

**NKE**  
**Gondolkodástechnikák**  
**és problémamegoldás**

**Bokodi Márta**  
**2014**



12

## Tartalom

1. A PROBLÉMAMEGOLDÁS ALAPJAI .....	2
2. PROBLÉMAMEGOLDÁS.....	3
A problémamegoldás gyakorlati kérdései .....	11
<b>A modellek</b> .....	16
<b>Írás és dokumentálás</b> .....	16
<b>A megfelelő mennyiségű idő</b> .....	16
<b>Kreativitás</b> .....	17
<b>Az alkalmazott technikák</b> .....	17
Az emberi agy .....	21
A döntéshozatal alapjai .....	45
<b>Interdiszciplináris</b> .....	47
<b>Szisztematikus folyamat</b> .....	47
<b>Információn alapuló döntéshozatal</b> .....	50
<b>A bizonytalansággal kapcsolatos</b> .....	50
<b>Valószínűség</b> .....	51
<b>Akciókkal kapcsolatos</b> .....	51
5. A kreativitás.....	57
<b>Szabad asszociáció</b> .....	61
<b>A kollektív jegyzetfüzet módszere</b> .....	61
<b>A lista (checklist)</b> .....	63
<b>Tulajdonságok felsorolása</b> .....	63
<b>A kreatív álmok</b> .....	63
<b>Morfológiai elemzés</b> .....	64
<b>Az eddison-féle módszer</b> .....	64
<b>Más módszerek</b> .....	65
<b>Kreativitás a csoportban</b> .....	65
<b>Összefoglalás</b> .....	66
6. Miként hatunk egymásra?.....	66
6. A konszenzusos döntési folyamatra vonatkozó előírások .....	83
7. Párhuzamos gondolkodás .....	88

## 1. A PROBLÉMAMEGOLDÁS ALAPJAI<sup>1</sup>

Időnk nagy részében előre látható, vagy előre nem látható körülményekre, tehát problémák esetére készítünk terveket. Mivel nem látjuk a jövőt, a tervezés többesélyes vállalkozás.

A problémamegoldást meg lehet tanulni. Eredményeképpen az ember hatékonyabb lesz. Ha meg tudja ítélni, hogy milyen hatékonysággal oldjuk meg a problémákat, akkor máris a fejlődés útjára lépünk. Ettől azután a mások problémamegoldását is jobban meg fogja tudni ítélni.

Ha az ember pontosan tudja, hogy mi tartozik a problémamegoldásba, akkor jobb kérdéseket tud feltenni a problémával kapcsolatban, következésképp a válaszai is jobbak lesznek.

Ha már megtanulta a problémamegoldás módját, naponta sokkal többet tud az ilyen kérdésekből megoldani, egy bizonyos távolságból tudja szemlélni őket, ami már maga is egy jó segédeszköz a megoldásukban. Mindannyian tapasztaltuk már, hogy milyen az, amikor szinte eláraszt minket egy probléma, ki se látszunk belőle, csak körbe-körbe haladunk, és nem előre, a megoldás felé. A gyakorlati megoldásokat sokkal könnyebben megtaláljuk, ha objektíven állunk hozzá a kérdéshez.

Aki jó a problémamegoldásban, az azt is befolyásolni tudja, hogy milyen mértékben borítják el a problémák. Ha ismeri az okukat, könnyebben meg tudja tenni az ellenintézkedéseket is.

### ***Finom különbségtételek***

A „problémamegoldás” és a „döntéshozatal” kifejezéseket olyan gyakran használják, hogy egészen elhomályosodott már a jelentésük. Hol végződik a problémamegoldás, és hol kezdődik a döntéshozatal? Melyikkel foglalkozzunk elsődlegesen? Meg lehet-e tanulni őket; vagy nem?

A két dolog közötti kapcsolatról a kutatók korántsem vélekednek egységesen. Egyesek szerint a vezetés elsősorban a problémamegoldásból áll, és ennek egy része a döntéshozatal.

---

<sup>1</sup> Synalorg

Mások szerint a vezetés elsősorban a döntés képességét jelenti, ők a problémamegoldásnak szánják kisebb szerepet. Egy harmadik csoport pedig egyenlőségjelet tesz a két fogalom közé. És máris kész az általános zavar.

Ha meg akarjuk tanulni, hogy hogyan kell jól dönteni, akkor először is tisztáznunk kell, hogy mit jelent a döntés, és főleg, mi nem. Sokan elboldogulnak anélkül, hogy a kérdésről elgondolkodnának. A vezetők vizsgálataiból viszont kiderült, hogy a jobbakat vagy megtanították arra, vagy maguk rájöttek, hogy mikor és miért jó különbséget tenni a probléma és a döntés között.

Mivel a gyakorlatban a két dologhoz szükséges készségek átfedik egymást, nem tudjuk a két tevékenységet tudományos pontossággal elkülöníteni egymástól.

## 2. PROBLÉMAMEGOLDÁS

Hogyan kerül a problémamegoldás az első helyre?

Menjünk vissza a legegyszerűbb élőlényhez, az amőbához, és nézzük meg, hogy hogyan tudott évezredekken keresztül fennmaradni.

Egy folyamatról volt szó. Amikor a környezet megváltozott, az amőba elkezdte magát kellemetlenül érezni. Különböző viselkedésmódokkal próbálkozott: az egyikkel **sikerült a változáshoz alkalmazkodnia**. Eredmény: már kevésbé érezte magát kellemetlenül, és fennmaradt. Pl. szárazság idején az amőba leadva víztartalmának nagy részét, összegöngyölődik, és egy védőburkot választ ki maga köré. Így fel tudja kapnia légáram, és ha az amőba megfelelő nedves helyre pottyan, a védőburok szétpattan, és kijön belőle az amőba.

Talán véletlenül „jött rá”, hogy mi a helyes viselkedés szárazság esetén. Mindenesetre, ha nem produkálta volna a megfelelő reakciót, akkor bejósolható lett volna a végeredmény: a halál.

Az amőba környezete továbbra is változott, az amőba pedig továbbra is reagált erre, csak hogy most már kevésbé találomra, jobban tudta, hogy mit kell tennie. Az organizmus tanult. Az egyes bevált válaszok is gyorsabban alakultak ki, majd hogyanem azonnali reakciók lettek belőlük.

Ugyanez a folyamat játszódik le az emberben is. Az összes élőlény közül az ember képes leginkább megtanulni, hogy a környezet változására hogy reagáljon, sőt még a környezeti változásokat is befolyásolni tudja.

Azon kívül van még egy olyan képességünk, hogy szimbolizálni tudunk: valami valamit jelent (útjelzők, írás, nyelv, zenei jelek stb.) Ez, azzal a képességgel kombinálva, hogy „előre tudunk nézni” a jövőbe, és el tudjuk képzelni, hogy mi következhet be, milyen helyzetek előfordulása valószínű, lehetővé teszi, hogy a környezeti változásra már előre reagáljunk. Ennek a komplikált gondolkodásmódnak sok előnye van, de ugyanakkor okoz kellemetlenségeket is: tudatosan, vagy másképp, de döntenünk kell.

### ***a) A folyamat***

A problémamegoldás nemcsak a pszichológiai, hanem pl. a vezetéstudományban végzett kutatások tárgya is, bár ez utóbbiban főleg olyan kérdésekre korlátozódott, mint a kiválasztás, a képzés, fejlesztés, stb.

Az általános problémamegoldással foglalkozó kutatók szerint az egyéni tapasztalat a legfontosabb tényező. Mások szerint az irányítja a problémamegoldást, hogy az illető hogyan érzékeli a problémát magát. A kísérletek nagy tömege ellenére még mindig nem egészen tisztázott, hogy hogyan zajlik le ez a folyamat.

Az egyik elmélet szerint **az embert tudattalan, de részletes mentális instrukciók vezérik a problémamegoldáskor**, épp úgy, mintha egy komputer program lenne az agyában. Ezek a programok az egyszerű információk milliárdjait rendezett, de komplex szekvenciákba sorolják az agyunkban. Ezekből válunk aztán reakció- és alkalmazkodó képessé a környezettel szemben. Az amóba jól példázza azt a megközelítést, amely a problémamegoldást alapvetően egy dinamikus tanulási folyamatnak tartja.

