betegek, javul a teljesítményük, és átlagosan évi 15 nappal többet dolgoznak. Ez jellegzetesen jó mind a munkavállalónak, mind pedig a munkáltatónak.

### A flow élménye kiváltható

Kevesen tudják, hogy a flow nem csupán spontán folyamat eredménye, hanem ki is váltható. Ehhez négy dolognak teljesülnie kell.

Az *első feltétel*, hogy olyan munkát/tevékenységet végezzünk, ami kissé meghaladja a jelenlegi képességeinket. Ezt más szóval kihívásnak is mondják – és valóban ez a kifejezés írja le jól a helyzetet.

Ha a képességeinket jelentősen meghaladó feladat elé nézünk, akkor az jellemzően frusztrációt vált ki, erős feszültséget élünk meg. Ez vezethet ugyan a feladat jó ellátásához, hiszen lehetséges extra erőforrások mozgósítása, beleértve mások segítségét is. Ugyanakkor már középtávon is igen kimerítő, és felőrli az erőtartalékainkat. A frusztrációban végzett munka során gyakoribb a hibázás, ami tovább növeli a feszültséget. Emellett csökken az önbecsülésünk is, hiszen úgy érezhetjük, hogy mi vagyunk a probléma okai. Ha a képességeink jelentősen meghaladják a munka komplexitását, akkor egyre inkább megjelenik az unalom. Az unalom ugyanolyan veszélyes, mint a frusztráció, ugyanis a képességek visszafejlődéséhez vezet, csökkenti az önbizalmat, egyre kevesebbre tartjuk magunkat képesnek.



Mindkét állapot ugyanahhoz a (vezetői) hibához köthető: ha nem ismerjük a munkatársak képességeit, és a számukra nem megfelelő munkát adjuk (oda nem figyelésből vagy tudatlanságból), akkor ennek negatív hatásaival is számolnunk kell.

Az ábrán bemutatott zöld sáv az, ami mutatja a hatékony munkavégzés esetét. A képességek növekedésével a kapott feladatok komplexitása is nőhet, és folyamatos fejlődést érhetünk el, jó teljesítmény mellett. Ez a sáv viszonylag szűk – igyekezzünk a velünk kapcsolatban lévőknek segíteni abban, hogy minél többet mozogjanak a zöld sávban.

A flow sávja még ennél is szűkebb, ezt a lila csík jeleníti meg. Ebben az állapotban a képességeink fölött mozgunk.

Nyilvánvalóan a munka soha nem lehet vagy egyik, vagy másik sávban, ezek között az állapotok között mozgunk, és megengedhető az is, hogy rövidebb ideig a frusztráció vagy az unalom jelenjen meg a munkavégzésben – ez természetes. Mégis: törekedjünk a zöld vagy a lila sávban végzett tevékenységre!

*Gyakorlat:* A jelen sorok olvasása közben milyen állapotban vagyunk éppen? Leköt az olvasás, vagy elkalandozik a figyelmünk? Felmerült-e bennünk, hogy bármelyik területnek utánanézzünk, vagy elmondjuk egy ismerősünknek? Milyen szinteken mozgunk egy átlagos (vagy a tegnapi) napon? Csoportos gyakorlat keretében megtehetjük, hogy felidézttetjük a résztvevőkkel: Milyen utat járnak be általában? Van-e alkalmanként flow élményük, és ha igen, mi váltja ki?

A kissé magasabb szintű feladat motiválóan hat, de még nem vezet flow élményhez. Ehhez további feltételek megléte szükséges.

*A második feltétel:* a pontos feladatkiadás.

Gyakori, hogy egy vezető vagy egy munkatárs elmondja ugyan a feladatot, de menet közben rájövünk, hogy nem értjük azt. (Ennek több oka lehet. Előfordul, hogy a vezető maga sem tudja, mit szeretne, csak homályos elképzelése van a tennivalóról. Ilyenkor a beosztottól várja, hogy oldja meg helyette a feladatot. Nincs ezzel baj, ha ezt közli a beosztottal, mivel abban az esetben a kihívás igazi lesz, és nem kerül a vezető a hiteltelenség csapdájába. A futtában kiadott feladat ugyancsak ilyen hatást vált ki.)

*A harmadik feltétel:* a folyamatos és gyors visszajelzés.

Emlékezzünk vissza a fenti versben leírt jelenetre! A favágás látszólag egyszerű munka, aminek során igazán gyors visszajelzést kaphatunk: a jó ütés nyomán repülnek a faforgácsok, a kevésbé sikerültek esetében a fa visszarúg. Pontosan tudjuk, hogy amit csinálunk, mennyire jó. Ugyanígy egy előadás közben is látjuk, hogy a hallgatóság követi-e a mondanivalót vagy sem – látszik a szemekben a figyelem, esetleg bólogatnak, mosolyognak, illetve látjuk a testbeszéd egyéb jeleit is. Akár fizikai, akár szellemi munkát végzünk, az a leghatásosabb, ha ilyen visszajelzés érkezik. Vezetőként a visszajelzés nagyon fontos. Erről még külön is szót ejtünk majd.

*A negyedik feltétel:* a rugalmasság lehetősége, kellő szabadság nyújtása a végrehajtás módjában. Azaz, jelöljük ki az elérendő eredményt, de abban adjunk szabadságot a megvalósítónak, hogy a kívánt célt milyen úton éri el. Ez a feltétel egy motivációkutató, Daniel Pink munkájából ismert (11).

A kellő szabadság azért fontos, mert ilyenkor lehetőség adódik a kreatív gondolkodás bekapcsolására, és a magasabb kognitív funkciók is működésbe léphetnek – és máris magasabb motivációs fokozaton működünk. Az alkotás folyamata az egyik legörömtelibb tevékenység (lásd a motivációs piramis legmagasabb szintjét).

Érdeemes megemlíteni, hogy a híres német szervezettség mellett az egyik fontos, a hadseregben alkalmazott módszer (volt), hogy a megvalósítás módja a különböző szintű parancsnokok egyéni döntéseire lett bízva. A siker tehát a szervezettség és a kreativitás kettősének együttes működéséből is fakadt.

*Nem vagyunk egyformák – a motivációink is eltérőek*

Ahogy a személyiségek különböznek egymástól, ugyanúgy más és más jelenti számunkra az igazi motivációt is. Ennek köze van ahhoz, hogy milyen intelligenciával születünk (lásd a gardneri hétféle intelligenciát), és ahhoz is, hogy a neveltetésünk, tapasztalataink milyen úton tanítottak minket.

Minél összetettebb személyiségelemzést használunk, annál árnyaltabb kép bontakozik ki.

Ha például az egyik legelterjedtebb modellt, a DISC modellt nézzük, az ott található négyféle személyiségtípust eltérően tudjuk motiválni.

A D típusú embereket a cél elérése motiválja, szívesen vállalnak felelősséget, tehát (még akkor is, ha nincsenek vezető beosztásban) adjunk nekik önálló feladatot, amiért csak ők a felelősök. Számukra a nyilvános dicséret nagyon fontos.

Az I típusú személyek elsősorban a kreativitásra vágyanak, és olyan feladatokra, ahol társasági helyzetekbe kerülhetnek, esetleg szerepelhetnek.

Az S típusú személyek a segítő, támogató munkában teljesednek ki, azt szeretik, ha a rájuk bízott feladatok mindig időben, de inkább idő előtt teljesülnek, nem szeretnek előtérben lenni.

A C típusúak a számszerűsíthető, mérhető munkát részesítik előnyben. Pontosságot adnak és azt is várják el másoktól, a szereplést kerülik.

Természetesen senki sem tartozik tisztán egyik vagy másik típusba, hanem kisebb vagy nagyobb arányban, de ezen jegyek mindegyike megvan bennünk. Ennek megfelelően a motiváció is összetettebb feladat.

Az azonban biztosan elmondható, hogy mit NE csináljunk, mi az, ami garantáltan frusztrálja az egyes típusokat. Ha ezt értjük és alkalmazzuk is, már jelentős sikert fogunk elérni.

Az ilyen személyiségtipológiák használhatósága akkor az igazi, ha valóban megpróbáljuk átültetni a gyakorlatba. Nem véletlen, hogy ezekkel a tipológiákkal már az ókorban is foglalkoztak (Hippokratész), és a jelenkor egyik legnagyobb pszichológusa, Gustav Jung is részletesen írt róluk.

Erről a területről kiadványunk egy külön tanulmánya ad bővebb tájékoztatást.

### *Hogyan motiváljunk? További eszközök*

Az eddigiekben a figyelmes olvasó már számos gondolatot és javaslatot kapott arról, hogy milyen motivációs módszerek vannak.

Most vegyünk sorra néhány további módszert – így egy olyan készlet alakul ki, amelyből a helyzethez és a feladathoz alkalmazkodva kiválaszthatjuk azokat az eszközöket, amelyek számunkra a legkönnyebben alkalmazhatóak. *Feltétlenül azt javasoljuk, hogy olyan módszert válasszunk, ami könnyedén megy, és csak később vegyük elő az erőfeszítést igénylő módszereket.* A túl sok energiát igénylő módszerek ugyanis elfárasztanak, így könnyen demotiváltak lehetünk. Induljunk el a könnyebb úton, érzünk el gyors és inspiráló sikereket! Ez egyébként a motiváció egyik fontos módszere is egyben! Emlékezzünk a flow egyik alkotóelemére: a gyors visszajelzésre és a képességeinket csak kicsit meghaladó feladatokra! Alkalmazzuk ezt az elvet önmagunkon is!

### *Kerüljük a demotivátorokat!*

A legegyszerűbb motiváció, ha elkerüljük a demotivátorokat – egyszerű megállapítás, de távolról sem könnyű betartani, mert ehhez ismernünk kell ezeket. Ha felismerjük őket, akkor el is kerülhetjük.

Néhány demotivátort az alábbiakban tárgyalunk.

### **A csoportnorma és a tanult tehetetlenség**

Egy majmokon végzett kísérletben az állatokat egy szobába zárták, ahol egy banánt lógattak le a terem mennyezetéről. Ha egy majom (összetéve pár asztalt vagy széket) megpróbálta elérni a banánt, bekapcsolt egy berendezés, ami hideg vizet zúdított a majmok nyakába. Valahányszor próbálkoztak, ugyanez történt. Újabb kísérlet esetén a majmok megverték azt a társukat, aki ismét próbálkozott volna. Ha egy majmot elvisznek, és hoznak helyette egy másikat, amelyik még nem tapasztalta a hidegzuhanyt – természetesen nekilát, hogy elérje a banánt. De nem teheti, mert azonnal verést kap. Ha lassan kicseréljük az összes majmot, és már egyetlenegy sem marad, amelyik egyszer is tapasztalta volna a hidegzuhanyt, meglepve vesszük észre, hogy a viselkedés fennmarad. Ha ki is kapcsoljuk a zuhanyt, a helyzet ugyanúgy fennáll. A csoport tagjai tehát tehetetlenek – pedig megvan a lehetőségük a banán megszerzésére.

Így működik a csoportnorma – pozitív és negatív vonatkozásban egyaránt.

Ha egy új dolgozó lép be egy vállalkozáshoz, intézményhez, gyakran próbálkozik valami újjal. Ilyenkor lép működésbe a csoportnorma (mondhatjuk cégekultúrának is), azaz olyan íratlan szabály, amit mindenki tud, de a kialakulásának okára és körülményére esetleg már nem is emlékszik senki. Az új belépő tehát könnyen belefuthat ilyen mondatokba: „Ó, ezt már próbáltuk, de nem működött!” „Ez itt nem lehetséges, nem engednék a vezetőink.”

*Gyakorlat:* Mikor találkoztunk utoljára olyan mondattal, ami a negatív csoportnormára utal? Gondolkodjunk! Mi az, amit tehetünk ennek csökkentésére, elkerülésére?

Már említettük a túl nagy erőfeszítést, illetve az unalmat – mindkettő garantált módja a motiváció letörésének. Az első esetben kizárólag a túlélés a cél, az utóbbi pedig alacsonyabb kognitív állapotba kényszerít (debilizál).

*Gyakorlat:* Mit tehetünk ezek elkerülésére? Pár lehetőség: ha monotóniát tapasztalunk, időnként iktassunk be olyan tevékenységet, amiben használhatjuk a magasabb szintű képességeinket! Ha számítógépen dolgozunk, kérhetünk engedélyt, hogy adott mennyiségű időt tölthessünk pl. közösségi oldal felkeresésével, vagy valamilyen játékkal! Van rá esély, hogy ezt a kedvezményt megkapjuk – feltéve, hogy az alapfeladatot el tudjuk végezni. Ha többféle unalmas feladatunk is van, ezeket váltogassuk! Bár mindkettő unalmas, de ez egy kis lélegzétvételhez juttat minket. Vezetőként tegyük lehetővé ugyanezt a munkatársaink számára!

A feszültség csökkenthető, ha megbeszéljük a vezetőnkkel: az adott feladat meghaladja a jelen képességünket, és kérjük, hogy vagy képzésre küldjenek, vagy kérhessünk segítséget egy tapasztaltabb kollégától! Ha vezetők vagyunk, adjuk meg ezt a lehetőséget a munkatársaink számára is!

## **A medve bőre**

„Ne igyunk előre a medve bőrére!” – hangzik a közmondás. Azaz: ne ünnepeljük magunkat mások előtt addig, amíg a feladatot be nem fejeztük!

Egy vizsgálat során két csoportnak adtak ki ugyanolyan nehézségű feladatot. Az egyik csoport beszélhetett arról, hogy milyen jól halad, a másik csoport nem oszthatta meg a tapasztalatait senkivel. Azok, akik beszélhettek (a szinte már teljesen megvalósult) sikerükről, gyakran föladták a feladat megoldását, míg azok, akik magukban tartották az eredményeiket, sokkal kitartóbbak voltak. (12)

### *Lehetne jobban is*

Csak a teljesség kedvéért emlékeztetünk arra a klasszikus demotiválásra, amikor a beosztott javaslatára a vezető így reagál: „Igen, ez nagyon jó, VISZONT így meg így még jobb lenne.” Ez a beosztott (munkatárs, barát) ötletének az elsajátítása és az azonnali motivációgyilkosság minősített esete.

## ***A belső és a külső motivátorok***

Alapvetően kétféle motiváció létezik: a belső és a külső motiváció. A külső motivátorok a jutalom és a büntetés, a visszajelzés és mindazon módszerek, amelyek átmeneti hatást váltanak ki. Amint a külső motiváció megszűnik, a megnövekedett teljesítmény is.

Vegyük példának a pénzt mint motivátort.

Általánosan elfogadott vélemény, főként a versenyszektorban, hogy a pénz növeli a teljesítményt, ugyanakkor számos kutatás ennek ellentmondó eredményre vezetett. Rosszak a vizsgálatok? Nem, csupán mást és mást mértek. A következő derült ki (13):

Azokban a munkakörökben, ahol a feladat ismétlődő jellegű, mechanikus tevékenység, a pénz valóban növeli a teljesítményt.

Azokban a munkakörökben, ahol a kreativitás, az új megközelítés a domináló, ott a pénz nemhogy nem növelte, de egyenesen csökkentette a teljesítményt! Természetesen ez abban



az esetben igaz, hogy a Maslow-piramis alja, az alapvető életszükségletek és a biztonságra való igény már jó szinten kielégültek. Ha ezen túl ajánlunk pénzjutalmat, a teljesítmény csökken!

Miért?

Az ok nagyon egyszerű: a kreativitáshoz szabadon szárnyaló fantázia kell, ami nem túri a megkötéseket, azért alkot, mert abban örömet leli. Ha pénzt ajánlunk fel, az rögtön azt üzeni a tudatunknak: „Azért teszed, mert fizetnek érte!” Azaz a szabadság, a szárnyalás elveszik (a magasabb Maslow-szintek), és helyébe lépnek az alacsonyabb, anyagi jellegű szintek. A belső motivációt kioltjuk a külsővel. Ez nem csupán költséges, de kifejezetten káros. Ha valódi kreatív munkát várunk el a résztvevőktől, azt csupán azért tegyék, mert ez önmaguknak esik jól, mert szeretnek alkotni! Ha fizetünk, olyan eredményt kapunk, ami teljesen átlagos, és soha nem vezet áttöréshez. Ha egy új szolgáltatást tervezünk, vagy szeretnénk javítani – ne fizessünk ezért a munkatársaknak! Alakítsunk ki inspiráló környezetet, vagy menjünk el egy hétvégére együtt! Ám a végén, ha a munka jól sikerült, adjunk nyilvános dicséretet a résztvevőknek!

Nézzük, mi az, ami bennünket személyesen motivál!

Töltsük ki az alábbi tesztet, majd értékeljük ki! Az összes instrukció megtalálható az alábbiakban.

### Motivációs tényezők – önteszt

(Frederick Herzberg kéttényezős motivációs elmélete nyomán a szerző saját fejlesztése)

Olvassa végig az alábbi motivátorokat!