Ehhez a tanuláshoz nemcsak az általános gondolkodási képességek kellene, hanem az észrevezés, a kutatás és a kutatás eredményire alapuló módosítás képességei is szükségesek.

**A folyamat a feed-backen, az információra való reakción és az alkalmazkodáson alapszik.** A vezetés területén mindegy, hogy milyen bonyolult folyamatról van szó, négy jellemzője van:

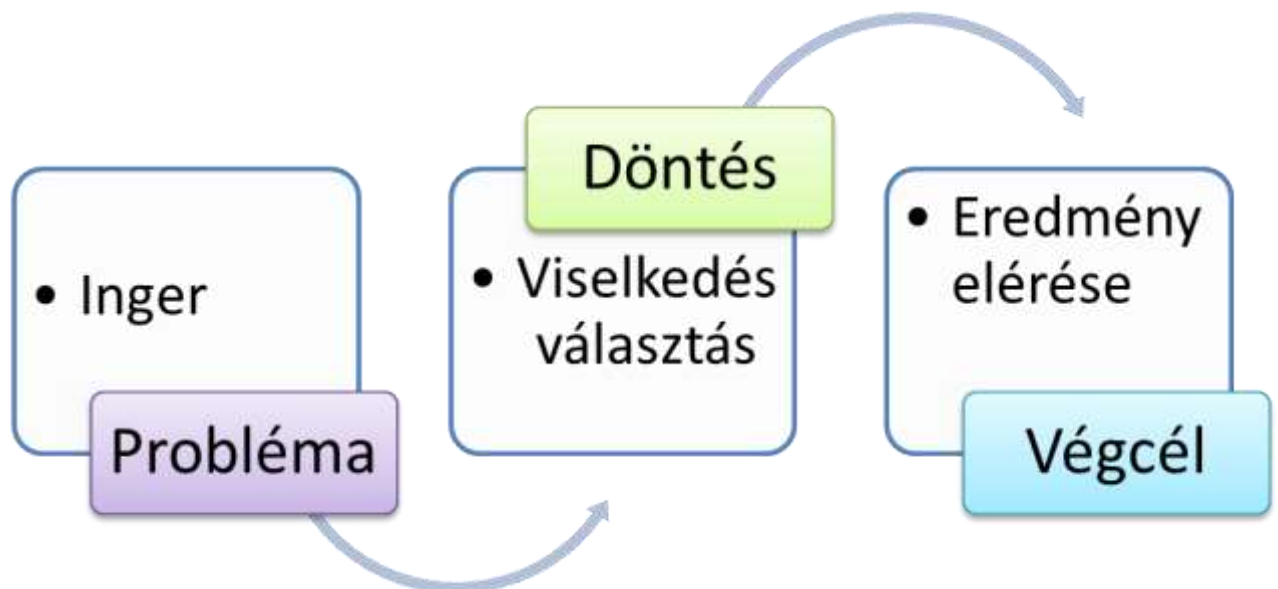
- ***szisztematikus***
- ***szekvenciális***

- **a probléma érzékelésével kezdődik**
- **a megvalósításhoz vezet.**

A vezetőnek van egy rendszere vagy módszere, amely mögött ott van a logikai alap, azután egy lépéssorozat, melyek logikusan következnek egymásból. Egy-egy ilyen lépés a probléma érzékelésével vagy tudatosulásával kezdődik és egy gyakorlati lépéssel végződik. E folyamattal csökkenthetjük a hibák számát, és jobban kihasználjuk a rendelkezésre álló információkat. A folyamat tárgyalására a későbbiekben még részletesen visszatérünk.

A változó környezet inger, ami egy problémát jelent a számunkra. Ettől kényelmetlenül érezzük magunkat, mint az amőba. Valamit tennünk kell.

Hogy mit teszünk, az annak az eldöntésének a folyamatában derül ki, hogy mit gondolunk, mi vezet el a végső célunkhoz:



Ebben a sémában a problémák a kiindulási pontot jelentik. Annak szükségességét idézik elő, hogy megfelelő akciót kell választanunk magunknak, amely aztán elvezet a végcélhoz.

A döntéshozatal leegyszerűsített elmélete tehát azt mondja ki, hogy az a problémákra való reakcióval egyenlő. Ez a túlzott leegyszerűsítés segít kihangsúlyozni a tanulásnak a

döntéshozatalban játszott szerepét: a problémamegoldás és a döntéshozatal ugyanannak az egységes folyamatnak a részei. Ezért a vezető nemcsak egy izolált döntéssel kerül szembe. Ehelyett számos adaptív technikát kell megtanulnia, amely különböző ösztönöket, ítélőképességet és egy adag kreativitást is igényel, mindezt bonyolult elemző technikákkal, és talán matematikai és tudományos módszerekkel is kombinálva.

Ezeknek és más készségeknek a hatékony döntéshozatali képességbe való integrálása teszi jó problémamegoldóvá az embert. Hogy ez a készség pontosan milyen összetevőkből áll, az már az egyéni ízlés dolga.

### ***b. A probléma definíciója***

A problémamegoldó készségek javítása szempontjából alapvető, hogy a problémamegoldást és a döntéshozatalt egybefüggő folyamatnak lássuk. Most nézzük meg, hogy mit is értünk pontosan a „probléma” szó alatt.

A hagyományos, vagy klasszikus problémaszemlélet azt mondja ki, hogy **a probléma alapos megfontolást, és ez által megoldást igénylő dolog. Problémát jelent az ideális helyzettől való eltérés.**

A problémák tehát abból keletkeznek, hogy felállítunk célokat, majd felfedezzük a köztük és a valós helyzet közötti különbségeket. A vezetők minden erejükkel azt próbálják megállapítani, hogy mi az, ami nem ment jól, és megpróbálják lecsökkenteni a különbségeket, amikor észreveszik őket.

Ezzel a szemlélettel ellentétes a növekedési elmélet. Ez azt mondja ki, hogy a problémák száma nem csökken, hanem növekszik. A lényeg itt az, hogy a problémákból keletkező döntéseknek nincs nagy jelentőségük. Döntésünkkel csak kis változásokat idézünk elő a helyzetben. A szemlélet tehát felismeri az emberi korlátokat, sokak számára ezért realiztikusabb megközelítésnek számít. Nem a problémák megoldása, csak a fontosabbak enyhítése a dolgunk. Minden probléma egy sokkal tágabb szintér része. Egy probléma megoldása csak egy másik problémához vezet. A problémák nem kiindulási pontok. A változásokkal való megbirkózás stratégiájához képest másodrendűek.

Itt van tehát ez a két ellentétes nézet. Melyik nyújt Önnek nagyobb segítséget a munkája során?

Gyakorlati célokból hasznosnak tűnik a probléma szót kétféleképpen használni. Szűkebb értelemben valamilyen alapvonalától való eltérést értünk alatta, ez a „mi ment rosszul” szemlélet. Tágabb értelemben pedig a jövőre vonatkozó alternatívák közötti választásra használjuk.

Az első megközelítés szerint a probléma egy nem kívánatos hatás, amelyet Önnek, a vezetőnek ki kell javítania, vagy ki kell küszöbölnie. Ennek két jellemzője van:

- egy cél, avagy a dolgok kívánatos állása
- egy akadály, amely nem engedi, hogy ügyeink abba az állapotba kerüljenek, amelyben mi szeretnénk, hogy legyenek.

Akarnunk is kell valamit tenni a problémával kapcsolatban ahhoz, hogy elkezdjük meghatározni a javító intézkedések mibenlétét. Motiváltaknak kell lennünk erre, és szükség van arra a hitre is, hogy a problémát meg tudjuk oldani. Ebben az értelemben a probléma – például egy tervezett teljesítményhez viszonyított elmaradás – zárt probléma. Van egy megoldása, és van oka is, a kérdés az, hogy ezt fel tudjuk-e deríteni.

A zárt problémák a múlttal foglalkoznak; mert azt a kérdést tesszük fel velük kapcsolatban, hogy **„Mi romlott el, mi nem ment úgy, mint terveztük?”**

**A probléma szó tágabb értelemben használva egy nyitott helyzetet jelöl.** Ennek a helyzetnek nincs meghatározott megoldása. Nincs helyes válasz, csak különböző követelmények ill. kimenetek vannak, amelyek bizonyos valószínűséggel elő tudnak állni, és amelyeket a döntéshozója különböző mértékben tud elfogadni.

Pl. ha egy cégnek fennmaradása érdekében gyorsan valamilyen új termékkel kell előállnia, akkor nem egyetlen okra visszavezethető, egy megoldásos problémával áll szemben.

A nyitott problémánál nem lehet a jövőre vonatkozóan feltenni a „mi romlott el” kérdést. Ez a probléma egy döntéshelyzetet, illetve egy nyitott problémát jelent. Időnként döntés-problémának is nevezik.

A nyitott problémák vagy döntéshelyzetek a lehetőségekkel és végül a döntéssel foglalkoznak. Igen fontos meghatározni, hogy nyitott vagy zárt problémával állunk-e szemben, mert ettől függ, hogy milyen reakciót kell adnunk rá. Már csak ezért sem tudjuk eléggé hangsúlyozni, hogy mennyire fontos a definíciók pontos használata.



### **c. Készségek**

John Adair szerint a döntéshozatalban és a problémamegoldásban felhasznált készségek gondolkodási folyamatainknak amúgy is részei, csak magasan specializált technikákkal kell alkalmaznunk őket.

1. Elemzés: részekre bontás
2. Szintetizálás: részek összeillesztése, hogy egy komplex egészet adjanak ki
3. Értékelés: az értékekkel és normákkal kapcsolatban való végiggondolás

Abba most ne bocsátkozzunk bele, hogy ezek a készségek taníthatók-e, vagy nem. Mindenesetre, ha egy vezető fejlődni kíván e téren, akkor legalább háromféle tevékenységtípust kell gyakorolnia:

1. *az észlelést/megfigyelést,*
2. *a kutatást/vizsgálódást és*
3. *az alternatívák kialakítását.*

Az utóbbi a zárt problémák esetén a lehetséges okok megfogalmazásával egyenlő; nyitott problémáknál pedig az alternatív akciósorok megállapításával.

### **Észlelés/megfigyelés**

A hatékony észlelésének legalább három aspektusa van:

1. először is tudni, hogy van egy probléma
2. legátolni azt a tendenciánkat, hogy impulzív reakciókkal azonnal válaszoljunk a helyzetre, illetve a probléma elkerülésére és a passzivitásra való vágyunkat se engedjük érvényesülni.
3. meg kell fogalmaznunk, hogy milyen lenne a helyzet akkor, ha az adott probléma nem létezne.

#### ***d. Kutatás/vizsgálódás***

Ez egy összetettebb készség, és egy sor más tehetségre van hozzá szükség:

1. megfogalmazni azt, hogy milyen stratégiákkal gyűjtjük be a probléma szempontjából releváns információkat
2. ismerni és értékelni kell az információ forrásait
3. értékelni kell tudni a kapott információk megbízhatóságát és pontosságát, és tudni kell azt is, hogy azok mennyire relevánsak a probléma szempontjából
4. hajlandónak kell lenni arra, hogy az eddigi információinkkal ellentmondó új, és a téma szempontjából releváns információt is megfontoljunk.

#### ***e. Az alternatívák megfogalmazása***

Ez sem könnyű feladat, és legalább öt lépésből áll:

- meg kell határozni néhány **életképes akciósort**, vagy alternatív problémamegoldást
- tudni kell, hogy az egyes **alternatívák milyen következményekkel** járnak
- ki kell számolni, hogy az egyes **alternatívák bekövetkezésének mekkora a valószínűsége**
- a személyes normák vagy kritériumok alapján meg kell határozni, hogy az egyes **alternatívák mennyire kívánatosak**

Nincs az a vezető, aki e készségeknek tökéletesen a birtokában lenne, de ez nem is számít. Mint mondtuk, a készségek egy elegendőről van szó, és ez az egyesítés személyre jellemző. Az pedig elkerülhetetlen, hogy egyesek jobbak, mások kevésbé.

Mindezek miatt különböző típusú problémamegoldókként ismernek vezetőket. Vannak akció-orientáltak, akik a kutatás és az elemzés helyett a gyors akcióban kívánják megtalálni a megoldást. Mások megoldás-centrikusak – főleg a probléma megoldására irányuló ötletek gyűjtésével dolgoznak. Végül vannak problémaorientáltak, akik alproblémákra osztják a problémát, és ily módon jutnak el a megoldáshoz.

Ön melyik csoportba tartozik? Akármelyikbe is, a fenti készségeket egy hatékony, tudatosan működő folyamattá kell érlelnie.

### ***f. Összefoglalás***

A zárt problémák esetében fel kell tenni a „mi romlott el” „mi volt a baj” kérdést.

A zárt probléma éles megfigyelést, elemzést és specifikus összehasonlításokat igényel, melyek mindegyike a probléma okának felderítését szolgálja.

Egy nyitott, vagy döntés-helyzet a célok világos megfogalmazását és az alternatívák gondos elemzését követeli meg, melyek a cselekvésre irányulnak.

A problémamegoldás különböző készségek elegyítése, de mindenekelőtt szisztematikus, logikus lépéssorozatnak kell lennie.

## A problémamegoldás gyakorlati kérdései

Egy szervezetben a következő szinteken kell problémákat megoldani:

- *egyéni szinten*
- *csoportszinten*
- *szervezeti szinten.*

A legtöbb vezető a csoport és a tágon vett szervezet szintjén való problémamegoldással foglalkozik, bár természetesen számtalan egyéni problémájuk is lehet.

Nem kell mindegyik vezetői problémamegoldásához bonyolult módszereket alkalmazni. Kifizetődőnek bizonyult az, ha a felsővezetők erősen megválogatták, hogy mely ügyeknek szentelnek maximális figyelmet.

Mint már láttuk, egy vezető csak bizonyos feltételek meglétekor fog bele a problémamegoldásba.

- *ha a kívánt és a valós állapot között nagy a különbség.*
- *ha a figyelmük egy adott különbségre irányul*
- *ha motiváltak a különbség csökkentésére*
- *ha képesek is termi valamit a különbség csökkentése érdekében.*

A fentiek döntik el, hogy az illető vezető milyen akciósort választ. Hogy a probléma komoly-e, avagy nem, annak megállapítására használhatja a saját kritériumait, vagy a feletteseitől kapottakat. Első pillanatban ezek a kritériumok nem mindig világosak. Ezért az első kérdés, ami egy problémával kapcsolatban felmerül, az, hogy mennyire fontos?

Ezt a kérdést pedig pontosan kell megválaszolni. Tényekkel kell alátámasztani, hogy a problémára kifizetődik hosszabb időt szentelni. Sokszor nagyon jó befektetésnek tűnik az, ha alaposan megvizsgáljuk a problémát, és nem kezdjük el azonnal megoldani.

### **a. Precizitás, bizonyítás és hatékonyság**

Ragaszkodnunk kell, hogy a problémát precízen fogalmazzák meg. Kemény bizonyítékok kellene az alátámasztására; a bizonyítékok legyenek részletesek, meggyőzőek és lehetőleg mennyiségekben kifejezettek. Azt is meggyőzően meg kell tudni indokolni, hogy a problémának van olyan megoldása, amely nagy valószínűséggel hatékony is lesz. Világosan meg kell tudni ezért fogalmazni a hatékonyság kritériumait.