	Tényezők	Jellemzők
A	Értékalkotás	Értelmes-e a munkád? Az, amit csinálsz, jelent-e hasznot magasabb (társadalmi) szinten? Büszke vagy-e arra, amit csinálsz? Szívesen megemlíted-e baráti társaságban az elért eredményeidet?
B	Fejlődés	Tudsz-e tanulni, új dolgokat elsajátítani? Érzed-e, hogy jobb vagy, mint egy hónapja/éve? Tartasz-e valamilyen jól érezhető irányba? Új képességekre, tudásra teszel-e szert?
C	Elismertség	Megbecsülnek-e a munkahelyeden? Kikérik a véleményedet? Érződik-e a megbecsültséged a munkatársaiddal való kapcsolatok során?
D	Hatalom	Mekkora a befolyásod a munkahelyen történő változásokra? Sodródsz-e az eseményekkel, vagy inkább lényeges befolyást gyakorolsz-e rájuk? Ha meg akarsz tenni valamit, van-e rá formális felhatalmazásod?
E	Jó munkahelyi légkör	Jól érzed-e magadat a munkahelyeden? Van-e állandó feszültség, aggodalom, vagy inkább a jó teljesítmény, a jó közérzet hangulata a jellemző?



F	Csapatszellem	Ha csapatban dolgozol: jó-e a csapatszellem? Segítitek-e egymást, egyenlően húznak-e a csapattagok? Egyenlően osztoztok-e a kudarcban/sikerben?
G	Kiszámíthatóság	Mennyire tervezhető a jövő a cégen belül? Tudod-e, hogy egy év múlva körülbelül milyen helyzetben leszel? Ha jól teljesítesz, előbbre jutsz?
H	Munkahely biztonsága	Mennyire biztos a helyed? Itt tudsz-e dolgozni akár egy év múlva is? A céged jól teljesít-e? Nem kell-e tartani leépítéstől, átszervezéstől?
I	Munkakörülmények	Megfelelő-e az elhelyezés, a munkaasztalod, a géped, a szoftverek, a világítás, a klíma? Elegendő a mozgástér? Mennyi a munkahelyre bejutáshoz szükséges idő?
J	Fizetés	Elég-e a pénz és a juttatások, amit a munkádért kapsz?

### A motivátorok összehasonlítása – kiértékelés

Vizsgálja meg az alábbi motivátorokat abból a szempontból, hogy melyik motiválja Önt jobban!

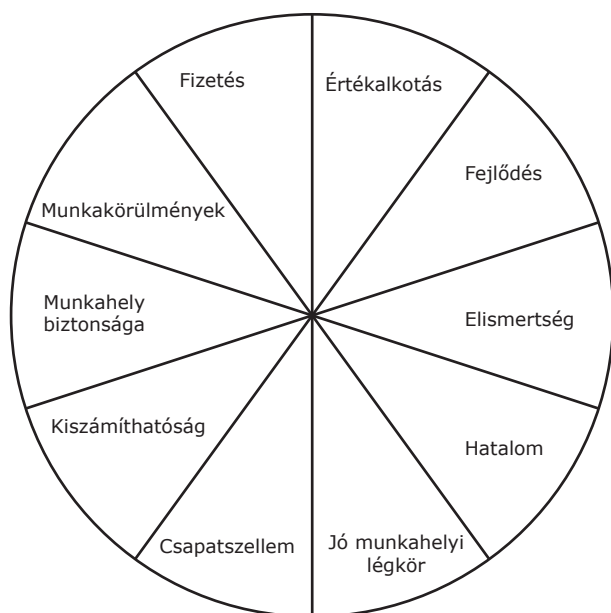
Hasonlítsa össze valamennyi motivátort az összes többivel! Például az A tényezőt hasonlítsa össze az összes többivel! Ha úgy gondolja, hogy az A jellemzőbb önre, mint a B, akkor a B-vel való összehasonlítás oszlopába A-t írjon! Így mindegyik motivátort összehasonlítjuk mindegyikkel.

Hasonlítsd össze	B-vel	C-vel	D-vel	E-vel	F-el	G-vel	H-val	I-vel	J-vel
A-t									
B-t									
C-t									
D-t									
E-t									
F-et									
G-t									
H-t									
I-t									

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Előfordulás										

Az egyes motivátorok mennyire érvényesülnek az Ön és a cége kapcsolatában?

A kör közepe felé csökken az érték, a kerülete felé pedig nő. A közepe 0%, a széle 100%. A pontot arányosan helyezzük el az adott szegmensben!



Ha például a fejlődés ez egyik fontos érték az Ön számára, és a cégen belül ez 60%-ban teljesül, akkor a Fejlődés szegmensbe a kör közepétől kissé kifelé helyezzen el egy pontot!

Ez a teszt alkalmas csoportok kiértékelésére is, ebben az esetben egy nagyobb lapon helyezhetjük el az egyes résztvevők jelzéseit, így egy áttekintést kapunk a céges szintű motivációkról.

## A visszajelzés

Az 1930-as években azt tanulmányozták, hogy a gyári munkásokra milyen hatással van a megvilágítás változtatása. Ebben a korszakban kezdődött el a folyamatok állandó javításának gyakorlata, így a fizikai környezet hatásainak a vizsgálata is.

Amikor az eredményeket összesítették, arra az érdekes megfigyelésre jutottak, hogy a teljesítmény javulása nem elsősorban a fényviszonyoknak, hanem annak tudható be, hogy érezhető-e a dolgozók felé megnyilvánuló személyes figyelem. Ha érezték egy megfigyelő jelenlétét, a teljesítmény javult. A hatást Hawthorn-hatásnak nevezték el.

### Magasabb szint: a pozitív és a negatív visszajelzés

*Gyakorlat:* Képzeld el azt a helyzetet, amikor egy munkatárs hosszú időn át kiválóan teljesít. Mindenki látja az erőfeszítését, és azt is, hogy mindezt a vezető figyelmen kívül hagyja. Vajon ennek milyen hatása van a

- munkatársra,
- a vezető megítélésére,
- a többi munkatársra?

*Gyakorlat:* Képzeld el, hogy az egyik munkatárs rendszeresen alul- vagy késve teljesít! Vajon ennek milyen hatása van a

- munkatársra,
- a vezető megítélésére,
- a többi munkatársra?

Mindkét gyakorlatnál gyűjtsük össze a hatásokat, és beszéljük meg!

Milyen következtetések vonhatók le a példákból?

Magyarázat: ha a vezető elmulasztja akár a pozitív visszajelzést (jó munkáért dicséret), akár a negatív visszajelzést (rossz munkáért figyelmeztetés), akkor romlik a vezetői megítélése, romlik a csapatszellem és főként demotiválja a munkatársat. Utóbbi azt gondolja magában: „Nem kaptam elismerést a jó munkámért, nem vagyok fontos a vezetőmnek, vagy nem is érdekli az, amit csinálok.” Ha pedig a negatív visszajelzés nem érkezik meg, ezt gondolja: „Az egész munka nem fontos. Ha neki nem fontos, nekem sem.”

Hasonló érzéseket él meg a többi beosztott is.

Ezzel szemben, ha a vezető a jó teljesítményre pozitív visszajelzéssel, a negatívra pedig figyelmeztetéssel reagál, az mindenki számára motiváló, a beosztott és a többi beosztott számára is. A vezető pedig megerősödik a vezetői pozíciójában, és nő az önbecsülése – hiszen ellenőrzés alatt tartja az eseményeket.

Általános tapasztalat, hogy a rossz teljesítményre gyakori a figyelmeztetés, ám a jó teljesítményt a legritkábban támogatják pozitív visszajelzéssel.

A körülményekre feltétlenül figyeljünk! Általános szabály, hogy negatív visszajelzést lehetőleg négy szemközt adjunk, pozitív visszajelzést a csapat előtt.

Arra kérjük az olvasót, alkalmazza a pozitív visszajelzés erőforrását a maga és annak a csapatnak az érdekében, akit vagy vezet, vagy önmaga is tagja! Ez ugyanúgy a vállalkozás kultúrájának a része kell legyen, és ebben mindenkinek megvan a saját felelőssége.

*Gyakorlat:* Az alábbiakban olyan képzeletbeli munkatársak bemutatkozása olvasható, akik szeretnének új feladatra jelentkezni, vagy éppen felvételüket kérik a cégbe/intézménybe. A bemutatkozások hűen mutatják a személyiségüket, tehát a kiválasztásnál bátran építhetünk az adott információkra.

Vajon melyik munkatársat milyen módszerekkel lehet motiválni? Írjunk példákat minden személy mellé!

### **Kati bemutatkozása**

Sok munkát kaptam a cégen belül. Az a helyzet, hogy rendszerint kiválasztottak, mert kellett egy ötletes, mozgékony ember. Ez vagyok én – bármikor felkelhetsz, akár éjszaka kettőkor is, megyek, ha kéri, és ötletek reggelig. Nem állítom, hogy mindenben egyformán jó vagyok, de amiben igen, abban a legjobbakkal is állom a versenyt. Azt szeretem leginkább, ha változatos, színes munkát végezhetek, ennek érdekében nagyon szívesen és gyorsan tanulok. A legjobb választás vagyok bármilyen csapatba, ahol lendületre és kreativitásra van szükség. Többen mondják (talán hallottál róla), hogy elcsúszom néha a határidőkkel. Ilyen előfordulhat ugyan (nagyon ritkán), viszont annyira kreatív megoldásokat javaslok, hogy ez bőségesen kárpótol mindenkit. Ja, és a munka után szívesen kikapcsolódom a csapattal. Ilyenkor pihen az agy, és dolgozik a máj. Biztosan jól fogunk együtt dolgozni, alig várom!

### **István bemutatkozása**

Eleinte csak kisebb csapatokban dolgoztam, de három éve nagyobb csapatok vezetését is rám bízta. Az összes, a részlegünkönél előforduló feladatot végeztem már, mindegyikben egyformán jól teljesíték, hiba nélkül.

Szeretem a közös feladatmegoldásokat, akkor vagyok az elememben, ha érzem a közös munka örömét és sikerét. Ennek érdekében bevonom a munkatársaimat a döntésekbe, közösen jelöljük ki a lépéseket, és így – egyetértésben – el is várhatom a korrekt végrehajtást.

A csapatomban bárki fordulhat hozzám, szinte mindenkinek tudok segíteni. Ha én magam nem is, de biztosan megtalálom azt, aki a legjobb tanácsokkal szolgál.

A határidőket mindenáron betartom, eddig még (lekopogom) soha nem csúsztam a munkák leadásával. A legfontosabb számomra, hogy a csapatomat a kijelölt célok elérésében támogassam.

### **Gábor bemutatkozása**

Gyors és határozott vagyok. Döntéskor a legfontosabb szempontokat veszem figyelembe. Az élet engem igazol.

Szeretek embereket vezetni, és tudok is – az embereim számíthatnak rám. Ha kérnek valamit, ami a munkájukhoz kell, én megszerzem nekik.

Keményen elvárom a határidők betartását, és magam is betartom őket a vezetőim felé.

A legfontosabbnak a példamutatást tartom. A beosztottaim látják a kemény munkámat, ezért ők is keményen dolgoznak. Ha kell, a hétvégén is bent vagyok, mert tudom, hogy eredményt csak céltudatosan befektetett munkával lehet elérni.

### **Márta bemutatkozása**

Bármilyen minőségi munkát csak a tényekre és a mérésekre szabad alapozni. Márpedig ebben a munkában csak a legmagasabb minőség fogadható el.

A munkahely nem az érzelmeskedés helye: világos feladatkiosztásra, a folyamatok ellenőrzésére és a szabályok betartására van szükség. Ha ezt tesszük, akkor minden terv megvalósul.

A pontosan meghatározott feladatokat minden esetben határidőre elvégzem. Eddig a cégnél 18 projektben vettem részt, ebből 17-et időben befejeztünk, egy esetben a projektet leállították, így elmondhatom, hogy 100%-ban sikeres munkákban vettem részt, és ilyenek részese akarok lenni a jövőben is.

### **András bemutatkozása**

A csapatom követ engem, mert világos célokat jelölök ki. Pontosán látom, mire van szükség céljaink eléréséhez.

Ez mindig így történik. Akinek kétségei vannak, ne menjen vezetőnek!

A kockázatokat vállalni kell, különben nem nyerhetünk nagyot. A legfontosabb számomra, hogy a cégem és a csapatom mindig az első legyen.

Pontos utasításokat adok, és ezek végrehajtását határidőre el is várom.

Minden erőforrást megszerzek a célok elérése érdekében, ezekért akár a tulajdonosokkal is vállalom a konfliktusokat. Kiváló előadó vagyok, ezért nagyon hatékonyan tudom képviselni az általam vezetett csapat érdekeit.

Természetesen meghallgatom a munkatársaim véleményét, mielőtt döntést hozok.

### **Péter bemutatkozása**

Számomra a szaktudás és a pontosság a legfontosabb, ez vezet eredményre.

Állandóan képezem magam, a területem legjobbjá akarok lenni, természetesen ezt elérni szinte lehetetlen. Az összes képzésen ott vagyok, és magam is tartok ilyeneket. A tanultakat igyekszem alkalmazni a munkámban.

Meggyőződésem, hogy az új módszerek nagyon jelentős hatékonyságjavuláshoz vezetnek.

A kapott feladatokat mindig a lehető legjobb minőségben oldom meg, és ezt várom el az összes munkatársamtól. Megfelelő módszerek és folyamatok segítségével a hibák szinte teljesen kiküszöbölhetők.

### **Berta bemutatkozása**

A munkatársaimmal közösen gondosan elemzem a lehetőségeket, és mindig a biztos megoldásokat keresem, kerülöm a felesleges kockázatokat. Elfogadom a vezetőim döntéseit, és az adott keretek között igyekszem a legjobb megoldásokat megtalálni.

Azt vallom, hogy inkább kisebb, de kiszámítható lépéseket tegyünk, mintsem kockáztassunk

egy esetleges kudarcot. A vezetőimet és a munkatársaimat is arra kérem, hogy hagyjunk elég időt a feladatok megtervezésére és végrehajtására, mert azt tapasztaltam, hogy a gyorsaság a minőség rovására mehet, az pedig rongálja a csapat jó hírét. Nagyon sokat és kitartóan tudok dolgozni, gyakorlatilag hiba nélkül, ha kell, a hétvégeket is beáldozom a csapat sikeréért. Soha nem kések le egyetlen megállapodott határidőt sem.

### **János bemutatkozása**

Minden csapatban gyorsan megtalálom a helyemet, és nagyon jó kapcsolatokat alakítok ki. Azt hiszem, a munkahely a munka mellett nem kell, hogy dögunalmas hely legyen, kell a jó hangulat is, de főként az, hogy kellő mértékű szabadságot kapjak, magam dönthessem el, hogy milyen ütemben dolgozom. Ha lehetőség van egy kis szabad beszélgetésre napközben, akkor sokkal többet érünk el – pedig látszólag ez kidobott idő. De milyen pompás ötletek születnek ilyenkor! Ez az, ami feldobja a csapatot, és ez az, amit értékelnek a vevőink is, akiknek az ötleteinket el kell adni – na, ilyenkor az előadás megtartására általában engem kérnek, mert biztos, hogy a tények mellett az oldott hangulatban hajlamosabbak a javunkra szóló döntést hozni. Természetesen nem vitatom a szorgos munka fontosságát, viszont a munkát meg is kell szerezni, és amikor elkészült, be is kell tudni mutatni. A legkeményebb munka mellett is adódhatnak hullámvölgyek, ilyenkor mindig megtalálom a módját, hogy jókedvre derítsem a munkatársaimat, és ismét lendületet adjak a csapatnak. Sokan mondják, hogy nem jellemző rám a kitartó munka – ezzel szemben az a véleményem, hogy végső soron az eredmény a fontos, és nem az, hogy megszakadjunk a munkától. A jó kapcsolatokkal gyakran többet érünk el, mint a megfeszített munkával.

#### *Megoldások: A motiváció személyekre bontva*

*Kati:* a kapcsolatok motiválják és a többiekkel való együttműködés, szereplés – a következő munkákban teljesít a legjobban például: közönségszervezés, csapatépítés, arculattervezés, egy iroda berendezése, új ötletek felkutatása. Nagyon szereti a dicséretet, főként, ha mások előtt kapja az elismerést. Kerüljük a monoton munkával való megbízását, vagy olyan jellegűvel, ahol sok és precíz számítás vagy hosszantartó figyelem szükséges – ilyen helyzetekben könnyen hibázhat.

*István:* figyelmének központjában mások segítése, a csapatmunka eredményessége áll. Olyan feladatokra van szüksége, ahol van ideje elmélyülni a részletekben, másokkal megbeszéléseket, egyeztetéseket folytathat. A HR területén, támogató munkákban jól teljesít. Mivel introvertált, a szerepléssel járó feladatok nem könnyűek számára – azt ne erőltessük.

*Gábor:* célok, a végrehajtás, az eredmények érdeklik –ezért különösen alkalmas projektek vezetésére, kritikus, határidőkkel járó feladatok végrehajtására. Nagyon fontos számára az elismerés – akár a céges újságban, vagy más nyilvános helyen. Elképzelhető, hogy túl magas elvárásai lesznek a munkatársaival szemben – ez feszültségforrás lehet. Az aprólékos munka nem az erőssége – itt hibázhat, mert túl gyorsan, nagy vonalakban oldja meg a feladatot.

*Márta:* a tények embere, a számok környékén mozog a legjobban – elszámolásokat, könyvelést, kimutatásokat, statisztikákat bízhatunk rá, ugyanakkor az emberekkel kevésbé bánik jól – tehát ne ő legyen egy esemény megszervezője vagy a HR-es munkatárs.