### **Precizitás**

Annak, ha a vezető precíz, mennyiségekkel meghatározva írja le az adott problémát, számos előnye van

- 1. rávilágít a problémának azokra a kulcselemeire, amelyekre oda kell figyelni*
- 2. csökkenti a kevésbé fontos dolgokra elpocsékolt idő mennyiségét*
- 3. segít megállapítani a probléma sikeres ill. sikertelen megoldásának a kritériumait*
- 4. segíti a kommunikációt és a közös munkát*
- 5. a vezetőnek és a többieknek is önbizalmat ad*
- 6. meghatározza azt a pontot, amely ellen „támadásba kell lendülni”*
- 7. a megoldások keresésére ösztönöz.*

Ezek a dolgok nyilvánvalónak tűnhetnek, mégis megéri hangsúlyozni őket. Főleg ha írásban történik mindez, sokkal precízebben látják az érintettek a problémát, következésképp megoldásában is hatékonyabban tudnak részt venni.

A pontosan megfogalmazott probléma azt az érzést adja az érintetteknek, hogy egy világos, realiztikus feladattal állnak szemben. Ez pedig önbizalmat ad, amire főleg a vezetőnek, aki az egész „hadműveletet” irányítja, nagy szüksége van.

Akár zárt, akár nyitott egy probléma, több alternatív megoldása is létezhet. A zárt problémák esetében, ahol felfedezhetjük az egyes okokat, a kutatási fázisban több lehetőséget is felvázolhatunk és megvizsgálhatunk, mielőtt. akcióba lendülünk.

A problémák meghatározása szakértelmet igénylő tevékenység, de látni fogjuk; hogy hogyan lehet erre a szakértelemre szisztematikusan szert tenni. A jól megfogalmazott problémát az újabb információk fényében mindig újra lehet fogalmazni.

Például indulhatunk egy nyitott problémával: hogyan törhetne be a cég a játékipiacra. Ennek során eljuthatunk ahhoz a problémához, hogy hogyan lehetne pontosan felmérni, hogy milyen játékokra van a gyerekeknek szükségük, és a további elemzés elvezethet a probléma újrafogalmazásához, ami már így hangzik: hogy tehetnénk mi magunk a szabadidőre való termékek piacát változatosabbá.

A zárt problémák esetén a probléma újrafogalmazása egyre feszesebb, részletesebb probléma-meghatározást jelent bizonyítékokkal megtámogatva. Az ezen alapuló megoldási javaslatok nagy valószínűséggel működni fognak.

A precíz probléma-meghatározás ezért időigényes is lehet.

### ***Bizonyítás***

A tények a problémamegoldás valutái. Mint ilyenből, lehet túl kevés és túl sok is. A túl sok tény konfúzióhoz, és nagymennyiségű haszontalan papírhoz vezethet. A túl kevés pedig azt jelenti, hogy találgatásokra kell hagyatkoznunk.

A vezetői problémamegoldásban a tények legalább három fontos szerepet töltenek be:

1. Alátámasztják a probléma létezését
2. Perspektívába helyezik a problémát
3. Megmutatják a javasolt megoldások valószínű hatékonyságát.

Tények hiányában nem lehetünk biztosak a probléma létezésében. Különösen, ha nagyobb szervezetet vezetünk, rengeteg „problémát” jelentenek a beosztottaink – ha nem akarjuk, hogy ezek elborítsanak, akkor ragaszkodjunk ahhoz, hogy tényekkel alátámasztva közöljék velünk a problémának tartott dolgokat.

Különítsük el azokat a tényeket, melyek mögött kemény bizonyítékok sorakoznak azoktól, amelyek inkább csak vélemények. Ezeket sem lehet teljesen kiküszöbölni; de megoldásokat alapozni rájuk kudarchoz vezethet. A tények hozzájárulnak a problémával kapcsolatos kulcskérdés megválaszolásához is:

Milyen fontos a probléma?

### ***Hatékony***

Mi számít hatékony problémamegoldásnak? – Bármilyen megoldás, melynek nyomán a probléma megszűnik. Viszont ha azt kell eldönteni, hogy egy megoldási javaslat kapcsán akcióba lendüljön-e a vezető, akkor ez az egyszerű válasz már nem sokat segít. Ha pontosan tudjuk, hogy mi jelentené a megoldást, az ígén megkönnyíti a problémamegoldást. A megoldási javaslatnak olyannak kell lennie, hogy azok is el tudják fogadni, akiknek közük van a végrehajtásához.

A hatékony megoldásnak tehát a következőkkel kell rendelkeznie:

*Technikai minőség:* olyan változók, mint pl. a költségek, az idő, a megbízhatóság, a hatékonyság és az alkalmazhatóság.

*Elfogadhatóság:* az emberek hajlandóak időt, energiát és személyes erőforrásaikat bevetni a megoldás érdekében, amennyiben a kockázat és a várható haszon szintje elfogadható.

Rossz volt a munkakapcsolat a szociális gondozók és az otthoni segítség szolgálatot végzők között, az utóbbiak maguk is szkeptikusak voltak munkájuk hasznát illetően. A probléma megoldásánál mindezt figyelembe kellett venni.

A vezető ezután felsorolt néhány megoldási javaslatot. Ezek között szerepelt a stáb azonnali kiképzése. Ettől azt remélte, hogy a szociális gondozóknak megnő a bizalmuk a szolgáltatás minőségét illetően, és gyakrabban igénybe vennék. A főnök azonban bizonyítékokat kért arra nézve, hogy a megoldási javaslat valóban hatékonyan működne.

Bizonyítja-e valami azt, hogy amennyiben megnő a szolgáltatás minősége, akkor automatikusan többen vennék igénybe? A minőség javítása ugyanis sok pénzbe és időbe kerül. Más szóval nem volt számára meggyőző az, hogy valóban összefügg, hogy milyenek érzékelik a szociális gondozók a szolgáltatást, és hogy hányszor veszik igénybe. Volt emellett egy meggyőző bizonyíték arra nézve, hogy a szolgáltatást

igénylők és az azt végzők között nincs meg a kellő napi munkakapcsolat. Úgy döntöttek, hogy először ezt a kérdést oldják meg, és ez el is vezetett ahhoz, hogy egyre több igény érkezett be a szolgálathoz.

### ***Komplexitás***

A vezetők, rengeteg alkalommal olyan problémákkal találják szembe magukat, amelyek maguk is több részből állnak. Ezekhez pedig jó, ha az ember ismeri a bonyolult dolgokkal való bánásmód szabályait:

A problémát fel kell osztani alkotóelemeire (komponensekre)

1. Modelleket kell használni a részek közötti kapcsolatok és a megoldások vizsgálatára
2. Mindent le kell írni és dokumentálni
3. Megfelelő mennyiségű időt kell biztosítani a megoldáshoz
4. Szisztematikus és logikus lépéseket kell alkalmaznunk a kreatív, strukturálatlan megközelítésekkel kombinálva
5. Különböző technikákat alkalmazzunk, külön-külön, vagy egymással kombinálva.
6. Nézzük most meg ezeket az elveket részletesebben.

### ***A komponensek***

A komplex kérdések esetében alapvető, hogy mind kisebb és kisebb elemeire bontsuk fel őket. Az al-problémákat könnyebb részletesebben vizsgálni, és azokra megoldásokat találni.



## ***A modellek***

A nehéz és összetett problémák esetében szükségessé válhat az, hogy szisztematikusan megvizsgáljuk a változók közötti kapcsolatokat, és ebben a vizsgálatban a modellek lehetnek segítségünkre. Pl. a hadsereg is komputereket használ annak megállapítására, hogy mi történhetne bizonyos komplikált helyzetekben, melyeknek többféle kimeneteleik is lehetnek. A modellekkel a későbbiekben még részletesen foglalkozunk.

## ***Írás és dokumentálás***

A problémák megoldása inkább akciókat követel, és nem szavakat. Hogy valóban hatékony problémamegoldó váljon Önből, írja le a problémát, és dokumentálja minden olyan lépést, amely a megoldás érdekében történt.

Ha a problémamegoldás csoportosan történik, akkor használjunk táblát vagy flip chartot (flip chart = tábla felhajtható lapokkal). Ezzel az éppen tárgyalt kérdésre összpontosítjuk a figyelmet, és ha a megbeszélés során túl messzire elkanyarodna a csoport a kérdéstől, könnyebben vissza lehet terelni a résztvevőket. A bizonyítékok dokumentálása is elősegíti a hatékony problémamegoldást.