*András:* jó vezető, célorientált és kifelé forduló személy. Ha a vezetője vagyunk, mi is mindig világos célokat és határidőket adjunk, jelöljük ki számára. Röviden: kerüljük a fecsegést, a személyes témákat, maradjunk a munkánál. Ha van külső kommunikációs feladat, rá lehet bízni. A részletek felett elsiklik néha, tehát a lassú, elmélyedést igénylő feladatok kimerítik, és ezért hibázhat.

*Péter:* kiegyensúlyozott, kiszámítható munkaerő, precizitást igénylő feladatokat adjunk neki és gyakran hangsúlyozzuk, mennyire bízunk a szakértelmében. Egyedül teljesít a legjobban, vagy csoportban akkor, ha megvan a saját, jól megfogalmazott feladata. Az együttműködés nem az erőssége. Kerüljük a személyes témákat, mert kevésbé érdeklik.



*Berta*: biztonságra törekvő, másokat segítő és befelé forduló személy. Szervezési munkával, csapatmunka támogatásával, irodavezetéssel, kiadványok szerkesztésével, adminisztrációs munkával bízhatjuk meg. Kerüljük a kapkodást, a hirtelen feladatkiadásokat – azt nagyon nehezen fogadja el és pánikba eshet, ha ilyen helyzetbe kerül.

*János*: egy igazi kapcsolatorientált személy, nagyon jól tud lobbizni, külső kapcsolatokat építeni, „kijárni” dolgokat. Kritikus, határidős feladatot ne adjunk neki, mert könnyen elcsúszik – igaz, ezt nagyon kedvesen meg is tudja magyarázni. Ötletember, egy fejlesztő csapat nagyon hasznos tagja lehet.

## Hivatkozások

1. <https://www.facebook.com/DailyMail/videos/1041382859254795/?fref=nf>
2. Simon Sinek: *Start with Why*. (<https://www.youtube.com/watch?v=nokBj14p4Mc>) könyv formájában: <http://www.amazon.com/Start-Why-Leaders-Inspire-Everyone/dp/1591846447>
3. <http://tehetseg.hu/aktualis/kovacsne-dr-nagy-emese-jo-ember>
4. Maslow, A.H.: A theory of human motivation. *Psychological Review* 50 (4), 1943. 370–96. [psychclassics.yorku.ca](http://psychclassics.yorku.ca).
5. Herzberg Two-factor theory: [https://en.wikipedia.org/wiki/Two-factor\\_theory](https://en.wikipedia.org/wiki/Two-factor_theory)
6. McGregor, D.: *The Human Side of Enterprise*. New York, McGrawHill, 1960.
7. Rosenthal, R. – Jacobsen, L.: *Pygmalion in the classroom: teacher expectation and pupils' intellectual development*. New York, Holt, Rinehart and Winston, 1968., továbbá: <http://www.hrportal.hu/jelentese/pygmalion-hatas-20101122.html>
8. McClelland's Theory of Needs: <http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/mcclelland/>
9. Howard Gardner: *Multiple Intelligences* (<http://www.tecweb.org/styles/gardner.html>)
10. Csíkszentmihályi Mihály a flow-ról: [https://www.ted.com/talks/-mihaly\\_csikszentmihalyi\\_on\\_flow?language=hu](https://www.ted.com/talks/-mihaly_csikszentmihalyi_on_flow?language=hu)
11. Dan Pink TED előadása: [http://www.ted.com/talks/dan\\_pink\\_on\\_motivation.html](http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation.html)
12. Derek Sivers Keep your goals to yourself ([http://www.ted.com/talks/-derek\\_sivers\\_keep\\_your\\_goals\\_to\\_yourself](http://www.ted.com/talks/-derek_sivers_keep_your_goals_to_yourself))
13. 7. Rosenthal, R. – Jacobsen, L.: *Pygmalion in the classroom: teacher expectation and pupils' intellectual development*. New York, Holt, Rinehart and Winston, 1968., továbbá: <http://www.hrportal.hu/jelentese/pygmalion-hatas-20101122.html>

# Az alkalmazkodóképességünk fejlesztése

Úgy tűnik, a világunkra egyre inkább négy jellemző illik: gyorsan változó, bizonytalan, összetett és homályos.

Ezt nemcsak a nagyvilág szintjén tapasztaljuk, hanem nagyon erősen jelen van a hétköznapok szintjén is: alapvető szabályok változnak meg egyik hétről a másikra; a biztosnak hitt viszonyítási pontok csak átmenetiek; nagyon sok szempontot kell figyelembe venni a döntéseinkhez – és nem lehetünk biztosak benne, hogy valóban mindent figyelembe vettünk-e; sokszor teljesen átláthatatlan, hogy egyes jelenségeknek mi a valódi oka. (1)

Ezek a tényezők egyenként, de főként együttesen komoly feszültségeket okoznak. Érthető tehát, ha egyes emberek a hétköznapok terhei mellett pesszimistán, lemondóan állnak az életükhöz, és eszköztelennek érzik magukat. „Nem az én dolgom, én nem tehetek semmit. Majd azok, akiket ezért fizetnek, majd ők megoldják.”

Tehetünk-e bármit is? Hiszen a jelenségek nagyobbik részével nincs közvetlen kapcsolatunk, ezekre alig vagy egyáltalán nincs befolyásunk.

A jelen tanulmányban azt állítjuk és mutatjuk be módszereken, gyakorlatokon és a hozzájuk tartozó háttértudás segítségével, hogyan lehetünk aktív alakítói a látszólag befolyási körünkön kívüli eseményeknek is, hogyan tudunk alkalmazkodni a változó világunkhoz.

Az itt összefoglalt tudás vagy inkább gondolkodásmód jelentős része alig harminc éves múltra tekint vissza, tehát – tudományos nézőpontból – teljesen frissnek számít.

A gyakorló szakemberek számára természetesen az elmélet csak annyiban fontos, amennyiben az valóban használható a munka során.

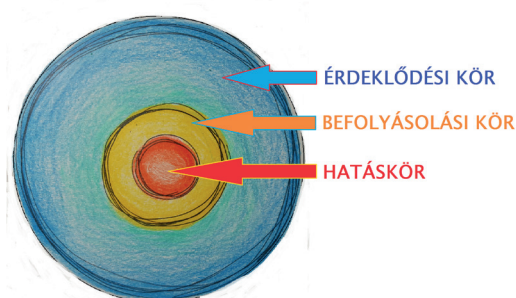
A továbbiakban azt vizsgáljuk meg, hogyan tudjuk alakítani a saját gondolkodásunkat és viselkedésünket annak érdekében, hogy hatékonyabban végezzük a feladatainkat a munkahelyen vagy a magánéletben.

## A saját gondolkodásunk alakítása

### A hatáskör, a befolyási kör és az érdeklődési kör

Tapasztalhatjuk, hogy a hétköznapi témák között igen gyakran szerepelnek globális kérdések, olyanok, amelyek közül számos területen nincs semmilyen reális ráhatásunk az eseményekre. Ide tartoznak a nagy politikai mozgások, a pénzügyi változások, a szokások és divatok megjelenése, új gondolatok elterjedése. Ezek természetesen érdekelhetnek minket, és annyiban feltétlenül hatással vannak ránk, hogy a hozzájuk való viszonyunk a személyiségünk részévé válik, beépítjük őket világnézetünkbe, és kialakítjuk az azonosulásunkat vagy ellenérzéseinket ezekkel a kérdésekkel kapcsolatban. Ugyanakkor ez az a kör, ami gyakran túl nagy hangsúlyt kap – elveheti a figyelmet olyan dolgok elől, amelyekre viszont valóban van befolyásunk.

Ha egy nagy vállalkozásnál vagy szolgáltatónál dolgozunk, a hatásunk kicsi – bár itt is előfordulhat, hogy hozzájárulunk a fejlesztéshez vagy a szervezetről kialakított képhez. Minél kisebb a vállalkozás, annál nagyobb lehet a személyes befolyásunk. Kisebb vállalkozásoknál már egy ember tevékenysége is jelentős változást hozhat. Bárhogyan is, a befolyási körünk feltétlenül kisebb, mint a hatáskörünk. A hatáskör az a terület, ahol a saját döntésünk szinte teljesen a kezünkben van. Egy munka színvonalas elvégzése vagy egy ügyféllel kialakított jó viszony valóban rajtunk múlik.



*Gyakorlat:* Említsünk mindegyik területre példát! Ha képzést vezetünk, ügyeljünk, hogy a résztvevők által hozott példák a helyes kategóriába kerüljenek!

Kérdőjelezzük meg, ha bizonytalanságot érzünk: valóban jó a besorolás? Nem lehet, hogy mégis van befolyásunk... esetleg hatáskörünk? A gyakorlat továbbvihető úgy, hogy (kiscsoportokban) végiggondoltatjuk: mi kéne ahhoz, hogy legyen hatáskörünk vagy befolyásunk az egyes területekre? Mennyire fontos ez nekünk?

Ha eddig eljutottunk, kérdezzük meg magunktól:

- Vajon a pozitív vagy negatív érzéseim a saját kezemben vannak-e, képes vagyok-e a befolyásolásukra?
- Vajon a pozitív vagy negatív érzéseim milyen hatással vannak a teljesítményemre?

A válaszainkat írjuk fel, és tegyük el a fejezet végére – visszatérünk rájuk!

A gyorsan változó, bizonytalan, összetett és homályos világban elég sok támadás éri mind a befolyási, mind pedig a hatáskörünket. Az egyes szakmákban megfigyelhető gyors fejlődés elavulttá teheti a tudásunkat, ami a hatáskör csökkenését eredményezheti. A törvényi fel-tételek változásával a munkánk körülményei is változhatnak, ami szintén veszélyt jelenthet. A munkahelyünk – például a termék vagy a szolgáltatás iránti érdeklődés csökkenése miatt – megszűnhet még akkor is, ha egyébként személyesen kiváló munkát végeztünk – a sor bővíthető. Érdemes meggondolni, hogy elébe menjünk-e ennek a lehetőségnek.

A piaci tapasztalatok azt mutatják, hogy a több kompetenciával rendelkező munkavállalók nagyobb eséllyel tartják meg a munkahelyüket, illetve esetleges leépítés esetén lényegesen könnyebben találnak más munkát, azaz növekszik az alkalmazkodóképességük.

### **A kompetencia és az attitűd**

Az elmúlt két évtized fejleménye a kompetencia fogalmának térnyerése. Abban, hogy valaki megfelel-e egy bizonyos munkakörben, hogyan teljesít, és milyen szakmai pályát fut be, az egyik legfontosabb elem a rátermettség, az alkalmasság, azaz a mostanában gyakran használt kifejezéssel élve: a kompetencia. Ha a fogalom összetevőit megvizsgáljuk (2), akkor világossá válik, hogy mely elemek fejleszthetők könnyebben, és melyek nehezebben.

Az első összetevő a tudás/ismeret, a második a képesség, a harmadik pedig az attitűd.

A tudás/ismeret: Ezen terület legnagyobb része akár passzívan is elsajátítható, írott for-rásokból, videók segítségével, tanórán, távoktatás formájában, vagy akár megfigyelés és kérdés útján.

A (felnőtt)képzéseken és az oktatásban általában az első két elem a hangsúlyosabb, ugyan-akkor a harmadik elemnek legalább akkora szerepe van. Ennek részben az az oka, hogy a tudás- és ismeretátadás a legkönnyebb, a képző vagy a tanár részéről nem igényel különösebb személyes bevonódást. A képességek fejlesztése már lényegesen összetettebb feladat.

### **A harmadik összetevő: az attitűd**

Az attitűdöt legegyszerűbben beállítottságnak, hozzáállásnak fordíthatjuk, ami hosszabb távon meghatározza a viszonyulásunkat valamilyen tárgy, személy vagy eszme/gondolat irányában. Egy másik személy attitűdjére csak következtetni lehet, elsősorban viselkedé-sének megfigyelése útján.

Mivel az attitűd fejlesztése kapja a legkisebb figyelmet (hiszen a másik két összetevő alakítása könnyebbnek tűnik), és mivel úgy látjuk, hogy az attitűd fejlesztése hozhatja a legnagyobb változást az olvasó számára, ezért ezt a területet fejtjük ki rész-letesen.

*Gyakorlat:* Tudnak-e olyan példát említeni mások (ismerős, barát) életéből, ahol látványos volt, hogy egyedül a hozzáállás gátolta meg a fejlődést? Olyan példát hozzanak, ahol akár egy kis hozzáállás-változás lényeges fejlődést tett volna lehetővé!

Kiscsoportban beszéljék meg, majd mutassanak be önkéntes alapon (természetesen név említése nélkül) egy-egy példát! Beszéljék meg és elemezzék az elhangzottakat!

Az irodalom megegyezik abban, hogy az attitűdnek feltétlenül van legalább három összetevője: egy érzelmi, egy gondolati (kognitív) és egy cselekvési tendenciára utaló része. (3)

*Érzelmi összetevő:* Az attitűd tárgya iránti érzelmi viszonyulás (a nagyon negatív – semleges – erősen pozitív skálán). Ennek megnyilvánulása az olyan kijelentések, mint például „a munkanélküliek piszkosak és ingyenélők”, vagy „nem szeretem a franciákat”. Hasonló negatív mondatokat hallhatunk kisebbségek (például a megváltozott munkaképességű emberek) kapcsán is. A pozitív mondatok – „nem azért, mert az én unokám, de ő a legaranyosabb gyerek a világon” – a skála másik végét mutatják.

A *gondolkodási (kognitív) összetevő* azoknak a nézeteknek az összessége, amelyeket az attitűd tárgyáról vallunk. „A globális felmelegedést nem lehet megállítani”, vagy „A tanárok sokkal magasabb fizetést érdemelnének.” Függetlenül attól, hogy egy adott kijelentés mások szerint is helytálló-e vagy sem, a lényeg az, hogy ezek az érzések, nézetek az adott személyben megrögzülten, tartósan jelen vannak.

A *cselekvési tendenciák* nem azonosak a cselekvéssel, csak azok előképei, feltételezések, hogy bizonyos helyzetben mit tennének. „Azonnal elköltöznék a környékről, ha egy börtönviselt ember lenne a szomszédom.”

*Gyakorlat:* Arra kérjük az olvasót, hogy szedjen össze a három kategóriának megfelelő állításokat, ha képzési helyzetben van. Ugyanezt megteheti kiscsoportos gyakorlat formájában.

A fenti gyakorlat befejezése után kérjük az olvasót (vagy a csoportot), hogy vegyen részt egy közös gondolkodásban.

*Gyakorlat:* Mit gondol, miért alakulnak ki az attitűdök? Hiszen mindennek, ami a természetben az evolúció során létrejön, van valamilyen haszna. Vajon mi lehet az attitűdök haszna?

A fenti gondolatokhoz még egy izgalmas gyakorlati következményt társíthatunk: Ha a kognitív és az érzelmi összetevő között ellentmondás alakul ki, akkor a személy erős késztetést érez, hogy megszüntesse az ellentétet, például megváltoztassa akár az érzéseit vagy a nézeteit. (4) Ez is, mint a legtöbb késztetés, az egyensúly megőrzéséről szól.

### **Az attitűdök szerepe**

Az attitűd több különböző szerepet játszhat.

Az egyik szerep az *én-védő funkció*. Ez megvéd minket a saját magunkkal vagy a csoportunkkal kapcsolatos negatív érzésektől, gondolatoktól. Hányszor tapasztaljuk (persze mindig másoknál), hogy az emberek olyan állításokhoz ragaszkodnak, amelyek számunkra nyilvánvaló módon tévesek? Hányszor gondolják magukról, hogy egy adott helyzetben ők nem vétkesek, a problémával terhelt helyzet rajtuk kívül álló okokból következett be? Hányszor látunk olyat, hogy akkor is ragaszkodnak egy csoporthoz, ha az a csoport számukra helytelen dolgokat tesz? Ez az *én-védő funkció*.

Egy helyzetről gyakran azonnal, mérlegelés nélkül véleményt alkotunk. Ezek az előrecsomagolt vélemények az úgynevezett sztereotípiák, beskatulyázások: kész gondolati panelek, amelyek bármikor előhúzhatók, és úgy építkezhetünk belőlük, mint gyerekkorunkban az építőkövekből.

Az *önmegvalósító funkció* az, amikor az egyén saját hitének megerősítésére használja az attitűdjét. Például: Ha meg van győződve arról, hogy az emberi élet mindennél fontosabb, akkor nem fog egyetérteni az eutanáziával.

A *haszonelvű vagy alkalmazkodási funkció* akkor lép életbe, ha átvesszük valakinek a véleményét azért, mert az illető fontos beosztásban van, így érdekünkben áll, hogy erősítsük vele a kapcsolatunkat.

#### Az attitűd és a nézetek/hiedelmek

Emeljük ki az attitűd két legfontosabb elemét, a nézeteket és az érzéseket!

Egy hétköznapi viselkedés esetében azt gondolhatnánk, hogy a tényekre reagálunk. Azaz a cselekvéseink logikusak és kiszámíthatóak. Racionális lények vagyunk.

Sajnos ez nem így van.

Sokkal jellemzőbb, hogy a viselkedésünket az érzelmeink vezérlik. A racionális agy számára két okból is korlátozott a viselkedés irányítása. Ezt támasztják alá az alábbi tények.



Az egyik egy nagyon látványos kísérlet, amelyben a következőt igazolták: Ha azt mondják valakinek, hogy van 50 fontja, és ennek a sorsáról hozhat döntést – azaz egy részét megtarthatja, vagy akár el is veszítheti –, akkor a veszteségtől való félelem (a sok kísérleti alany átlagos viselkedése alapján) jóval erősebbnek bizonyul, mint a nyereség vonzása. Lényegesen többen választják a veszteség (a fájdalom) elkerülését, mint a nyereséget, holott a matematikai, racionálisan kiszámítható végösszeg mindkét esetben teljesen azonos esélyű.(5) A félelemre játszik rá egy sor reklám (fájdalom bemutatása, majd a megoldás felkínálása), illetve a politikai és civil szervezetek egyaránt. A módszert fontos tehát ismernünk, mert hatásos, ugyanakkor mindig fontoljuk meg az etikai vonatkozásokat is.

A másik tény az agy működésével kapcsolatos: Ha megnézzük jelen könyv *Marketingalpok* fejezetének *A háromszintű emberi agy* bekezdését, láthatjuk, hogy – az egyszerűsítő modell szerint – az érzelmekért felelős emlősgagy kialakulása sokkal hosszabb evolúciós fejlődés eredménye, mint az alig tizedannyi ideje kialakult gondolkodó agyé, elsősorban a homloklebenyé. A külső ingerek az emlősgagyba (az amygdala nevű területre) jutnak először, egy sokkal gyorsabb idegi pályán, mint az emberi, a gondolkodó agyba. (6) Így az érzelmi reakciók a racionális reakciót lényegesen megelőzve alakulnak ki. Azaz, egyszerűen a biológiai felépítésünkénél fogva lehetetlen kizárni az érzelmeinket, az első szó mindig és törvényszerűen az érzelmeké. Jobb tehát, ha tudatosan számolunk agyunk működésével – és ennek a tudásnak a birtokában, szisztematikusan igyekszünk változást előidézni.

#### A változó világ és az attitűdök

Azzal kezdtük a fejezetet, hogy a világunk igen gyorsan változik, bizonytalan, összetett és homályos.

Folytattuk azzal, hogy milyen elemek szükségesek a jó teljesítményhez, mire van szükség a kompetencia kialakulásához. Láttuk, hogy a kompetencia elemei, a tudás/ismeret, a képességek és az attitűd közül az utóbbi az, ami a legkevésbé tárgya a fejlesztő munkának. Ezzel kapcsolatban megismertük a tényeket az emberi agy működéséről, és láthattuk, hogy ebben az érzelmeknek – főként evolúciós okokból – döntő szerepük van.



Nézzük ezek után, mit lehet tenni annak érdekében, hogy jobban alkalmazkodjunk a világhoz. A kompetencia fejlesztésének harmadik elemével, az attitűd formálásával folytatjuk a gondolatsort.

### *Az attitűd formálása*

A munkáltatók a tudás/ismeret és a képességek fejlesztését általában napirenden tartják, és el is várják a dolgozóiktól. Ezeket hívjuk (a hardver és szoftver mintájára) hard skill-eknek. Ezek nélkül lehetetlen a pályán maradni, alapvetőek a munkakör ellátásához. Sok esetben szükségesek ahhoz, hogy fölvegyenek minket egy munkakörbe, de ahhoz már nem feltétlenül elegendők, hogy meg is tartsuk a munkánkat. Ezt ismerték fel a legjobb vállalkozások, akik gondot fordítottak a soft skill-ek fejlesztésére is. Ide tartoznak többek között: az empátia, a kapcsolatépítés, a csapatban való gondolkodás, a vezetés, az időgazdálkodás, az előadások tartása, a problémamegoldás és a pozitív gondolkodás.

A felsorolásból a következőkben kiemeljük a pozitív gondolkodást, ami az utóbbi években igen nagy lendületet vett, és láthatóan kiemelkedik a többi közül, valamint szinte minden munkakörben igen sokat segít a szakmai fejlődésben.

### **A pozitív gondolkodás ereje**

Az őseink nagyon jól tették, ha negatívan gondolkodtak: az ember egy igen ellenséges világban fejlődött, ahol a környezet, az állatvilág és más törzsek támadásai állandó fenyegető tényezőként volt jelen az életében. A mostani világ sem nélkülözi a támadásokat, csak ezek más formában (változó szabályozók, elbocsátások, a piac drámai ingadozásai) jelentkeznek. Ezeknek a támadásoknak az egyik lehetséges kimenetele az állandó stressz és a depresszió. Utóbbi gyakorisága a magyar lakosság körében 7–15% között van, és minden negyedik ember megélt már hosszabb-rövidebb depressziós periódusokat.

Azt is kimutatták ugyanakkor, hogy az optimista munkavállalók jobban teljesítenek, ritkábban betegednek meg, többet keresnek, és általában hosszabb életűek. (7)

Egy elképesztő vizsgálatra hívjuk fel a figyelmet. A kutatók egy csoport ázsiai nőnek adtak matematikai feladatot, két külön alkalommal. Az első alkalommal arra terelték a figyelmüket, hogy ők nők, tehát a közfelfogás szerint kevésbé jók matematikából; míg a második alkalommal azt hozták előtérbe, hogy ők ázsiaiak, akik általában igen jók matematikából. Az utóbbi „hangolás” lényeges eredményjavulást hozott. A kutatók hasonló eredményeket kaptak abban a vizsgálatban, ahol afro-amerikai hallgatóknak tesztet kellett kitölteniük – egyik alkalommal meg kellett adniuk az etnikai hovatartozásukat, míg egy másik alkalommal nem. A sztereotípiák szerint a „feketék” rosszabbak bizonyos tesztekben – és ez így is volt az első alkalommal. (8)

A teljesítményünkre komoly befolyást gyakorolnak a nézetek/hiedelmek, tehát az attitűd kognitív elemei.

*Az optimista emberek több és jelentősebb célokat tűznek maguk elé, mint a pesszimisták. Sőt, a nézetnek/hiedelemnek drámai hatása van ... a szerencsére!*

Hogyan? Ez valami ezoterikus állítás? Távolról sem! Csak a szerencse más formában jelentkezik, mint arra számítanánk.

Az egyik kísérletben (9) önkénteseket arra kértek, számolják meg, hány kép van egy újságban. Két csoportban dolgoztak. Az egyik azokból állt, akik a kísérlet előtt szerencsésnek mondták magukat, míg a másik csoport tagjainak saját bevallásuk szerint nincs szerencséjük.

Az egyszerű kérdéshez (megszámolni a képeket) persze át kell nézni az egész újságot, és kitartóan számolni. Azok, akik szerencsésnek tartották magukat, néhány másodperc alatt végeztek, míg a „szerencsétlenek” átlagosan két percig számoltak....

Az ok egyszerű: az újság második oldalán, a szövegben megjelent egy üzenet: Ne számoljon tovább, 43 kép van az újságban! Sőt, később még az is benne volt a lapban, hogy ha szól a kísérlet vezetőjének, nyer 250 dollárt!



A magukat szerencsésnek tartók figyelme nyitottabb volt, mint a magukat szerencsétlennek vallóké. A figyelem a megfelelő hozzáállás esetén élesebb – erről van szó. A hatás pedig drámai.

*Gyakorlat:* Ismerünk olyanokat, akik rendszeresen azt állítják magukról, hogy ők „pechesekek”, hogy semmi sem sikerül nekik? És olyanokat ismerünk-e, akik valahányszor kudarc éri őket, újrakezdek? Tegyük föl magunknak a kérdést: ismerve a fenti kísérleti eredményeket, melyik úton akarunk járni?

Ezek a megfigyelések teljesen egybevágóak Barbara Fredrickson kísérleteivel, ahol bebizonyosodott, hogy a pozitív hozzáállás kitágítja a látókört és kreatívabbá tesz. (10)

Tegyük különbséget: az elmondottakból semmi esetre sem következik, hogy erőltessünk magunkra egy „keep smiling” hozzáállást. Ez, bár szándékaiban érthető elgondolás, megalapozottság (belső meggyőződés) híján erőltetett és könnyen visszaüthet – részben mert hiteltelen, részben mert túl sok energiát emészt fel. A Barbara Fredrickson által javasolt út teljesen más. E mellett igen komoly, számos vezető tudós kísérleteivel alátámasztott tényen alapszik.

### **„Nyiss és építs!”**

Számos vizsgálat támasztja alá, hogy a pozitív érzelmi állapot egy sor előnyös tulajdonsággal jár. Itt most nem soroljuk föl az összes vizsgálatot, a források elérhetőek (10). A lényegük, hogy a pozitív érzelem újszerű és kreatív gondolatnak nyit utat, a gondolkodást rugalmassá és alkalmazkodóvá teszi, a munkavégzés hatékonyságát növeli, illetve mások gondolatai felé is nyitottabbakká válunk. Ugyanakkor a negatív érzelmek ennek ellenkezőjét váltják ki: beszűkítik a figyelmet (nem látjuk meg a fától az erdőt), aminek következményeként az ember nem képes meglátni a kínálkozó lehetőséget (lásd a korábban bemutatott képszámláló vizsgálatot).

A kísérletek folytatásaként a résztvevőket három csoportra osztották. Az egyik csoport olyan filmrészleteket nézett, amelyekben pozitív érzelmek (boldogság és öröm) voltak túlsúlyban, míg a másik csoport negatív filmrészleteket láthatott (félelem és düh), valamint volt egy teljesen közömbös témát néző csoport is. Ezután arra kérték a résztvevőket, hogy írjanak olyan mondatokat, melyek így kezdődnek: „Azt szeretném tenni, hogy...” A pozitív csoport tagjai lényegesen több cselekvést soroltak fel, mint a közömbös csoporthoz tartozók, akik viszont a negatív csoport tagjainál kezdeményeztek több cselekvést. Nyilvánvaló tehát, hogy egy ráhangoló rövid(!) filmrészlet már önmagában is jelentős hatással bír a cselekvési vágyunkra.

Egy másik kísérlet még erősebb összefüggést mutat be. (11)

Ismét három, teljesen véletlenszerűen kiválasztott csoportot vizsgáltak. Mindhárom csoport kapott egy hosszabb szöveget azzal a megjegyzéssel, hogy a következőkben a nyelvi képességeik vizsgálata történik. Természetesen nem ez volt az igazi cél. Az egyik csoport (durva) olyan szöveget kapott, amelyben jellemzően durva vagy agresszív szavak voltak túlsúlyban, a másik (közömbös) érzelmileg jellegtelen szöveget olvasott, míg a harmadik (udvarias) csoport kedves, udvarias kifejezésekkel találkozott a szövegében. Amint befejezték az olvasást, arra kérték a résztvevőket, hogy jelentkezzenek a kísérlet vezetőjénél. Viszont a kísérletvezető egy asszisztenssel beszélgetett, szándékosan figyelmen kívül hagyva a kísérleti személyeket. Valójában azt mérték, hogy mennyi ideig várakoznak az alanyok, mielőtt megszakítják a (látszólag fontos) beszélgetést. A „durva” csoport tagjai igen gyorsan, a „közömbös” alanyok hosszabban, az „udvarias” társaság tagjai pedig a leghosszabban vártak, sőt átlagban csak az egyötödük szólította meg a kísérletvezetőt 10 percen (!) belül. Ugyanez az arány 60 százalék volt a „durva” csoport esetében.

A kísérletnek egy másik variánsában szintén az olvasott szöveg viselkedésre gyakorolt hatását vizsgálták. A lényeg: két csoportnak kellett elolvasnia adott szöveget, majd arra kérték őket, hogy sétáljanak át az egyik helyiségből a másikba.

Az egyik csoport szövegében ilyen szavak szerepeltek: magányosság, öregség, keserűség, ránc, reménytelenség. A csoport tagjai az olvasás után mérhetően lassabban sétáltak át a szomszédos helyiségbe, mint azok – a másik csoport tagjai –, akik közömbös szöveget olvastak. Egy egyszerű szöveg elolvasása önmagában elég volt ahhoz, hogy a járási sebességet befolyásolja! Úgy hisszük, ez megdöbbentő eredmény, és nagyon komoly következtetések levonását teszi lehetővé.

### **Tanulságok és gyakorlati következmények**

A kísérlet egy dolog – de mi következik ebből a hétköznapi életben? Mit tegyünk?

*Gyakorlat:* Olvassuk el újra a fenti kísérleteket! Majd álljon meg, és írja le pár mondatban, találkozott-e hasonló hatással! Van-e olyan ismerőse, akinek jó a közelében lenni? Van-e ennek köze ahhoz, ahogyan beszél, és amiket mond?

A következő gyakorlat a szóhasználat módosításáról szól.

*Gyakorlat:* A következőkben olyan mondatokat olvashatunk, amelyekben negatív szavak találhatók. Az első mondat például – „A munkatársaim ritkán késnek el” – tartalmazza a *késni* igét. Hogyan tudnánk ugyanezt a mondatot úgy mondani, hogy pozitív szavakat használjunk, ÉS a jelentés ne változzon, azaz az igazságtartalom ugyanaz maradjon? Emlékeznek arra a mondásra: Ez a pohár félig üres? Ezt úgy is mondhatjuk: Ez a pohár félig tele van! Mindkét állítás igaz, csak más nézőpontból.

A késés helyett lehetne így is fogalmazni: „A munkatársaim többnyire pontosak.” Az igazságtartalom ugyanaz maradt, de a *késnek* helyett a *pontosak* szót használtuk.

Folytassák ezt a gyakorlatot a többi mondattal!

- A munkavégzés során ritka a komoly hiba.
- A tantestületben nagyon ritka az alulteljesítő pedagógus.
- A főnököm csak igen ritkán veszíti el a fejét. Szinte alig hallottam kiabálni.
- A főnököm nem beszél velem soha szájbarágós stílusban, soha nem érzem, hogy lekezelne.
- A csoportunkban a munkatársak nincsenek túlhajtva.
- Nem mondhatnám, hogy alulfizetett lennék.
- Nagyon ritkán tapasztalom, hogy az informatikusok elutasítóak lennének.
- A csoportomban nem jellemző a széthúzás.
- Ez egy igazán rossz nap volt.
- Mindig elkésem.
- Pocsék idő van, biztos, hogy holnap nem tudjuk megtartani a rendezvényt.
- Ne ugrálj folyton!
- Csak ki ne csússzak a határidőből!

Felmerülhet a kérdés: Mennyire hiteles ez a megközelítés? Nem szőrszálhasogatás a szavakon lovagolni? A tanulmány későbbi részében olvasni fogunk Martin Seligmanról, a pozitív pszichológia egyik megalapozójáról. Ő idézi fel azt a vizsgálatot, amelyben az amerikai elnökök beszédeit vizsgálták, elemezték a mondataikat. Így vált világossá, hogy a pozitív, aktív

stílusban beszélő elnökök megválasztási esélye sokkal magasabb, mint a negatív, passzív stílusban beszélőké. A vizsgálatok olyan jól bizonyítottak, hogy kiterjesztették azokat az elnökjelölti beszédek vizsgálatára, és az derült ki, hogy nagy valószínűséggel kalkulálható volt a későbbi győztes. A szerző több példát is felsorol, amikor előre megjósolták a választási eredményt, pusztán a beszédstílus, a használt szavak vizsgálata segítségével. Világos az összefüggés: az optimista stílus jelentős előnyt jelent a választók szemében.

*Gyakorlat:* Alakítsanak ki kisebb (például háromfős) csoportokat, és beszéljék meg az alábbiakat: Hogyan lehetne használni az Önök munkájában a most tanultakat? Gondoljanak ilyen helyzetekre: levelet írnak egy ügyfélnek. Levelet írnak egy munkáltatónak. Beszélnek egy ügyféllel vagy munkáltatóval. Mit és hogyan mondanának? Lehetőség szerint adjanak teljes mondatos példákat, olyanokat, amelyeket a másik két csoport majd használni tud a gyakorlatában! A gyakorlat végén közös megbeszélésen dolgozzák fel a javaslatokat!

### **Az „emberi agy” használata – támaszkodjunk az IQ-ra!**

Ha igaz, hogy az érzelmeinknek nagyon erős súlyuk van, akkor mit tehetünk?

Azt gondoljuk, hogy az első lépést megtettük: megértettük a jelenséget. Értjük, hogy az emberi agyon minden külső hatás először az érzelmi szűrőn megy át, és csak utána tudatosul.

Azt javasoljuk, hogy – ennek ismeretében – hangoljuk át az érzelmi központunkat! Erre több módszer is van. Az első pont a fenti kísérletekből egyenesen következik: Tudatosan válogassuk meg, hogy milyen hatásokat engedünk be az életünkbe! Tudatosan válogassunk azon filmek, események között, amelyeket érvényesülni engedünk. A „Madarat tolláról, embert barátjáról” mondás pont ezt a népi bölcsességet takarja. Hasonulunk azokhoz, akikkel a legtöbb időt töltjük. Ha boldog és sikeres emberek között vagyunk – óhatatlanul hozzájuk alkalmazkodunk.