## ***A megfelelő mennyiségű idő***

Einsteinnek több évébe került a relativitáselmélet megalkotása. Egy részproblémát több hónapon keresztül is a fejében tudott tartani. Ha sietnie kellett volna a dologgal, valószínűleg nem sikerült volna megoldania őket. A vállalatok életében azonban sokszor kell az idő nyomása alatt dönteni. Ennek ellenére ragaszkodnunk kell a megfelelő mennyiségűnek tartott időhöz.

Az európai autógyárakban, ha egy autó hibásnak bizonyul, akkor leveszik a futószalagról megkeresik a hibát, kijavítják, és ezenközben a termelés halad tovább. Ha viszont Japánban találnak egyhibás autót a szalagon, akkor az egész szalag leáll, egészen addig, míg a hibát meg nem találták. Ez a módszer időpocsékolásnak tűnhet első ránézésre. Az a hely azonban, ahol a hiba kiderült, a vezetőség figyelmének középpontjába kerül. A hibás autón mindenféle

ember dolgozik. A termelés vezetője percekben belül meg tudja oldani a nehézséget, és a termelés folyhat tovább a maga útján. Egy-egy ilyen hibával átlagosan 5-7 percet töltenek el.

### ***Kreativitás***

Míg a megoldáshoz fegyelmezett gondolkodás kell, melyek a szisztematikus és logikus lépésekben mutatkoznak meg, a kreativitás áldásos működéséről ritkán mondhatunk le. A vezetői problémamegoldásban a kreativitás meggyorsítja a folyamatot. Az igen hatékony menedzserekkel végzett kutatásokból az derült ki, hogy kevésbé hatékony kollégáikkal szemben képesek arra, hogy rátapintsanak a probléma lényegére és annak hatásaira. Ezt a képességet pedig alig lehet tanítani. A későbbiekben a kreativitással részletesen foglalkozunk.

### ***Az alkalmazott technikák***

Pl. ha a vezető meg akarja érteni, hogy mitől nem tudnak egy bizonyos terméket eladni, akkor arra gyanakszik, hogy ennek több oka is lehet. Az eladók nem elég jók, megváltozott a piac, selejtes áru került a boltokba. A felsorolt problémák megoldásához pedig különböző technikák kellene.

Elfordul, hogy első látásra nincs olyan módszer, amellyel a felmerült problémát még lehetne oldani. A téma nagy kutatója azonban, Herbert Simon, azt mondta, hogy „a problémamegoldás titka az, hogy nincs titka.” Mi is ezzel tudjuk a kilátástalan problémahelyzetbe kerülteket biztatni.

## **ZÁRT PROBLÉMÁK**

1968-ban felrobbant az Apolló űrhajó. Három asztronauta életét vesztette. A tudósok előtt pedig ott volt a probléma: meg kellett válaszolniuk, hogy mi történt és miért. A válasz megtalálásához hívtak egy szakértőt, egy pszichológust, aki lényegesen kevesebbet tudott az űrhajókról, mint a tudósok. Ennek ellenére Dr. Kepner, aki kollégájával, Dr. Tregoe-val kifejlesztett egy szisztematikus probléma-megoldási módszert, megtalálta a szerencsétlenség okát: az űrhajóban használt levegő keveréke lobbanékony volt. Miután ezt a hibát kiküszöbölték, a tragédia sohasem ismétlődött meg. A K-T problémamegoldást –

amely tudományos módszereken alapszik, azóta az olyan cégeknél, mint a Rolls Royce, a Monsanto, a Ford, az Esso, a Shell és a Kodak – a vezetők ezreinek megtanították.

## **A K-T MÓDSZER**

A K-T módszer azzal kezdődik, hogy a probléma meghatározása igen nagy precizitással történik. Világosan megfogalmazzák, pontosan kifejtve, hogy miben és mennyivel tért el valami a normától.

Nemcsak azt a kérdést tesszük fel, hogy mi romlott el, hanem azt is, hogy mi a megkülönböztető jegy a probléma különböző aspektusaival kapcsolatban, és hogy történtek-e olyan változások, amelyek a probléma felismeréséhez vezettek.

A K-T célja egyrészt a probléma pontos meghatározása. Az pedig, hogy mi nem probléma, éppilyen fontos. A módszer a zárt problémák megoldására különösen hasznos, mert ezeknél olyan tényeket kell keresnünk, mint pl. mikor történt a probléma, mekkora, milyen változásokat idézett elő, és pontosan miben jelentkezett. A vezető nem azt kérdezi, hogy miért keletkezett a probléma, mivel ez az okok felderítését jelentené, és az pedig az elemzés tárgya.

A problémát megoldóknak pontos választ kell adnia a mátrix mind a 18 részére. A tanulási folyamatnak alapvető része az, hogy a válaszokat nemcsak megfogalmazzuk, hanem le is írjuk.

A bemutatott mátrixot egy helyi hatóság készítette annak a problémájának a megoldására, hogy bajok jelentkeztek az étel szállításban. A cég meleg ételt szállított idős, házhoz kötött embereknek. Az ebédeket egyenként előre fóliába csomagolták, ezeket tömegesen felmelegítették a cég konyháján, aztán hőtárolós dobozokba tették őket. Ezután a dobozokat teherautókra tették, és önkéntesek szállították ki az ebédet az idős embereknek. Általában minden nap 10 előre meghatározott útvonalon haladtak végig. A probléma akkor jelentkezett, amikor az öregek elkezdtek panaszkodni, hogy langyosan, ill. teljesen kihűlve érik meg hozzájuk az ebéd.

A vezető megpróbált rájönni, hogy mi a baj. A mátrix válaszai mutatják, hogy milyen kép kezdett kirajzolódni előtte. A válaszok segítségével voltak abban, hogy egyre pontosabban meg tudja fogalmazni a problémát. Végül azt az állítást, hogy „az étel hidegen érkezik” már sokkal precízebben meg tudta fogalmazni.

„Kb. öt héttel ezelőtt az egyik útvonalon az ebédek hidegen kezdtek megérkezni a kliensekhez – a hidegen érkező ebédek száma állandó, a probléma se nem javult, se nem rosszabbodott.”

Most arra kellett rájönni, hogy mi változott meg öt héttel ezelőtt. Kiderült, hogy egy új segédszakács pont öt hete állt munkába. Lehet, hogy ő okozta a problémát? Ezt a feltevést azonban semmi sem bizonyította. Tovább vizsgálódva az is kiderült, hogy két új önkéntes ugyancsak öt hete dolgozik a szolgálatnál, egyikük csak hétfőnként és szerdánként dolgozik. Innen már csak egy rövid lépés kellett ahhoz, hogy kiderüljön: azon az útvonalon húlnak el az ebédek, amelyen ez az ember szállít. De mit csinál ő másképp, mint a többiek? Hiszen annyira lelkiismeretesnek látszik.

A vezető, vette magának a fáradságot, és az önkéntes mögé állt, megfigyelve, hogy mit is csinál. Így aztán fény derült a probléma okára. Az illető nő annyira gondosan akarta végezni a munkáját, hogy a melegítés előtt kinyitotta a fóliákat, hogy megnézzze, hogy puhára főtt-e az étel. Ez pedig a melegítés után nagy hő veszteséget okozott – a fólia már nem szigetelt olyan jól. Miután sikerült az asszonyt lebeszélni a fóliák kinyitásáról, a panaszok is azonnal megszűntek.

Ahhoz, hogy valaki hozzászokjon a mátrix használatához, bizonyos időre van szüksége, de megéri ez a befektetés. Főleg olyan zárt helyzetek megoldására alkalmas, amelyekben úgy tűnik, hogy valami elromlott. A nyitott döntési-problémahelyzetekben egy másik módszert kell alkalmazni – ezt a következő fejezetben tárgyaljuk.