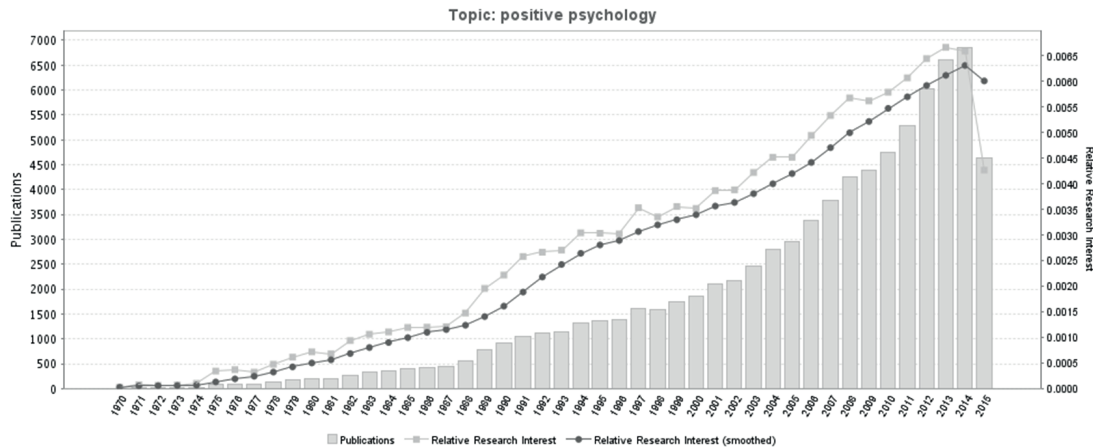
*Gyakorlat:* Idézzünk fel olyan filmeket, eseményeket, amelyek különösen erősen hatottak ránk! Koncentráljunk a pozitív tartalmúakra! Mi volt az, ami megragadott ezekben? Ha csoportban vagyunk, meg is oszthatunk ilyen élményeket.

(Egy példa a gyakorlat végrehajtására: a Forrest Gump című film, ami természetesen egy képzeletbeli személyről szól, igen felrázó és tanulságos. A hátrányos helyzetű, enyhén értelmi fogyatékos ember életében pont azt figyelhetjük meg, amit Barbara Fredrickson kísérlete tanúsít: a lehetőségek többnyire adottak, csak a pozitív szemléletű emberek nyitottabbak és látják meg ezeket. A jelenség nem IQ-függő! Az attitűdön múlik, azon, hogy milyen nézet/hiedelem mozgat bennünket. A film főszereplőjének hiedelme az, hogy a világ alapvetően jó, és abban neki helye van. Pont ezért – fogyatékosága ellenére – meg is találja a lehetőségeket, és kitartása révén él is velük.)

**FIGYELMEZTETÉS:** Természetesen nem állítjuk, hogy a világ pozitív szemléletével maguktól megoldódnának a problémák, vagy azt, hogy ez a szemléletmód minden helyzetben alkalmazható lenne. Amit állítunk, az csak annyi, hogy ha van lehetőségünk választani, akkor érdemes a pozitív attitűd mellett dönteni.

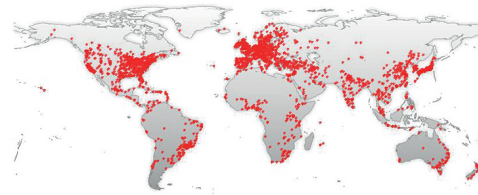
Természetesen vannak szakmák, melyekben a negatív vagy pesszimista megközelítés előnyös: Ha egy repülésirányító optimista, ha egy tervezőmérnök optimista („szerintem biztosan bírni fogja ez a híd”), az inkább ijesztő. A pozitív szemléletmód nem helyettesíti a tervezést vagy a racionális gondolkodást – sokkal inkább támogatja és kiteljesíti. Azokban a szakmákban, ahol a realitásérzék kiemelten fontos, ezek az eszközök mint ötletgenerátorok jól működnek – a lehetőségek bővítése után viszont a racionális tervezés következik.

A jelen tanulmányban elsősorban a pozitív pszichológia eredményeit mutatjuk be. Annak bizonyítására, hogy ez a tudományág milyen fejlődést mutatott az elmúlt évtizedekben, álljon itt egy ábra, amely azt mutatja, hogy a témában már 81 ezer fölötti publikáció született, és azt is, hogy az igazi fejlődés a közlemények számát tekintve a 2000-es évektől vette kezdetét.



Az ábra a GoPubMed nyilvános keresőprogram (<http://www.pubmed.org/>) használatával a 'positive psychology' keresőszavak beírása utáni eredményt mutatja.

A térképen látható, mely országokban van a tárgyalt kérdéssel kapcsolatos legnagyobb tudományos aktivitás. Látható, hogy nem csak a fejlett országokban, de minden kontinensen is aktívan kutatnak a témában.



## A negatív tartalmú események, filmek, egyéb tartalmak hatása

Láttuk, hogy a lehangoló mondatok még a fizikai aktivitásunkra is kihatnak. Gondosan válogassuk meg tehát, hogy milyen tartalmakat fogadunk be: ezek ugyanis óhatatlanul befolyásolnak bennünket. A pozitív pszichológia egyik legfiatalabb és legtehetségesebb képviselője, Shawn Achor (12) írja le a saját példáját: fiatalabb korában igen nagy szenvedéllyel játszott egy számítógépes játékot, ami nagyon realistán ábrázolta az eseményeket, amelyeket ő maga irányított. Ebben a játékban az autók ellopása rutinfeladatnak számított. Amikor befejezte a játékot, és kiment az utcára, azon kapta magát, hogy az autókat ezzel a szemmel nézi: melyiket lehetne ellopni. A történetet viccesen is fel lehetne fogni, de nem az – ezt a szerző kihangsúlyozza. Az a környezet, amelyben az időnkét töltjük, nagyon komolyan befolyásolja a viselkedésünket.

Shawn Achor a könyvében utal egy gyakorlatra, amit a versenyszférában szokott végezni. Azt állítja, hogy a pozitív beállítódást is ugyanúgy gyakorolni kell, mint bármi mást, amiben eredményt akarunk elérni.

*Gyakorlat:* Írjanak le három olyan dolgot, amiért hálásak lehetnek! Ez lehet egy személy (barát, munkatárs, családtag, bárki), és lehet egy élethelyzet, ami jó érzéssel tölti el Önöket. Ha ezt a gyakorlatot minden nap ugyanakkor elvégzik, jelentős hangulatváltozást fognak tapasztalni.

A gyakorlat látszólag könnyű, ám a rendszeresség oldala nem az. Sokat segít, ha ezt valakivel közösen csinálják a hétköznapiakban, például egy munkatárssal a munkakezdésnél (kiscsoportban egy csoportmegbeszélés előtt jó rávezető gyakorlat), otthon a párjukkal este stb. A lényeg a rendszeresség. Az ilyen, másokkal közösen végzett tevékenység jelentősen növeli a siker esélyét.

### **Martin Seligman és Csíkszentmihályi Mihály**

A pszichológia korábban úgy tartotta, hogy viselkedésünk a külső hatások és a belső motívációk következménye. A hatvanas évek közepétől azonban egyre többen kezdték hangsúlyozni, hogy a gondolkodás módunk alakítására magunk is képesek vagyunk. Ebben sokkal nagyobb szabadságunk van, mint sejtjünk.

Az amerikai és a magyar származású pszichológusok munkái igazi mérföldkövei a pszichológia átalakításának. A két szakember ilyen irányú pályafutása az 1980-as években kezdődött.

Martin Seligman egy repülőn utazott, amikor a mellette ülővel beszélgetve az illető megkérdezte: Azt érti, hogy a pszichológusok a beteg emberekkel foglalkoznak – de miért nem foglalkoznak az egészségesekkel, azzal, hogy ők miért egészségesek? Az utastárs lótenyésztéssel foglalkozott, így aztán valóban „dobozon kívüli” kérdést tett fel. Martin Seligman elgondolkodott a felvetésen – és az akkor futó kutatásai alapján elindult ebbe az irányba.

(Vegyük észre a nagyon izgalmas fordulatot a történetben: Seligman számára csupán a lehetőség volt adott. A véletlen hozta az útjába a mellette ülőt, de Seligman vette észre az ebben rejlő lehetőséget! Ugyanúgy, ahogyan az újságot olvasó „szerencsések” észrevették az elrejtett mondatokat. Szerencsés tehát, aki képes felfigyelni a lehetőségekre.)

Csíkszentmihályi Mihály Olaszországban járt, ahol azt tanulmányozta, vajon mi az oka a művészek viselkedésének, annak, hogy ha alkotnak, mindenről elfeledkeznek, és étel-ital nélkül, akár hosszú órákig is figyelmesen dolgoznak? A kutatás csaknem tíz éve után 1990-ben megjelent a *Flow* című könyve.

Mindkettejük munkájával foglalkozunk majd, mivel ezek szoros összefüggésben vannak a munka világával, és nagyon hasznos gyakorlati következtetéseket vonhatunk le belőlük.

*Gyakorlat:* Ahogyan a világot értelmezzük. Az alábbi helyzeteket értékelje 1–5-ig aszerint, hogy mennyire érezte/érzi jónak, elfogadhatónak/zavarónak a helyzetet (1 – nagyon zavaró, 5 – nagyon jó)!

Egyéni feladat, melyet kiscsoportban beszéljünk meg! Ha van olyan történet, ami megosztható – beszéljék meg nagyobb csoportban is!

1. Az új munkahelyemen sikert értem el. Minek tulajdonítottam a sikert, miért történt?
2. Az új munkahelyemen nem úgy sikerült valami, ahogyan elterveztem. Azt is mondhatnám, kudarc volt. Mi lehetett az ok?
3. Az egyik munkáltatónál folytatott tárgyalásom során elég feszült hangulat alakult ki. Mi volt az ok?
4. Egy megbeszélés találkozóra késve érkeztem. Mi volt az ok?

*Feldolgozás:* Mi lehet az oka, hogy a sikert és a kudarcot, a kellemetlen helyzeteket másként éljük meg?

### **A tanult tehetetlenség és a tanult optimizmus. Lehet választani!**

Martin Seligman legjelentősebb hozzájárulása a tudományhoz és az önismeretünkhöz, hogy bemutatta: az attitűd megváltoztatható.

Egy család otthonában nem nyílik jól az ajtó. Pontosabban mindig csak félig nyílik ki, mert elakad az alja a kövön. A kő szép, az ajtó szép, de akad. Az ajtó már pontosan fél éve így akad, ilyenkor a családtagok egy kicsit rángatják, tovább nyílik, de jobban elakad, így,

amikor be kell zárni, újabb közelharc indul, fél éve már, sikerrel. Igaz, az ajtó már kezdi feladni, az eresztékei nem a régiek. Meddig marad egyben?

Hány ilyen elakadt ajtó van az életünkben? Elfogadjuk, hogy udvariatlanok a boltban, vagy az ügyfélszolgálaton, hogy a biztosító hónapokig nem fizet jogos igényünkért, hogy a vezetőnk nem megfelelő hangon beszél velünk – és cserébe mi is apró bosszúkat állunk, hogy nincs virág az irodánkban, holott tudjuk, hogy jobb lenne a hangulat – a miénk és a bejövő ügyfeleké is.

Miért?

Egy kutyakísérletben igazolták a tanult tehetetlenség jelenségét. A kutyákat olyan ketrecbe zárták, ahol egy hangjelzés után nem veszélyes, de nagyon kellemetlen áramütést kaptak. A ketrecből nem volt kiút. Ha a hang jött, jött az áramütés is. A hosszú időn keresztül végzett kísérlet „eredménye” az lett, hogy amikor a kutyákat áttették egy olyan ketrecbe, ahol a feszültség alatt lévő részt egy alacsony, könnyen átléphető kis palánk választotta el a biztonságos, áramütésmentes területtől, az állatok a hangjelzés hatására...

*Gyakorlat:* Mit gondol, mi volt az állatok reakciója?

Mi lehetett a hatás? Mit csináltak az állatok?

Aki arra tippelt, hogy átugrottak a biztonságos területre... az tévedett.

A kutyák ugyanis maradtak az elektromos feszültség alatt tartott területen, és vonyítottak. Meg sem kísérelték a menekülést, mert tudták, hogy bárhová mennek, az áramütés megérkezik. Hiszen eddig is így volt. (Tegyük hozzá, ezek a kísérletek régen voltak, ma már állatvédelmi okokból – helyesen – nem lehetne megismételni.)

Ha netán azt gondolnánk, hogy ezek csak kutyák, és nem olyan intelligensek, mint az ember, akkor... sajnos, akkor ismét tévednénk, mert az emberek többsége pont ugyanígy viselkedik.

Emberek részvételével és kellemetlen zajjal is megismételték a kísérletet, és az eredmény ugyanez volt.

A viselkedési minták nem a tudatos énünkben, a logikus/racionális énünkben rögzülnek, hanem mélyebben. Nem vagyunk annyira racionálisak, mint gondolni szeretnénk.

Mind az állatokon, mind pedig az embereken végzett kísérletek kapcsán kiderült: mindig voltak, akik feladták a küzdelmet akkor is, amikor a körülmények jók voltak, és mindig voltak olyanok is, akik a lehetetlen körülmények között is folyamatosan próbálkoztak. Miért van az, hogy az egyik ember feladja, a másik soha? Ez a gondolat foglalkoztatta Martin Seligmant.

### **Ismerd meg önmagad!**

A delphoi jósda bejárata felett ezt olvashatták az arra járók: Gnóthi szeauton! Magyarul: Ismerd meg önmagad! A régi bölcsesség ma is igaz: ha ismerjük magunkat, esélyünk van a változtatásra és a fejlődésre. Ennek egyik eszköze egy teszt lehet, amit Martin Seligman tett közzé a *Learned Optimism* című könyvében (13).

A teszt a következő helyen érhető el (angol nyelven):

<http://web.stanford.edu/class/msande271/onlinetools/LearnedOpt.html>

A következőkben – a Mellékletben – megadjuk a teszt magyar átírását – némileg adaptálva azt a magyar viszonyokra (a szerző saját munkája). Olvassa el az egyes pontokhoz tartozó magyar mondatot, amely kétféleképpen is befejezhető: a.) és b.) verzióval.

Jelölje be a teszten vagy a felső (a.), vagy az alsó (b.) választ! Ha az adott mondat nem jellemző Önre, akkor próbálja kiválasztani azt, amelyik közelebb állhat Önhöz.



A pontok sorszámozása teljesen megegyezik az eredetivel, tehát a jelen tanulmányt és a weboldalt együtt nézve a teszt korrekten kitölthető.

Permanence Bad Score	7	very pessimistic
Permanence Good Score	7	very optimistic
Pervasivness Bad Score	4	average
Pervasivness Good Score	6	moderately optimistic
Stuff of Hope	11	moderately hopeless
Personalization Bad Score	3	moderate self-esteem
Personalization Good Score	3	moderately pessimistic
Total Bad Score	14	moderately pessimistic
Total Good Score	16	average
Good minus Bad Score	2	moderately pessimistic

Amint sikerült kitölteni a tesztet, javasoljuk, hogy mentse el a képernyő képét (például a billentyűzeten található PrtScr gomb segítségével), és másolja be valamelyik programba (Word, PowerPoint), annak érdekében, hogy a későbbiekben megnézhesse és kiértékelhesse. Ha kilép a programból, elveszik a kitöltés eredménye – ezért feltétlenül mentsünk. A tesztet másokkal is meg lehet csinálni, akár hány alkalommal, így többen is használhatják. Az ábra szándékosan kicsi, a pontos értel-

mezéshez később nagyobb méretben is látjuk majd.

Rövidesen – egy kis elméleti bevezetés után – megnézzük, hogy mire használható a teszt eredménye.

### Akik soha nem adják fel

Az emberek egy csoportja mindig magának tulajdonítja a kudarcot, azonosul vele, és örök vesztesnek gondolja magát. A másik csoport az átmeneti körülmények számlájára írja a kimenetelt, és rögtön a következő megteendő lépésre koncentrálnak.

Az átlagos munkavállalók és a megváltozott munkaképességű emberek között is található állandó optimista és örök pesszimista. Sok-sok példa mutatja, hogy a boldogság és a siker nem az adottságokon múlik. Ha megnézzük a motivációról szóló fejezet bevezetőjében említett videót, világosan látszik, hogy az adottságok nem döntik el egy ember sorsát. Az igazi akadály gyakran máshol, bennünk van.

A kutatások alapján három dimenzió körvonalazódik.

*Az egyik dimenzió az Idő:* Mennyire tűnnek tartósnak azok a körülmények, amelyek a kudarchoz vagy a sikerhez vezetnek? Az egyik ember úgy látja, hogy ezek tartósan, talán örökre fennállnak, míg a másik átmenetinek gondolja őket.

*A másik dimenzió a Kiterjedés:* A kudarc az egyik ember számára azt üzeni, hogy minden területen kudarcot vallott, azaz (például) nem csupán a magánélete, de a szakmai élete is sikertelen – és általában, bármihez fog, az kudarcra végződik. A másik típus a sikertelenséget egy specifikus területen megnyilvánulónak éli meg: a szakmai élet gondjait nem vetíti ki az élet más területeire. Ha az egyiknek gondjai adódnak, a másikon még sikeresnek tartja magát. Az egyik személy tehát általánosít, a másik leszűkíti a jelenség kiterjedését.