**A K-T módszer a gyakorlatban**

Mi a probléma	Mi nem a probléma?	Mi ennek a problémának a megkülönböztető jegye?
Hol van a probléma?	Hol nincs probléma?	Mitől más ez az adott probléma esetében?
Mikor jelentkezett a probléma?	Mikor nem jelentkezett a probléma?	Mi változott meg abban a periódusban, amikor a probléma fellépett?
Kihez, vagy mihez kapcsolódik a probléma?	Kinek vagy minek nincs köze a problémához?	Mitől más a problémás dolog vagy ember?
Milyen gyakran jelentkezik a probléma?	Milyen gyakran nem jelentkezik a probléma?	Mi a probléma megjelenési gyakoriságában a más?
Milyen nagy a probléma?	Mennyire nem nagy a probléma?	Mi a más a probléma nagyságával vagy növekedésével kapcsolatban?

## Az emberi agy

### Így működik az agy

Közülünk csak kevesen tanultak arról, hogyan is dolgozik tulajdonképpen az agy, hogyan tudnánk kiszámítani működését, vagy miként tehetnénk róla, hogy soha ne forrósodjon túl a „motor”, ne omoljon össze a „rendszer”. Magától értetődik, ha számítógépet vagy kávéfőzőt vásárol az ember, hogy szeretne mellé használati utasítást kapni, az azonban csak a legritkább esetben fordul elő, hogy valaki könyvtárba menjen pusztán azért, hogy felkutassa a használati útmutatót – a saját agyához. Pedig nem volna haszontalan, tekintve, hogy az utóbbi tíz évben egy sor jól használható, izgalmas Útmutató született az agyról.

Ezért aztán agyunk gyakran épp akkor hagy bennünket cserben, mikor a legnagyobb szükségünk lenne rá. Ilyenkor

- feltűnően hamar elfárad
- lassabban olvasunk, mint máskor
- túl sokat eszünk
- gyomorfekélyt kapunk
- képtelenek vagyunk uralkodni az érzéseink felett
- ingerlékenyek vagyunk és veszekedősek
- mindent elfelejtünk stb.

Ezen kívül sok más probléma is mind-mind agyunk helytelen „használatára” vezethetők vissza. Pedig nincs a szerkezettel semmi baj. Csak éppen mi nem tanultuk meg helyesen beállítani.

Ha ismernénk agyunk működését, problémáink jelentős részét könnyűszerrel megoldhatnánk. Akkor

- könnyebben kijönnénk egymással
- kreatívak lennénk
- remek formába jönnénk

- emlékezetünk jól működne
- nem éreznénk fáradtságot, stresszt
- helyes döntéseket hoznánk
- könnyen átlátnánk a dolgokat
- fellépésünk energikus lenne
- akaraterőnk, önfegyelmünk megnőne
- gyorsabban olvasnánk
- elérnénk a magunk elé tűzött célokat
- gyorsan, jól megoldanánk a problémákat
- úgy érezhetnénk: végre igazán élünk

### **AZ AGY MINT MAGNETOFON**

Ismeri azt az érzést, amikor egy illat vagy hang egyszerre valami régi-régi emléket az eszébe idéz? **Agyunk megőrzi egy emléket, egy benyomást, hogy az aztán bármikor a felszínre bukhasson.**

Ebben a tekintetben az emberi agy valóban magnetofonhoz hasonlít: mikor impulzus ér bennünket, az agyban folyamat kezdődik – korábbi emlékeket (vagyis: felvételeket) játszik le nekünk.

A tudósok tulajdonképp **kétfunkciós magnetofonnak tekintik az emberi agyat**, amely egyrészt felvételre, másrészt a felvettek lejátszásra képes. Minden élmény, amelyet életünk során szerzünk úgymond felvétetik, elraktároztatik, majd később – megfelelő hatásra, impulzusra, tulajdonképpen tehát: „gombnyomásra” – ismét előhívható. Ha Ön, tegyük fel, zenét hallgat – mégpedig olyan zenét, melyhez valamilyen emlék köti Önt -, akkor vélhetőleg rögtön „működésbe lép a készülék”, és lejátszik egy bizonyos jelenetet a régi időkből.

Vagy vegyünk egy másik helyzetet: valaki jobbról előz. Erre az élményre, impulzusra Ön valahogyan reagál, a magnetofon lejátssza az idevágó felvételt – Ön pedig úgy fog viselkedni, mint bármely más hasonlóan bosszantó helyzetben.

Az, hogy más-más helyzetek különbözőképpen viselkedünk, a magnetofon-elmélet alapján úgy magyarázható, hogy ilyenkor mindig újabb „szalagot” játszunk le saját belső archívumunkból.

Már Freud megtanított bennünket arra, hogy **az ember valójában nem egyetlen személy, sokkal inkább személyiségek, Ének egysége.** A magnetofon-elmélet megkönnyíti Freud – azóta továbbfejlesztett – gondolatrendszerének megértését, amely – az olyan kifejezések segítségével, mint tranzakció-analízis – még nekünk, laikusoknak is hozzáférhetővé válhatott. Háromféle magnószalag-típusról beszélhetünk:

1. Szülői magnószalagok  
(normák, parancsok, tilalmak, gondoskodás)
2. Felnőtt-magnószalagok  
(tárgyilagos érvelés, kritikus elemzőképesség)
3. Gyermek-magnószalagok  
(érzelmek, kedély, agresszivitás, spontaneitás)



Minden ember, életkorától függetlenül magában foglalja e szalagfajták mindegyikét. E három egyformán értékes. Mindnek van előnye is, hátránya is, és helyzettől függően célszerű lehet mindegyik. Ez a három típus együttesen alkotja az ember személyiségét. És bár magnetofonjaink igen jól működő készülékek, azért mégsem tökéletesek. Gyakran előfordul, hogy valakinek a három típus közül csak az egyik befolyásolja – sőt, néha teljesen elborítja – a személyiségét. Ezeket a magnószalagokat Éneknek, illetve Egóknak is nevezhetjük.

Ezek az Én-állapotok a folyamatos tapasztalatszerzés következtében állandó fejlődésben vannak. Az élményeinket megörökítő minden agyi magnófelvétel személyiségünk részévé válik tehát. A három szalag mindig egyszerre szól a fejünkben, így befolyásolja egész életünkön át a személyiségünket, viselkedésünket.

### **A JOBB ÉS A BAL AGYFÉLTEKE**

Intelligencia, kreativitás – évek óta halljuk mindenfelől ezeket a fogalmakat. Ezáltal azt gondolhatjuk: talán tudjuk is, mit jelentenek.

Sokan örökölt tulajdonságnak tekintik az intelligenciát. Az ember kitölt egy tesztet és az elért pontszám alapján elhelyezik őt a szellemileg visszamaradottól a zseniig ívelő skálán valahol (intelligenciahányados). Valahogy így képzeljük: minden ember születésekor, már a pólyában meghatározott értelmi képességekkel rendelkezik, és ezen lényegében nem sokat javíthat élete során. Kreativitás – úgy hisszük, e területen már inkább lehetséges a fejlődés – különféle technikákat és az élmény dús környezetet is jótékony hatásúnak vélik. A kreativitás tehát sokkal inkább függ a külső környezettől, bár afelől mégis meg vagyunk győződve, hogy bizonyos fajta tehetség, kreatív képesség velünk születik.

Főként a hatvanas-hetvenes évek hoztak fellendülést az agykutatás terén, a tudósok egyre megalapozottabb elméletekkel álltak elő. Ezen elméletek először is arra mutatnak rá, milyen összetett, bonyolult szerv az emberi agy, és milyen kevésbé ismerjük működését. Másrészt a kutatások bebizonyították, hogy agyunkról való igen mérsékelt tudásunk ellenére kevés eszközzel – több területen is – könnyen növelhetjük teljesítőképeségünket.

Ma már nem beszélünk intelligenciáról, kreativitásról. Ma két agyféltekéről beszélünk, a jobb és a bal agyféltekéről, melyek alapjában más funkciókat látnak el. Egyszerűsítve azt mondhatjuk: a jobb fél a kreativitásért, a bal pedig az intelligenciáért felelős. Jobboldalt

székel az intuíció és a kreativitás, baloldalt a logika, az elemző gondolkodás, a kritikus szellem.

Lássunk még néhány jellegzetességet:

### **A jobb agyfélteke**

- a test bal feléért felelős
- képekben gondolkodik, vizualizál, játszik
- összeállítja a dolgokat
- a részletekkel foglalkozik
- szabályozza a testbeszédet, a mozgást, a fizikai tevékenységeket (sport, tánc)
- a művészi alkotás és befogadás, rajzolás és festés felelőse
- az intuíciók, az érzelmek és a spontaneitás központja
- festők, zenészek és más művészek domináns agyféltekéje

### **A bal agyfélteke**

- testünk jobb felét irányítja
- egyszerre csak egyetlen információt képes feldolgozni
- következetesen, logikus rendben építi össze az ismereteket
- a szóbeli megnyilatkozásokat (nyelvi építkezés, szóválasztás) felügyeli
- a matematikai gondolkodást központja
- speciális „raktár” szavak, számok megőrzésére (verbális, matematikai memória)
- elemez, ítél, kritizál
- az analitikusok, matematikusok domináns agyféltekéje

Bizonyos tevékenységekhez főleg a bal agyféltekénket hívjuk segítségül. Ilyenek például az olvasás, előadás, tudósítás, kombinatív gondolkodás, tervezés, krízishelyzetekre való gyors, helyes reagálás.

Más területeken ezzel szemben a jobb agyfélteke irányít: ötleteinkben, rajz-, festő-, tánc- illetve zenei és más művészi képességeinkben, vagy akár egy jó party megszervezésében stb.

A brainstorming elnevezésű „ötlet-technika” mindkét félteke számára hasznos gyakorlat. A módszer lényege: ötleteket gyártani, minél többet. Az sem baj, ha nem kész ötletről van szó,

csak homályos felvetésről – az értékelés, mérlegelés majd csak ezután következik. Ezt a spontán tevékenységet természetesen a jobb agyféltekénknek köszönhetjük. A felmerülő ötletek elbírálását a bal félteke végzi. Fontos, hogy ebben a második, mérlegelő fázisban meghatározott idő áll rendelkezésre, míg a kezdeti, spontán szakaszban korlátlanul lehet ontani az ötleteket.

Más esetekben a jobb és a bal agyfélteke működése olyan gyorsan váltakozik, hogy meg sem állapítható, melyik dolgozik éppen. Ha mindkét félteke együttesen működik és közösen jutnak eredményre, akkor elégedettek lehetünk: megfelelően dolgozik az agy.

Gyakran előfordul, hogy egyeseknek valamelyik agyféltekéjük domináns. Az ideális azonban az, ha a kétféle tevékenység egyensúlyban van.

Albert Einstein agya ebből a szempontból kiegyensúlyozott volt – mind a két félteke egyforma fejlettségi szinten állt. Inspirációi a jobb agyfélteke munkájából származtak, míg a képesség, hogy homályos ötleteinek konkrét formát adjon, a bal félteke munkáját dicsérik.

Leonardo da Vinci szintén két egyformán fejlett, remek agyfélteke birtokosa volt. Kitűnő vizuális érzékenységét a jobb félnek köszönheti, azt pedig, hogy ezután vízióit ilyen tökéletes formába tudta önteni – és itt nem elsősorban praktikusabb céllal készült találmányaira gondolunk -, az pedig a bal fél érdeme.

### **Mindkét agyfélteke fejleszthető**

Van rá lehetőség, hogy saját magunk számára mindeddig ismeretlen képességeinket is fejleszthessük. Az iskolában leginkább arra tanítanak, hogy bal agyféltekénkkel gondolkodjunk. Mert ez a legfontosabb. Aki szavak helyett esetleg képekben gondolkodik, vagy a következetes, nyílegyenes gondolatmeneteket kikerülve más utakat jár, annak nem sok babér terem az iskolában.

Lassan kezdjük megérteni a két agyfélteke közti különbséget – és csak most fogjuk fel igazán, milyen fontos az összhang e kettő között. Sokan közülünk jobb agyféltekéjüket hajlamosak elhanyagolni. Míg minden erőnkkel arra összpontosítunk, hogy agyunk bal felét erősítsük-megtanultunk írni, olvasni, számolni -, addig megfedezünk a könnyekről, a spontaneitásról. Ha csak egyik agyféltekénket használjuk, tulajdonképpen parlagon hagyjuk képességeink, belső lehetőségeink jó részét.

Az agyfélteke-elmélet a kommunikáció szempontjából is nagyon jelentős. Ha agyunk bal felét használjuk, sokkal logikusabban gondolkodunk, mintha a másikat, amely személyiségünk szenvedélyes oldalát képviseli. Sok félreértést elkerülhetünk, ha mindezzel tisztában vagyunk. Ha egy cégen vagy bármilyen szervezeten belül kommunikációs problémák adódnak, legegyszerűbb megoldás, hogy végre felismerjük agyféltekéink különbözőségét, és olyan légkört teremtsünk a munkahelyen, amely kollégáinkat agyuk teljes, kiegyensúlyozott működtetésére serkenti.

Ha jobb agyféltekénket egyszerre felfedeznénk és engednénk együttműködni a másik féllel, eljuthatnánk odáig, hogy kihasználjuk teljes agykapacitásunkat.

#### **Az agyfélteke-elmélet segít, hogy**

- kreatívabbakká váljunk
- gyorsabban, könnyebben oldjuk meg problémáinkat
- könnyebben tanuljunk
- emlékezetünk javuljon
- testbeszéd segítségével is kommunikálhassunk
- kommunikációs képességünk javuljon.

Hogy kihasználhassuk agyunk teljes kapacitását.

#### **Mit gondol, melyik agyféltekénket használjuk inkább napi munkánk során?**

Fogalmazza meg, vajon miként tudná jobban kihasználni azt az agyféltekéjét, amelyet kevésbé fejlettnek gondol! Így saját, önmagához való viszonya is megváltozik, és hosszabb életű lesz.

---

---

---

---

---

---

---

---

## AZ AGY KORLÁTLAN KAPACITÁSA

### Az agykapacitás

Egy dologban egységes a különböző agykutatók véleménye: az emberi agy kapacitása elképzelhetetlenül hatalmas. Némely tudósok az agyban lejátszódó lehetséges kombinációk, képzettársítások és gondolatsorok mennyiségét a következő képekkel kísérelték meg leírni:

- több, mint az univerzum összes részecskéje
- több, mint ahány tó van Finnország területén
- olyan hatalmas szám, amit ha hagyományos írógéppel írunk, egy egyest 9,5 Km hosszúságban követnek nullák
- ha valaki az emberi agy kapacitásával egyenlő képességű számítógépet akarna építeni, az akkora lenne, mint a földgolyó.

De mi egész csekély részét használjuk csak ki csodálatos agykapacitásunknak. Közben új, és érdekes módszereket fedeznek föl, amelyek képessé teszik Önt arra, hogy agykapacitását egyre nagyobb és nagyobb mértékben kihasználhassa. Ilyenek pl. a már bevált lazító- és tanulótechnikák. A MindPower, a Bio-feedback vagy a Awareness mind olyan módszerek, amelyek segítenek az agykapacitást nagyobb mértékben kihasználni, miközben az ember megtanulja, hogyan kell agyi folyamatait tudatossá tenni, azon folyamatokat, amelyek azelőtt a tudat alatt voltak elrejtve.

Bizonyosak vagyunk abban, hogy a gyakran jelentkező betegségek többsége pszichoszomatikus. A migrén, asztma, gyomorfekély, meszesedés, nem beszélve olyan kellemetlen dolgokról, mint a gyomorégés, idegrángás, bajuszrágás; mind pszichikai problémák fiziológiai megjelenései. Mivel az alkohol, dohány és egyéb élvezeti cikkek túlzott fogyasztását is gyakran a tudatalatti határozza meg, ezért nem tudjuk irányítani ezen cselekedeteinket. Ugyanígy van ez az elhízással, és egy sor más lelki betegséggel.

Tudatalattink beteggé tehet bennünket, de meg tud őrizni egészségesnek is. Érdekes módon a kisgyermekes asszonyok, az önálló emberek, és azok, akik a munkájukban vagy magánéletükben sikeresek, sokkal kevésbé fogékonyak a betegségekre, mint mások.