*A harmadik dimenzió az Ok dimenziója:* Miért következett be egy adott esemény? Tőlünk független, külső okokkal, vagy inkább személyes okokkal magyarázható, akár a pozitív, akár a negatív kimenetel?

Ennek a három dimenzióknak a felhasználásával jól elkülönülnek egymástól a pesszimista és az optimista emberek. Az, hogy valaki az egyik dimenzióban inkább optimista, még nem zárja ki, hogy egy másikban pesszimista legyen.

**Optimizmus**

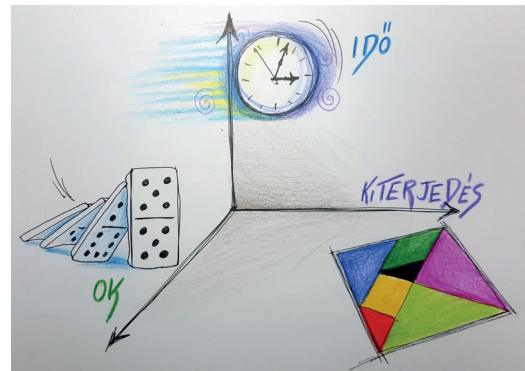


**Pesszimizmus**

*Gyakorlat:* A fenti három dimenzió alapján vizsgáljuk meg, hogy a következő állítások melyik dimenzióra utalhatnak! Elképzelhető, hogy nem csupán egy dimenzióra történik utalás. Egyéni feladat, amelynek az a célja, hogy elmélyítsük a fentiekben tanult elméletet.

### IDŐ? KITERJEDÉS? OK?

- A diéta nem működik...
- Mindig elrontom a kritikus pillanatokban...
- Megint nem adtak fizetésemelést...
- Bármit meg tudok tanulni, ha akarom...
- Soha nem segít nekem senki...
- Ha egyszer nekilátok valaminek, mindig befejezem...
- Hát igen, egy született lúzer vagyok...
- A sikereim kulcsa a szorgalom...
- Az élet állandó küzdelem...
- Gyorsan tanulok...
- Pénzzel mindent el lehet érni...



### A Seligman-teszt értelmezése

A három dimenzió tehát az Idő, a Kiterjedés és az Ok.

Az ábrán az Idő megfelelője a két első sor (Permanence), a Kiterjedés megfelelője a 3. és a 4. sor (Pervasiveness). Az 5. sor a Remény dimenzióját adja (Hope). Az Ok dimenziója a 6. és a 7. sor (Personalization). A 8. és 9. sor a „Rossz” és „Jó” összpontszámot mutatja. Az utolsó sor a „Jó” és a „Rossz” különbségét jelenti. Már most jelezzük: a „Jó” és a „Rossz” csupán a jó és a rossz eseményekre vonatkozó megjelölés, tehát nem a tesztet kitöltőre vonatkozó minősítés.

Az egyes dimenziókhöz tartozó értékeket az adott sor mellett (a második oszlopban) található szám jelzi, aminek az értelmezése egy rövid szöveg formájában az utolsó oszlopban található.

Nézzük az első sort! Ez azt jelenti, hogyan reagál a kitöltő egy rossz eseményre: mit gondol, mennyi ideig lesz ez hatással rá? A „nagyon pesszimista” (very pessimistic) arra utal, hogy a kitöltő úgy gondolja: egy negatív esemény hosszú időn keresztül fog hatni, azaz, ha valamit elrontott, akkor ez máskor is így fog történni. („Hát igen, gyöngé vagyok matematikából!”) A második sor ugyanebben az Idő dimenzióban mutatja, hogy a kitöltő hogyan reagál egy számára sikert jelentő helyzetre. Ezt a kitöltő úgy látja, hogy a sikerei máskor is megismétlődnek majd. („Hát, ha valamiben jó vagyok, az a kézművesség!”) Anélkül, hogy a részletekbe mennének (ez nem tárgya a jelen tanulmánynak), erről a kitöltőről annyi elmondható, hogy mind a sikereit, mind pedig a kudarcait hosszú távúnak tartja, azaz nem csupán egyszeri eseménynek könyveli el azokat. Tehát amiben jó, abban az is lesz, és amiben rossz, abban sem fog (akár) változni – elfogadja magát úgy, ahogy van.

A 3. és a 4. sor arra utal, hogy a kitöltő egy rossz vagy egy jó eseményből mennyire általánosít. Ha például valaki sikertelen a matematikavizsgáján, abból azt a következtetést vonja le (ha pesszimista), hogy az angol vizsgáján sincs esélye. („Az angolt is biztosan elrontom!”) A kitöltő a rossz eseményt átlagosan éli meg (average) ... „Na jó, ha egy kicsit készülök, majd az angol jobban sikerül.” A jó eseményekhez némileg optimistán (moderately optimistic) viszonyul. („Azért nem hiába tanulok annyit, meglátszik az eredményeimen.”)

Az 5. sor a Remény – arra utal, hogy a kitöltő mennyire bizakodó, és mennyire fog majd ellenállni a különböző kihívásoknak. A „kissé reménytelen” (relatively hopeless) arra utal, hogy az adott ember elég hamar letörik a nehézségek láttán, de segítséggel van esélye a jó teljesítményre. A segítség bárhonnán jöhet: egy mentortól, családtagtól, munkatárstól. Ha egy beosztott van ilyen helyzetben, érdemes a vezetője segítségét kérni. A nagyon reménytelen emberekre nem csupán a lehangoltság, hanem a gyakoribb megbetegedések is jellemzőek.

Permanence Bad Score	7	very pessimistic
Permanence Good Score	7	very optimistic
Pervasivness Bad Score	4	average
Pervasivness Good Score	6	moderately optimistic
Stuff of Hope	11	moderately hopeless
Personalization Bad Score	3	moderate self-esteem
Personalization Good Score	3	moderately pessimistic
Total Bad Score	14	moderately pessimistic
Total Good Score	16	average
Good minus Bad Score	2	moderately pessimistic

Az Ok dimenziójában arra kapunk választ, hogy a teszt kitöltője a rossz események bekövetkeztekor magát okolja-e elsősorban, vagy igyekszik az okokat a külső tényezőkre is visszavezetni. (Nyilván az okok másra hárítása sem egészséges, mint ahogy az „Ezt is elszúrtam!” hozzáállás sem mutat kiegyensúlyozott gondolkodást.) A kitöltő (moderate self esteem – mérsékelt önbecsülés) értékelése azt mutatja, hogy rossz események kapcsán nem sérül túlzott mértékben az önmagáról alkotott képe. A jó események kapcsán a kitöltő nem értékeli sem túl, sem alul önmagát (average), azaz reális képet alkot magáról.

Az utolsó három sorból a legutolsó ad képet a kitöltő általános beállítottságáról – jelen esetben egy mérsékeltlen pesszimista (moderately pessimistic) személyt ismertünk meg.

A pesszimizmusról már szóltunk korábban, de itt érdemes még egyszer kihangsúlyozni: a szervezeteknek, vállalkozásoknak kellenek a kissé pesszimista emberek, mert ők azok, akik feltárják a várható veszélyeket, nehézségeket. A túlzott pesszimizmus ugyanakkor hajlamossíthat a depresszióra, és az a lehetőség is fennáll, hogy az adott emberek – a biztonságra való törekvés miatt – esetleg kevesebbet érnek el, mint azt a képességeik lehetővé tennék.

Általában kevésbé élvezik az életet, és gyakrabban betegedhetnek meg.

### **Humánerőforrás-vonatkozások**

Martin Seligman vizsgálataiból az is kiderül, hogy a munkaerő felvételénél az optimista/pesszimista beállítódás vizsgálata igen hasznos lehet. Igaz ugyan, hogy az emberek sok mindenre képezhetők, de ennek megvannak a határai. Az alapvetően pesszimista ember nehezen teljesít optimista beállítódást igénylő feladatokban. Egy ügyfélszolgálatnál dolgozó vagy egy telefonos értékesítő esetében a pesszimista hozzáállás melletti munkavégzés igen kimerítő, és az esetek többségében nem is eredményes. Sokkal értelmesebb és gazdaságosabb megoldás, ha már eleve olyan munkaerő kerül ilyen pozícióba, aki legalább átlagos vagy a feletti optimizmussal rendelkezik.

## **Az optimizmus tanulható – az ABC módszer**

Gyakran tapasztaljuk, hogy egyfajta belső párbeszédet folytatunk magunkkal. Például: „Elhagytam a bankkártyámat az egyik üzletben, de nem találták meg. Felelőtlen és figyelmetlen vagyok. Azonnal megfájdult a fejem.” Egy másik egyszemélyes párbeszéd: „Az ügyfél teljesen feldúlva ment ki az ajtón. Nagyon megsértődött. Azt hiszem, azt is elfelejtettem, amit eddig tanultam. Lehet, hogy ez a pálya nem nekem való, más munka után kéne nézmem.”

*Gyakorlat:* Párban el lehet játszani egy érdekes gyakorlatot, ami egyben igen inspiráló, és jó hangulatot is teremt. Álljunk párba, és válasszunk egy olyan munkahelyi témát, amiben nem vagyunk közvetlenül érintettek! Ez lehet egy képzeletbeli helyzet, vagy egy olyan, ami valakivel régebben történt, esetleg egy másik munkahelyen tapasztaltuk – és amelyben két szereplő volt. A páros egyik tagja az egyik szereplőt, a másik a másikat játssza. Viszont mind a két szereplő kettős szerepben van. Az egyik szerep a külvilág felé megnyilvánuló énje, a másik pedig azt képviseli, amit valójában gondol. Amikor tehát a párjához szól, akkor előtte (kissé elfordulva, de jól érthetően) mondja ki azt, amit gondol! Majd forduljon a párja felé, és most mondja azt hangosan, amit ténylegesen kimondana!

Ha tehát elkezdik a játékot, az egyik szereplő mond egy nyilvános mondatot, mire a másik (kissé elfordulva) azt mondja, ami arról elsőnek eszébe jut, és csak ezután válaszol egy nyilvános mondattal. A párja meghallgatja, majd először elfordulva azt mondja, amit gondol, és ő is csak utána mondja ki hangosan a nyilvános mondatot.

Tanulság: Mást gondolunk, és mást mondunk. Rá lehet kérdezni, hogy ennek mi az oka. A jéghegy modell ismeretében könnyen kitalálhatjuk.

Ellentétben a fenti gyakorlattal, aminek a célja a témára való ráhangolás és egy kicsit mélyebb megértés, látnunk kell, hogy a negatív belső párbeszédnek igen romboló hatásúak is lehetnek.

### **Önmagunk ellenségei?**

Ha valaki kívülről támad ránk – tettel vagy szóval –, ösztönösen védekezni kezdünk. Ha negatív dolgot mondanak ránk, a leggyakrabban találunk ellenérvet.

De mi van akkor, ha a támadás nem kívülről, hanem belülről érkezik? Azaz, önmagunkról mondunk rosszat önmagunknak? Az előző bekezdésben elhangzott pár – önmagunknak mondott – negatív kijelentés, önmagunk ostromozása. Ez ellen jóval kevésbé – gyakran egyáltalán nem – tudunk védekezni. Az igazi nehézség ebből adódik. Ha elég sokszor támadjuk magunkat, azt vehetjük észre (persze másoknál leginkább), hogy hangosan is kimondjuk/kimondják: „Szét-szórt vagyok!” „Ehhez én nem értek.” „Mindent elrontok!”

Ha jól figyelünk, ezek már olyan általános negatív vélemények önmagunkról, amelyek beépültek, és el is hisszük őket.

Martin Seligman azt javasolja, hogy védekezzünk ezek ellen azzal, amit ő ABC módszernek nevezett el. A háromlépéses folyamat lépései: A=Adversity (rossz esemény), B=Belief (hiedelem), C=Consequences (következmények). A fenti belső párbeszédnek pontosan ezt a sémát követték. Ugyanezt az utat járjuk végig, amikor a folyamat megszakítását és pozitív útra terelését végezzük.

Ha tehát negatív esemény történt, kövessük a javasolt módszert:

1. A negatív tapasztalat objektív feljegyzése. Írjuk le: pontosan mi az, ami történt? Csak a tényeket írjuk le! Kerüljük a következtetéseket! (Ez az A lépés.)
2. Mit gondol, miért történt ez? Milyen magyarázatot talál a negatív eseményre? (Ez a B lépés.)

3. Milyen érzéseket, gondolatokat vagy cselekedeteket váltott ki Önből mindez? (Ez a C lépés.)

Ezek után két út áll előttünk. Az egyik, hogy eltereljük a figyelmünket. Megtehetjük ezt például azzal, hogy a következményeket nem most, hanem majd egy későbbi időpontban gondoljuk végig. Ekkor írjuk le, hogy mit kell végiggondolnunk és mikor!

A másik lehetőség, hogy belső vitát folytatunk. Ebben nagy gyakorlatunk van, hiszen gyakorta vitatkozunk... igaz, másokkal. Most ezt a tudásunkat és képességünket használjuk fel arra, hogy önmagunk gondolataival vitázzunk.

Vegyük sorra, elsőnek az A lépés kritikáját: Van más tény is? Honnan tudjuk, amit tudunk? Mások mondták? Olvastuk vagy magunk tapasztaltuk? Mennyire hiteles a forrás? Lehet, hogy téved a forrás, vagy ő maga is csak hallotta, és következtet? Mi az, ami a tényeket alátámasztja?

Ezután vegyük elő a B lépés kritikáját: Van más magyarázat is a fenti tényekre? Más következtetés is levonható-e? A negatív esemény mögött több (nem csak az elsőnek beugró) ok állhat.

Ha a tények és a hiedelmek (az A és a B) valóban egyértelműek, nem lehetséges egy másik cselekvési alternatíva? A kimenetel valóban annyira súlyos, mint elsőre tűnik? Nem lehetséges-e egy könnyedebb értelmezés? Van-e mód a helyzet megváltoztatására? Ki vagy mi az, aki/ami segíthet, és hogyan?

Nézzük végig a fenti lépéseket: Milyen eredménnyel jártunk? Csökkent a feszültség?

*Gyakorlat:* Vegyünk elő egy jelenleg is gondot okozó problémát, eseményt, és csináljuk végig a fenti folyamatot!

## A Flow-ról

Csíkszentmihályi Mihály munkájáról sokan hallhattak, számos kiadvány született a témában, és több videó is elérhető a szerzőtől. Ezért most a flow egy olyan vonatkozásával ismerkedünk meg, ami általában elkerüli a témával foglalkozók figyelmét.

A flow nem csupán jó érzés, állapot, hanem komolyan hozzájárul a munka hatékonyságának növeléséhez. Ezt a motivációs fejezetben is tárgyaltuk, itt csak azt emeljük ki, hogy azok, akik gyakran élnek meg flow élményt, évente átlagosan 15 nappal többet dolgoznak – egyszerűen azért, mert ritkábban betegszenek meg.



A másik tény: a munkahelyen gyakoribb a flow élmény, mint a pihenőidőben. Ez pont el-lentmond a hétköznapi bölcsességnek – de jól ellenőrzött adat.

Az alkalmazkodóképességünk fontos eleme tehát a flow, ami kiváltható, létrehozható – ennek nézzünk ismét utána a *Motiváció* fejezetben, és főként: használjuk!

Az alkalmazkodóképesség két másik eleméről is szót ejtünk még.

Az első a boldogság kérdése. A közhiedelem szerint a boldogság valami elvont fogalom, és ha létezik is, akkor a következő úton valósítható meg: Szorgalmasan dolgozunk -> Karriert csinálunk -> Sok pénzt keresünk -> Magunkra/szeretteinkre fordítjuk -> ... és boldogok leszünk.

A dolog pont fordítva áll. Shawn Achor (12) szerint, aki minden kontinensen, számos világcégnél tartott képzéseket a vezetők mindenféle csoportjának, azt mondja: a siker kulcsa



a boldogság. Az, aki képes a boldogság megtapasztalására, sikeres lesz.

Természetesen könnyű ezt mondani, de hogyan csináljuk? Az a helyzet, hogy a figyelmünk eléggé koncentrált, egyszerre csak kevés dologgal tudunk foglalkozni. Hasonlóan a látásunkhoz, ahol csak a látótér közepe éles, a környezet homályos – pontosan így működik a figyelmünk is. Achor szerint a leghatékonyabb módja a boldogság megélésének az, ha erre figyelünk.

*Gyakorlat:* Írjunk le három olyan dolgot, ami a mai nap (eddig) örömet okozott, amiért hálásak vagyunk (valakinek, valaminek), bármi is legyen az! Figyeljünk arra, hogy ez valódi dolog legyen (ne egy általánosság), azaz pontosan és röviden fogalmazzunk! Például: „Reggel, munkába menet egy hegedűs játszott az aluljáróban, és a zenéje nagyon megragadó volt, régi élményeket idézett fel bennem, ezért odamentem, és adtam 100 forintot.” Vagy: „Számítási hibát vétettem a heti jelentésemben, amit a vezetőm észrevett, és csak annyit mondott, hogy számoljam újra. Előfordul, hogy indulatos, de ebben az esetben teljesen nyugodt volt. Én is megnyugodtam, és ezért egy kis hálát éreztem.” A lényeg: pontos leírást adjunk, ami képszerűen írja le a történeteket. Ha ez sikerül, ugyanezt tegyük meg minden nap – egy adott időben. A lényeg a rendszeresség. A testünk edzésének is akkor van eredménye, ha rendszeresen edzünk, ugyanígy a boldogság-edzés is kitartás kérdése.

Nagyon tanulságos Oloffson Placid beszámolója arról, hogyan sikerült neki mint katolikus papnak és a többi fogolytársának túlélniük a Gulag megpróbáltatásait. (14) Az általuk folytatott gyakorlat pont az volt, mint a hatvan évre rá könyvet író pszichológus javaslata: koncentráljunk a jóra!

Végezetül arra kérjük az olvasót, hogy a fejezet elején feltett kérdésekre – Vajon a pozitív vagy negatív érzéseim a saját kezemben vannak-e, képes vagyok-e a befolyásolásukra? Vajon a pozitív vagy negatív érzéseim milyen hatással vannak a teljesítményemre? – adott válaszaikat vegyék elő, és gondolják végig, hogy a most olvasottak alapján milyen választ adnának! Ha kétségük lenne, olvassák el újra! Reméljük, hogy a lehetőségek száma jelentősen bővült.

## *Melléklet*

### **A Martin Seligman-teszt**

1. A projekt, amin dolgozol, igen sikeres.
  - a.) Részletesen odafigyeltem mindenki munkájára.
  - b.) Minden munkatársam nagy odaadással dolgozott.
2. Egy nézeteltérést követően mindketten, te és a párod (barátod/barátnőd, férjed/feleséged) abbahagyjátok a veszekedést.
  - a.) Megbocsátottam neki.
  - b.) Általában megbocsátok.
3. Eltévedsz, amikor egy barátod házát keresed.
  - a.) Elrontottam az egyik elágazásnál.
  - b.) A barátom rossz irányt adott meg.
4. A párod (barátod/barátnőd, férjed/feleséged) egy ajándékkal lep meg.
  - a.) Fizetésemelést kapott.
  - b.) Meghívtam egy különleges vacsorára előző este.



5. Elfelejtkezel a párod (barátod/barátnőd, férjed/feleséged) születésnapjáról.
  - a.) Rossz vagyok a dátumok megjegyzésében.
  - b.) Más dolgok kötötték le a figyelmemet.
6. Virágot/ajándékot kapsz egy titkos csodálótól.
  - a.) Vonzónak talál.
  - b.) Népszerű vagyok.
7. Egy számodra fontos állásra pályáztál, amit megnyertél.
  - a.) Sok időt fordítottam a pozíció elnyerésére.
  - b.) Nagyon keményen megdolgozok mindenért.
8. Elfelejtesz egy fontos találkozót.
  - a.) Néha cserben hagy a memóriám.
  - b.) Néha elfelejtem megnézni a naptáramat.
9. Egy számodra fontos állásra pályáztál, amit elvesztettél.
  - a.) Nem fordítottam elég időt a pozíció elnyerésére.
  - b.) Aki előttem megnyerte a pozíciót, sok fontos embert ismer.
10. Egy sikeres üzleti vacsorát szerveztél.
  - a.) Aznap este kiemelkedően jó formában voltam.
  - b.) Jó szervező vagyok.
11. Megakadályoztál egy bűntényt, mert kihívtad a rendőrséget.
  - a.) Egy furcsa zajra lettem figyelmes.
  - b.) Nagyon éber voltam aznap.
12. Egész évben igen jó egészségnek örvendtél.
  - a.) A többiek egészségesek voltak körülöttem, így nem kaptam el semmilyen betegséget.
  - b.) Vigyáztam, hogy egészségesen táplálkozzam és eleget pihenjek.
13. Tartozol a könyvtáradnak 1000 forinttal, mert későn vitted vissza a könyvet.
  - a.) Ha nagyon belemélyedek az olvasásba, elvesztem az időérzékeimet.
  - b.) Teljesen elmerültem egy jelentés írásába, így elfelejtettem visszavinni a könyvet.
14. Jelentős összeget nyertél egy befektetéseddel.
  - a.) A barátom jó tanácsot adott.
  - b.) A barátom nagyon jó szakember.
15. Megnyersz egy sporteseményt.
  - a.) Legyőzhetetlennek éreztem magamat.
  - b.) Keményen edzek.
16. Megbuksz egy fontos vizsgán.
  - a.) Nem voltam olyan okos, mint a többi vizsgázó.
  - b.) Nem készültem fel eléggé.
17. Egy különleges ételt főztél a barátodnak, amit ő éppen hogy megkóstolt.
  - a.) Nem főztem finomat.
  - b.) Kapkodva főztem.
18. Vesztesz egy sporteseményen, amire hosszú ideje készültél.
  - a.) Nem vagyok igazán jó sportoló.
  - b.) Nem vagyok jó ebben a sportban.

19. Kifogy az üzemanyag az autódból késő este egy sötét utcában.
  - a.) Nem ellenőriztem, hogy mennyi üzemanyagom van.
  - b.) Eltört a benzincső.
20. Elveszted az önuralmadat, amikor egy barátoddal beszélsz.
  - a.) Mindig piszkál engem.
  - b.) Ellenséges hangulatban volt.
21. Büntetést kapsz, mert nem töltötted ki időben az adóbevallásodat.
  - a.) Mindig halogatom a bevallás beadását.
  - b.) Idén lusta voltam időben leadni a bevallásomat.
22. Randevúra hívtam valakit, aki elutasított.
  - a.) Nagyon rossz formában voltam aznap.
  - b.) Teljesen lebénultam, amikor randevúra hívtam.
23. Egy előadáson téged választanak, hogy a show résztvevője legyél.
  - a.) Pont a szem előtt lévő széken ültem.
  - b.) Én tűntem a leginkább lelkesnek.
24. Gyakran megkérnek, hogy táncolj a bulikon.
  - a.) Igazi társasági ember vagyok.
  - b.) Tökéletes formában voltam aznap este.
25. Ajándékot veszel a párodnak, ami nem tetszik neki.
  - a.) Nem fordítok kellő figyelmet ezekre a dolgokra.
  - b.) Nagyon szőrszálhasogató elvárásai vannak.
26. Nagyon jól teljesítesz egy felvételi beszélgetésen.
  - a.) Nagyon magabiztos voltam aznap.
  - b.) Jól tudok szerepelni a felvételik során.
27. Viccet mesélsz, és mindenki nagyot nevet.
  - a.) A vicc tényleg jó volt.
  - b.) Tökéletesen időzítettem a történetet.
28. A főnököd nagyon kevés időt adott egy munka befejezésére, de te mégis megcsináltad.
  - a.) Jól végzem a munkámat.
  - b.) Hatékony ember vagyok.
29. Mostanában nagyon kimerült vagy.
  - a.) Soha nincs időm kikapcsolódni.
  - b.) Nagyon elfoglalt voltam a héten.
30. Felkérsz valakit táncolni, és ő elutasít.
  - a.) Nem vagyok elég jó táncos.
  - b.) Ő nem szeret táncolni.
31. Megmentesz valakit a fulladástól.
  - a.) Ismerek egy módszert a fulladás megelőzésére.
  - b.) Tudom, mit kell tenni sürgős esetekben.
32. A szerelmed úgy gondolja, jobb lenne egy kicsit lassítani a kapcsolatokban.
  - a.) Túlságosan magamba forduló vagyok.
  - b.) Nem töltök elég időt vele.

33. Egy barátod olyasmit mond, ami nagyon sértő.  
a.) Gyakran beszél meggondolatlanul.  
b.) Éppen rossz hangulatban volt, és én voltam kéznél.
34. A munkahelyi vezetőd a tanácsodat kéri.  
a.) Az adott területen szakértő vagyok.  
b.) Általában jó tanácsokat adok.
35. Egy barátod megköszöni, hogy a nehézségek idején segítetted őt.  
a.) Örültem, hogy segíthettem a nehézségek idején.  
b.) Gondját viselem az embereknek.
36. Nagyon jól érzed magad egy buliban.  
a.) Mindenki barátságos volt.  
b.) Barátságos voltam.
37. Az orvosod azt mondja, hogy jó fizikai állapotban vagy.  
a.) Mindent megteszek, hogy eleget edzzem a testem.  
b.) Nagyon egészségtudatos vagyok.
38. A párod kezdeményezi, hogy elmenjetez egy romantikus hétvégére.  
a.) Szüksége volt egy kis kikapcsolódásra.  
b.) Szeret kipróbálni új dolgokat.
39. Az orvosod azt mondja, hogy túl sok cukrot eszel.  
a.) Nem fordítok sok figyelmet az étkezésemre.  
b.) Nem lehet kikerülni a cukrot, mert mindenben benne van.
40. Felkérnek, hogy egy fontos projekt vezetését vállald el.  
a.) Éppen most fejeztem be egy hasonló projektet.  
b.) Jó projektvezető vagyok.
41. Te és a párod sokat veszekedtek.  
a.) Mostanában elég zűrés vagyok, és nagy a nyomás rajtam.  
b.) Mostanában olyan ellenséges velem.
42. Nagyon buksz sívelés közben.  
a.) A sívelés nehéz.  
b.) A pálya jeges volt.
43. Egy értékes díjat nyersz.  
a.) Megoldottam egy fontos problémát.  
b.) Én voltam a legjobb.
44. A befektetésed soha nem látott mélypontra van.  
a.) Nem nagyon ismertem az üzleti környezetet.  
b.) Rossz döntést hoztam.
45. Nyersz a lottón.  
a.) Véletlen volt csupán.  
b.) A jó számokat választottam.
46. A szabadságod alatt több kilót felszedtél, és nem tudod leadni.  
a.) A diéta nem vezet eredményre hosszú távon.  
b.) A kipróbált diéta nem volt megfelelő.

47. Kórházban vagy, és csak kevesen látogatnak meg.  
a.) Idegesítő vagyok, ha beteg vagyok.  
b.) A barátaim nem törődnek az ilyesmivel.
48. Az egyik üzletben nem fogadják el a bankkártyádat.  
a.) Néha túlbecsülöm, mennyi pénzem van.  
b.) Néha nem teszek elég pénzt a kártyámra.

### Hivatkozások

1. What VUCA Really Means for You ([https://hbr.org/resources/images/-article\\_assets/hbr/1401/F1401C\\_A\\_LG.gif](https://hbr.org/resources/images/-article_assets/hbr/1401/F1401C_A_LG.gif))
2. *Kompetencia*. OFI (<https://www.ofi.hu/tudastar/kompetencia/kompetencia-ismeretek>)
3. [http://pszk.nyume.hu/tamop412b/tanari\\_mesterseg\\_alapjai/322\\_attitdk\\_s\\_nzetek.html](http://pszk.nyume.hu/tamop412b/tanari_mesterseg_alapjai/322_attitdk_s_nzetek.html)
4. Rosenberg, M.J. – Hovland, C.I. (1960): *Cognitive, affective and behavioral components of attitudes. Attitude Organization and Change*. Yale University Press, New Haven, 1960.
5. Tudományos áttekintés az Index.hu-n: Érzelmek szabályozzák az agy döntéseit? (<http://index.hu/tudomany/agy4021/>)
6. Goleman, D.: *Társas intelligencia*. Libri, 2006.
7. Soft skill: Positive attitude. (<http://jobs.aol.com/articles/2014/02/10/soft-skill-positive-attitude/>)
8. Shih, M. – Pittinsky, T. – Ambady, N. (1999): Stereotype susceptibility: Identity salience and shifts in quantitative performance. *Psychological Science*, 1999. 10, 80–83.
9. Wiseman, R.: The luck factor. *The Skeptical Inquirer*, 2003, 27, 1–5
10. Fredrickson, B.: The Role of Positive Emotions in Positive Psychology. *Am Psychol*. 2001 Mar; 56(3): 218–226. Összefoglaló itt: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3122271/>
11. John A. Bargh – Mark Chen – Lara Burrows : Automaticity of Social Behavior: Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action. *Journal of Personality and Social Psychology* 1996. Vol. 71, No. 2. 230–244.
12. Achor, S.: *A boldogság mint versenyelőny*. HVG Könyvek, HVG Kiadó Zrt., 2015.
13. Seligman, M.: *Learned Optimism*. Vintage Books, 1990.
14. Placid atya videóbeszámolója: <https://www.youtube.com/watch?v=-7Xl18Y2WrI>

# Egyéni fejlődési terv

## Bevezetés

Iskolába járunk, majd munkába állunk, és különböző munkakörökben dolgozunk, vagy alapítunk egy saját vállalkozást. Esetleg alkalmilag nincs munkánk, és kitartóan igyekszünk lehetőséghez jutni. A történetek nagyon változatosak, de gyakran látjuk, hogy egyvalami közös bennük, mégpedig a tervezettség hiánya.

Igaz, a környezet gyorsan változik, és a tervek végrehajtása lehetetlenné válhat – ez közös tapasztalatunk. Miért állítjuk mégis, hogy tervezésre szükség van? Mit érhetünk el vele? Elismerve, hogy a változó világra igen sokféle válasz adható, mi mégis megpróbálunk egy olyan alternatívát felkínálni, ami meggyőződésünk szerint mindenképpen javítja az esélyeinket.

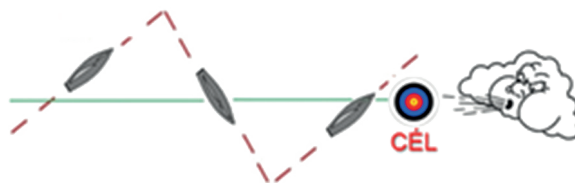
Azt állítjuk, hogy sokkal több lehetőségünk van, mint sejtenénk. Érdekes felidézni Barbara Fredrickson kísérletét, amelyet az *Az alkalmazkodóképességünk fejlesztése* című fejezetben írtunk le. A kísérletben részt vevők pontosan ugyanazt a lehetőséget kapták. Az egyik csoport tudott élni a felkínált nagyon egyértelmű lehetőséggel, a másik pedig nem. (Ha még nem olvasta az idézett kísérletről szóló részt, most érdemes megtenni.)

Mi volt a különbség? A hozzáállás, az, ahogyan a csoport tagjai vélekedtek önmagukról. Aki pozitívan szemlélte magát, észrevette a lehetőséget, aki negatívan, az nem.

Mondhatják erre: az önképünket, az önmagunkról alkotott képet nehéz módosítani, hiszen az hosszú idő alatt alakult ki. Pedig lehetséges, és erre van egy nagyon egyszerű, józan ésszel könnyen belátható út. Erről fog szólni ez a fejezet.

## A szél ereje

Van egy jól ismert mondás: Céltalan hajósnak semmilyen szél sem kedvez. (Montaigne) És valóban, ha a szél szembe is fúj, annak, akinek célja van, képes azt elérni – legfeljebb végrehajt pár manővert az út során. Ez a mondás alátámasztja a mindennapi tapasztalatunkat.



Ha egy lehangolt ismerősünkkel találkozunk, vagy egy olyan munkatársunkkal beszélgetünk, aki már hosszabb ideje dolgozik a munkahelyén, csupán azért, hogy a fizetését megkapja, teljesen világossá válik, hogy a céltalanság lehet a fásultságának oka. Ilyenkor erős késztetést érezhetünk arra, hogy tanácsot adjunk neki. „Csináld ezt meg ezt!” Voltunk ilyen helyzetben?

*Gyakorlat:* Mi történik, ha találkozunk valakivel, aki láthatóan tanácstalan, elbizonytalanodott, keserű? Játsszuk el ezt a helyzetet lehetőleg hármas csoportban! Az egyik szereplő játssza a bizonytalan, a másik a társát, akinek panaszodik, a harmadik pedig maradjon megfigyelői helyzetben! A gyakorlat megkezdése előtt találjanak ki egy olyan élethelyzetet, ami az Önök munkája kapcsán jellegzetes – akár ügyfél, akár munkatárs lehet a példa.

Elsőnek a bizonytalan szerepet játszó, majd a társa mondja el a tapasztalatait, aztán a harmadik, megfigyelő fél!

*Feldolgozás:* Az esetek igen nagy részében az történik, hogy a bizonytalan ember elmondja a problémáját, panaszodik. Az ő szemszögéből nézve egy hatalmas problémahalmaz áll az útjában. Amikor a társa ezt hallja, felébred benne a segítőkészség, és rögtön tanácsokat kezd adni. A gyakorlat azt mutatja, hogy a közvetlen tanácsadás ritkán jár sikerrel, mivel a tanácsot kapó változatos érveket hoz a megvalósíthatóság ellen. „Valaki más, igen, talán, de én nem... Talán majd egyszer... Ez itt, nálunk nem működne... Már próbáltam.”

Természetesen előfordulhat, hogy valaki azért keres fel minket, mert közvetlen útmutatásra van szüksége, elsősorban azért, mert ismeretekkel és tapasztalattal rendelkezünk a témában. Ilyenkor jó esély van arra, hogy a tanácsainkat követni fogja a tanácsot kérő. Ám ha nem ez a helyzet, akkor kerüljük a direkt tanácsadást!

Fontos: Ne hagyjuk, hogy ez a fázis, a problémafelvetés fázisa hosszúra nyúljon! Ne bátorítsuk a beszélőt, hogy hozzon elő újabb nehézséget, mert természetesen a nehézségek sora igen hosszú. A „Miért?” kérdése különösen kerülendő, mert ez bátorítja a probléma kifejtését. Az egész beszélgetés hangsúlya legyen inkább a „Hogyan?” kérdésre építve, azaz vonatkozzon a jövőre!

A vitorlázás példája abból a szempontból helytálló, mert jól megvilágítja a kompetencia jelentését, hiszen erre van szüksége a munkavállalónak: hogy jó munkát lásson el sikerrel.

- A tudás: tudni azt, hogyan kell vitorlázni, ezeknek az ismereteknek a birtokában lenni.
- A képesség: a hajó irányításához szükséges fizikai állóképesség és rutin a hajó vezetésében.
- Az attitűd: el is akarom érni a célt. Az utóbbihoz viszont fontos a pontos célkijelölés.

## *A cél keresése*

A tanácsadói munka során látjuk, mennyire hatékony, ha a segítséget kérő maga fogalmazza meg a célját. A motivációról szóló fejezetben tárgyaltuk a külső és a belső motiváció közti különbséget. Itt csak annyit idézünk fel, hogy a kívülről jött tanács, javaslat ritkán olyan erős, mint az, ami belülről származik.

A belülről jövő célkijelölésnek több módja van, ebben a fejezetben egy jól működő, sokszorosan kipróbált utat mutatunk be.

### *A SWOT elemzés*

Ez egy ráhangoló és segítő gyakorlat is egyben.

A betűk jelentése: Erősségek (Strengths), Gyengeségek (Weaknesses), Lehetőségek (Opportunities) és Veszélyek (Threats). Az első két terület a „belső faktorok” közé tartozik, ezek a személy saját kompetenciái, amelyekre jelentős befolyásunk van (tanulással, képzéssel, mentor segítségével), míg a másik kettő a külső tényezők közé sorolható, amelyekre lényegesen kevesebb befolyásunk van (a vállalkozás vagy szervezet sikeressége, a gazdasági, társadalmi, globális folyamatok).

Ezt a megközelítést először az üzleti élet alkalmazta (1), és máig használatban van. Ugyanakkor el lehet róla mondani, hogy unalomig ismert, és egyben félreismert eszköz. Sokan úgy gondolják, hogy értik –azért, mert egyszerű. A nehézség nem is a megértésben, hanem a felhasználásban van. Nézzük, hogyan lehet ezt az eszközt jól használni!

### *Az első lépés annak feltárása, hogy miben vagyunk erősek. (Erősségek)*

Ha egyszerűen feltesszük ezt a kérdést, ritkán kapunk rá részletes választ. Az emberek nagy része ugyanis soha nem gondolkodik el ezen az elvont kérdésen. A kérdezőnek tehát érdemes rávezető kérdésekkel segíteni. Ilyen rávezető kérdések: Mi az, amit könnyen és élvezettel csinál? Mi az, amivel a legszívesebben tölti az idejét? (Utóbbi persze nem feltétlen a munkához fog kapcsolódni, de feloldja a beszélgetést, és rávezet a későbbiekre.) Mi volt az, amiben sikeres volt? Másképpen: Mi az, amire büszke, szívesen mondja el másoknak? Ezekből már el lehet indulni olyan irányokba, amelyek rávezetnek az erősségekre.



Az erősségekre érdemes építeni: olyan feladatokat, munkakört találni, ami ezekhez a leginkább illeszkedik. Ha emlékszünk a flow jelenségére: ehhez pont az kell, hogy olyan feladatot lássunk el, amiben jók vagyunk, és kihívást jelent a számunkra. Ha ilyen munkát végzünk, az mind nekünk, mind pedig a munkáltatónak hasznára válik.

*Gyakorlat:* Ismét hárman vegyenek részt a gyakorlatban: két szereplő, egy megfigyelő. A kérdező segítsen a párjának feltárni annak erősségeit, minél inkább nyílt kérdéseket használva! (Erre a kommunikációs fejezetben sok példa van.) Ha kész a gyakorlat, cseréljenek – így jusson mindenki egyszer a kérdező szerepébe. Utána beszéljék meg a történeteket. Sikerült kideríteni a másik erősségeit? Milyen érzés volt beszélni az erősségekről?

### *Mik a gyengeségeink? (Gyengeségek)*

Van, aki ezt a területet fejlesztendő területnek hívja. Van ebben igazság, de tegyük hozzá: a gyengeségeket nem kell feltétlenül fejleszteni. Ha fizikai korlátaink vannak, azokat meg lehet kerülni, de érdemes figyelembe venni. (Aimee Mullins már idézett példája kiemelkedő, aki úgy lett ismert és sikeres futó, hogy hiányzik mindkét alsó lábszára.) Ha valakinek igen erős motivációja van egy cél elérésére, akkor a gyengeségek megkerülhetők.

Ha ilyen erős motiváció nincs, a nagyon teljesítményközpontú üzleti élet azt tanítja, hogy a gyengeségekkel ne foglalkozzunk, hacsak nem egy kritikus gyengeségről van szó. Ekkor az adott képességet legalább alapszintre kell eljuttatni. Általában: az az energia, amit a gyengeségünk feljavítására szánunk, sokkal jobban megtérül, ha az erősségeink további fejlesztésére fordítjuk.

A *Motiváció* fejezetben említett hétféle intelligencia elméletének nagyon is gyakorlati következménye van. Érdemes meghallgatnunk egy nagyszerű előadást (2), annak is azt a történetét, ami egy kisgyerekről szól, a *Macskák* című világhírű musical későbbi koreográfusáról. A történet a 14:50 perctől hallható. Üzenete: ahelyett, hogy egy bizonyos képesség fejlesztését erőltetnénk, építsünk az erősségünkre – és kiemelkedő eredmény születik.

### *Hol vannak a lehetőségek? (Lehetőségek)*

A tanulmány elején idézett kísérlet a lehetőségekről szólt. Akkor leszünk képesek meglátni a lehetőségeket, ha van önbizalmunk. De lehetséges-e az önbizalmat fejleszteni? Igen, például azzal, ha erősítjük azt az érzésünket, hogy az irányítás a kezünkben van. Ennek egyik eszköze a tervezés. A tervezésre még visszatérünk, most csupán a támogató szerepét hangsúlyozzuk: a jól irányított beszélgetés segít feltárni a lehetőségeket. Minél több lehetőség áll előttünk, annál nagyobb eséllyel tudunk választani. (A tapasztalat azt mutatja, hogy 3-5 lehetőség az, ami közül a legkönnyebb a választás; több lehetőség már inkább nehezíti a döntést.)

Segítő kérdések:

- Milyen eredménnyel lennél elégedett?
- Mire van szükséged, hogy a helyzeted megváltozzon?
- Mi volt az, ami eddig működött?
- Milyen lehetőségeket látsz a megoldásra, milyen lehetőségek merültek fel eddig?
- ...és még?
- Ki vagy mi segíthet a célod elérésében?

*Gyakorlat:* Ismét hárman vegyenek részt a gyakorlatban: két szereplő, egy megfigyelő. A kérdező szerepe, hogy „A szél ereje” bekezdésben megfogalmazott nehézségre, problémára segítsen megoldási lehetőségeket kidolgozni a párjának. (Emlékeztetőül a feladat: játszunk el egy képzeletbeli, munkához kapcsolódó, bizonytalan helyzetet – a jelen gyakorlat ennek folytatása). A gyakorlatot mindhárman végezzék el, felváltott szerepekkel. Mit figyeltek meg, milyen eredményekre jutottak?

*Hol vannak veszélyek? (Veszélyek)*

Ezt a részt érdemes rövidre fogni. Arra keressük a választ, hogy a jelen helyzetből milyen veszélyek fakadhatnak? Ha részletes analízist készítenénk, ezt ki lehetne bontani – elemzés céljából. A segítő beszélgetésnek azonban nem ez a fókusza – sokkal inkább az erősségek és a lehetőségek. Ezek segítenek majd a célok kijelölésében.

## *A cél megfogalmazása*

*Gyakorlat:* Elvégeztük a SWOT gyakorlatot. Most koncentráljunk az Erősségekre és a Lehetőségekre! Kérjük meg a párunkat, hogy ő maga foglalja össze, amiről eddig beszéltünk! Segítsük az összefoglalást további kérdésekkel! Lehet itt emlékeztetni olyan elemekre, amelyeket ő maga említett, de most esetleg nem jutottak az eszébe. „Erre emlékszel? Erről mit is mondtál?”

Ezután kérjük meg, hogy fogalmazzon meg pár lehetséges célt: Milyen alternatívák állnak előtte? Ezeket az alternatívákat írjuk le egy papírra! Mi írunk, a párunk beszél, szabadon fogalmaz – mi pedig mondatokba öntjük a mondandóját. Az ő dolga, hogy a tartalomra figyeljen, a mi dolgunk, hogy a formára figyeljünk, azaz minden elhangzott gondolat kerüljön leírásra, hogy később fel tudjuk dolgozni.

Ha van egy cél, azt írjuk le! Most ne foglalkozzunk a pontos megfogalmazással, csak nagy vonalakban vázoljuk a célt – a pontosítás egy későbbi feladat lesz.

Ismét hármas csoportokban dolgozzunk, mindenki kerüljön sorra!

*A kimenetek vizsgálata, előnyök-hátrányok*

*Gyakorlat:* Most nézzük meg, hogy az egyes alternatívák mennyire kívánatosak!

Itt két kérdést tehetünk fel: Milyen előnyökkel járna az egyes, a kettes, a hármas alternatíva? Ezeket az előnyöket jegyezzük fel! Ilyen lehet például a magasabb fizetés, a könnyebb munkába járás, a több szabadidő, az érdekesebb munka, a kreatív munka, a nagyobb hatáskör, a nagyobb elismertség – emlékezzünk vissza a Motiváció fejezet motivátoraira!

A másik kérdés: Milyen hátrányok jelentkezhetnek? Például: egy képzés sok időtvenne el, vagy bizonytalan egy kimenetel, vagy lehet, hogy elvesztegetjük az energiánkat, és olyan is van, aki tart a megmérettetéstől, a kudarctól.

Ismét hármas csoportokban dolgozzunk, mindenki kerüljön sorra! Ha látjuk magunk előtt a lehetséges alternatívákat, itt az ideje döntést hozni: melyiket kezdjük el?

Mielőtt ezt megtennénk, egy kissé pontosítanunk kell az alternatívák megfogalmazását.

## A SMART cél

SMART cél (3) az, ami Specifikus, Mérhető, Aktuális (fontos), Reális és Időhöz kötött. (A pontos fordítások változnak, de a lényeg, hogy ugyanezeket a kulcselemeket tartalmazzák.)

*Specifikus:* nagyon pontosan megfogalmazott. Nem specifikus például, ha azt mondom: egészségesebb életmódot akarok folytatni, mert azt megtehetjük jobb táplálkozással, több mozgással, a káros szokások elhagyásával is.

*Mérhető:* miből fogom tudni, hogy elértem a célt? Van-e egy olyan mérőszám, ami megmutatja, ha elértem a célomat? A kevesebb dohányzás nem mérhető, mert a csökkenés lehet akár egy szállal vagy fél dobozzal kevesebb. Ha azt mondom, „felére csökkentem az elszívott cigaretták számát”, vagy „naponta legalább 1 órát angolul tanulok”, ezek a mondatok már specifikusak és mérhetőek.

A jó cél harmadik eleme, hogy fontos legyen, *motiváló*. Itt fel lehet tenni a kérdést: Miért is csinálom mindezt? Elég fontos, hogy csökkentsem a dohányzást, vagy hogy megtanuljak angolul? Ez van a célkijelölés szívében. Él-e bennem elég motiváció arra, hogy cselekedjek?

A negyedik elem: a cél legyen *reális*! Ha naponta három óra angoltanulást jelölök meg célul, az lehet, hogy specifikus, mérhető, fontos, de kevésbé reális – például egy főállású tevékenység mellett. Olyan célt kell kijelölni, amelyik reális, mert az lesz motiváló. Emlékezhetünk a flow kiváltásának módjaira (ld. a motivációról szóló fejezetben): olyan cél kell, ami egy kissé haladja meg a jelenlegi képességeinket, azaz reális erőfeszítést igényel. A túl nagy erőfeszítés valószínűleg oda vezet, hogy inkább egyáltalán nem haladunk a kitűzött cél felé.

Az ötödik elem, hogy a cél legyen *időhöz* kötött, azaz lehessen tudni, hogy mikor nézem meg a haladásom ütemét, mikor mérek. Ha angol középfokú nyelvvizsga a cél, és ennek elérésére öt évet adunk magunknak – nos, ez nem motiváló. Ebből könnyen az lesz, hogy négy évig nem csinálunk semmit, majd az ötödik évben kijelentjük, hogy egy év alatt úgyis lehetetlen letenni a nyelvvizsgát. Kerüljük ezt el, és inkább beláthatóbb célokat tűzzünk ki magunknak!

Nincsen „túl kicsi” cél. Az a cél jó, amelyik megvalósul.

Ha valamilyen célt elértünk, az inspiráló lesz – igen, képes vagyok fejlődni. Egy kis cél is megfelelő: egy hónap múlva tudni fogok 200 új angol szót. Ez még nem nyelvvizsga, de egy SMART cél.

A smart azt jelenti: értelmes.

Legyünk értelmesek, használjuk azt az értelmünket, ami túllép az ösztönökön, és segít a pontos célkijelölésben. Azt tapasztaljuk, hogy a SMART célkijelölés igen nagy lépés a sikeres megvalósítás felé.

### A döntés

Az alternatívák, a SMART módon megfogalmazott célok tehát előttünk állnak, és látjuk a hozzájuk tartozó előnyöket és hátrányokat.

Kérjük meg a párunkat, hogy ezek alapján osszon el tíz pontot az egyes alternatívák között – így kisebb az esélye, hogy több alternatíva is ugyanannyi pontszámot kap.

Bármilyen pontozást használhatunk, a lényeg, hogy legyen első, második, harmadik „helyezett”.

Az világos, hogy nem mindegyik alternatíva valósítható meg egyszerre, sőt lehetséges, hogy időben az egyik most azonnal elkezdhető, míg a másik csak később. Így valójában nincs is versengés ezek között, könnyen lehet, hogy egymásra épülnek. Ha így van, az külön előnyös.

Ennek alapján dönthetünk, melyik céllal kezdünk, és melyikkel folytatjuk. Maximum három célt jelöljünk ki – ez átlátható és megfelelően nyomon követhető.

## A megvalósítás

A folyamat zárásaként összegezzük az eddigieket: minden egyes célhoz írjuk le, hogy mi lesz az első lépés, amit megteszünk az elérése felé, és mikor! Ha valamilyen erőforrás szükséges a megvalósításhoz (például valakinek a segítsége), azt is írjuk bele a táblázatba!

CÉL	Mérés (Honnan tudom, hogy megvalósult)	Mikorra valósul meg?	Első lépés	Mikor?	Ki segíthet?
1.					
2.					
3.					

*Gyakorlat:* Hármas csoportokban dolgozzunk a fentiek szerint, majd írjuk le ezeket a célokat, a hozzájuk tartozó mérési móddal, határidőkkel és segítőkkel együtt!

**FONTOS:** A lejegyzés már a célt kijelölő dolga. Ő írja a saját kezével, a segítő csupán támogatást nyújt. Ezek az ő céljai, az ő vállalásai, és az így született dokumentum az övé lesz!

A fenti folyamat egyszerűen áttekinthető és megvalósítható, és körülbelül fél nap alatt elvégezhető. Ha csak egy embernek tűzünk ki célt, akkor ez rövidebb idő, egy-két óra alatt megoldható.

## Utánkövetés

A legtöbb egyéni fejlesztési terv megvalósítása ott akadhat el, hogy az „ügyfél” nem kap további segítséget – ez pedig az utánkövetés. Azaz időnként – a tervezett lépések időzítéséhez igazított alkalmakkor – érdemes megbeszélni, hol tart a megvalósításban. Ennek kettős haszna van. Egyrészt ösztönző az ügyfél számára, mert érzi a figyelmet, és ez serkentően hat rá. Másrészt alkalmat ad arra, hogy a felek átnézzék a tervet, és ha szükséges, módosítsák az időközben bekövetkezett változások függvényében. Ahogyan halad előre a megvalósítás, annál kevesebb találkozási pont van szükség, és az ügyfél egyre inkább képes lesz önmagát felülvizsgálni és adaptálni a tervet.

A legtöbb segítséget azzal tudjuk adni az ügyfélnek, ha segítünk a céljai tisztázásában, de úgy, hogy a céljai valóban belső motivációból fakadjanak, mert így igen nagy eséllyel meg is valósulnak majd.

### Hivatkozások

1. A SWOT analízis Albert Humphrey munkája nyomán fejlődött ki, a pontos szerző kérdéses. Mára a vezetési gyakorlat szerves része. ([https://en.wikipedia.org/wiki/Albert\\_S.\\_Humphrey](https://en.wikipedia.org/wiki/Albert_S._Humphrey))
2. Sir Ken Robinson TED előadása, 2006. ([http://www.ted.com/talks/-ken\\_robinson\\_says\\_schools\\_kill\\_creativity?language=hu](http://www.ted.com/talks/-ken_robinson_says_schools_kill_creativity?language=hu))
3. SMART célok. Drucker, Peter F.: *The Practice of Management*. 1954. New York, Harper&Row