A fenti példák azt mutatják, hogy VALAMINEK hatása van közérzetünkre, teljesítőképességünkre, és ezt a VALAMIT nem tudjuk irányítani. Sok tudós azonban úgy véli, hogy az ember képes arra, hogy agyi folyamataira befolyással legyen, sőt eme képessége fejleszthető, és az is elképzelhető, hogy az emberek többé nem rabszolgái, hanem urai legyenek tudatalattijuknak.

Azok, akik tudományosan foglalkoznak a **Bio-feedback**-kel bebizonyították, hogy az ember például meg tudja tanulni, hogy kizárólag saját akaratát használva testének különböző megadott pontjain meleget termeljen. És fiziológiai folyamatait (pl. a gyomorsavtermelés, vérnyomás, keringés, bolyongás) tudatával irányíthatja úgy, ahogy neki tetszik. De hogy nevén nevezzük a gyereket: Az ember egészségessé gondolhatja magát.

Ez nagyon szükséges módszer tud lenni akkor, ha valaki le akar szokni a dohányzásról, le akar fogyni, testi és pszichikai teljesítőképességén javítani akar, vagy meg szeretne szabadulni testi szenvedéseitől, pl. a migréntől.

Ha valamelyik szokásunkat meg szeretnénk változtatni, az egyik legnagyobb probléma az, hogy mi, emberek hajlamosak vagyunk csak azt tenni, amihez kedvünk van. Azonnal a legkisebb, itt és most megszerezhető gyönyör után kapunk, de mindig lemondunk az olyan dolgokról, amelyek nem azonnal, hanem csak hosszabb távon okoznak örömet. Biztosan ismerik az ilyen fogadkozásokat: „Le szeretnék szokni a dohányzásról... a jövő évtől.” vagy „Ezentúl korábban kell kelnem... tavasztól.” „Meg fogom etetni Mischi cicát...kedden!”

Ha Ön – tegyük föl – le akar fogyni, talán még Ön előtt sem egyértelmű: mi tulajdonképpen a probléma? Pedig egyszerű: Ön valójában azt nem tudja, mit kell tennie. Azt pontosan tudja, hogy kevesebbet kell ennie. Éspedig élete végéig. És ismeri a technikát. Ám ha legközelebb megkísértik némely finom falatok, már meg-megbotlik a nagyszerű elhatározás. A **Mind Power** segít Önnek abban, hogy agyi folyamatait úgy befolyásolja, hogy az legyen Önnek a vonzóbb, ha kevesebbet/helyesen eszik ahelyett, hogy sokat/helytelenségeket enne.

## Mind Power

Hogy az agyát beprogramozhatja, hogy bármilyen Önben lejátszódó folyamatot ellenőrizhet és irányíthat, bizonyítást nyert. De ahhoz, hogy ezt a képességet elsajátíthassa, föl kell tenni a kérdést, hogy azt, amire az agyát beprogramozta tenni is, vagy megélni akarja.

A Mind Power az önirányító technikák egyike. A módszer igen egyszerű. Annyiból áll, hogy egy lazító gyakorlat után megkísérel gondolataiban egy filmet (ún. transscript) lepergetni arról, hogy mi az, amit tenni akar. Amennyiben – példának okáért – le akar fogyni, arról kell „filmet” csinálnia, ahogyan érezné magát, ha karcsú lenne. Mindent lásson maga előtt. Használjon színeket, gondolja el az összes részletet, és képzelje el, hogyan viselkednek Önnel a többi emberek. Naponta többször le kell játszania ezt a filmet gondolataiban, egészen addig, míg el nem éri célját. Kis gyakorlással sikerül is, hogy a filmet mindig akkor játssza le gondolataiban, amikor épp kritikus döntéshelyzetben van: Szabad-e még ennem, vagy hagyjam már abba? Arról is csinálhat filmet, hogy ha nem hagyja abba a zabálást, és hájpacni marad, milyenek találják Önt az emberek, és ezt a filmet is lejátszani a kritikus helyzetekben.

Minden dologról és helyzetről csinálhat filmet/transscriptet, amit meg szeretne változtatni.

Az is lehet, hogy mielőtt idegenekkel találkozna, túlzottan ideges szokott lenni. Ez esetben nyugodt lélekkel csinálhat egy Találkozás az idegenekkel c. filmet. Először képzelje el, hogy eddig hogyan viselte, hogyan viselkedett, ha idegenekkel találkozott. Aztán csináljon egy filmet arról, hogy hogyan viselkedne ilyen helyzetben a legszívesebben. Ha már többször lejátszotta magának ezt a filmet, örömmel fogja észrevenni, hogy már nem ideges.

Hogyha filmmel (képekkel) társalog tudatalattijával, annak egészen más hatása van, mintha csupán magának mondaná, hogy: „le kell szoknom már!” „Nem kell annyit idegeskedni” stb.

Nagyon fontos, hogy mielőtt elkészítené a filmjét, egy lazítógyakorlatot végezzen. Például az autogén tréninget ajánljuk. Vigyázzon arra, hogy olyan helyen legyen, ahol semmi nem zavarja, kényelmesen elfekhet, vagy leülhet. A nyugalom a legfontosabb ahhoz, hogy a lehető legárnyaltabb filmet elkészíthesse. Vigyázat! Ne felejtse el a színeket!

Kis idő elmúltával észre fogja venni, hogy egyre könnyebb lesz ellazulni, és ilyesféle filmeket forgatni. Valóságos filmrendező válhat Önből! Némelyeknek nincs szüksége annyi gyakorlásra a képi gondolkodásban, mint másoknak. De ne hagyja magát, nehogy valami a kedvét szegje! Fejlődni mindig izgalmas. Nagy örömét fogja lelni abban, hogy a jobb agyféltekéjét gyakrabban és rendszeresebben használja, mint eddig, még akkor is, ha kezdetben nem hinne a **Mind Powerben**.



Mire használhatja a **Mind Power**-t?

- stressz megelőzésére (forgassa saját lazítófilmjét)
- testi állapotának megváltoztatására (fogyás, hogy jó közérzete – fitt – legyen, stb.)
- hogy megszabaduljon a lelki nyomásoktól (idegesség, félelem a változásoktól, félelem a többi embertől, stb.)
- hogy el tudjon képzelni jobb létet, mint amiben van (milyen munkát szeretne, melyik házban szeretne lakni, milyen emberekkel akar kapcsolatba kerülni)
- hogy önmagát jobban megismerje (egy gyakorlás után már meg fogja találni azokat a filmeket, amik addig a tudatalattiba voltak rejtve, és sokkal hatékonyabban megoldozhatja ezeket).

Ha a Mind Power-ral valami célt szeretne elérni, egy, vagy több filmet kell erről az elérendő célról forgatnia, akár egy teljes filmsorozatot. Ehhez viszont naponta adott időszakokról kell gondoskodnia, hogy ezeket a filmeket naponta két, három-, vagy akár többször is lejátszhassa.

Fontos, hogy ezt a folyamatot hagyja működni, de többet nem kell tennie. Nagyobb erőfeszítésre, mint amit ezen filmek lejátszása jelent, nincs szükség – nem több ez, mint amennyit egy kisebb házi videomagnó dolgozik! – és nem is ajánlott. Viselkedése meg fog változni. Csak javasolni tudjuk, próbálja ki. Használ!

A nagy agykapacitásról szóló egész értekezés talán nem annyira érdekes nekünk, normális embereknek. Életünk során alig tudjuk kihasználni ezt a hatalmas kapacitást. Ami érdekes mindebben, az, hogy lehetőséget ad arra, hogy agyunk nagy részét rendszeresen alkalmazzuk, kihasználjuk, és irányítsuk.

**Fontos! Minél idősebb valaki, annál jobb az agya – feltéve, ha állandóan használta. Az agy hasonló az izomhoz: minél többet eddzük, annál erősebb lesz.**

Az agy gimnasztika pontosan olyan fontos dolog, mint a testedzés. Ha egy idősebb ember agya érzékelhetően lomhább, mint egy fiatalé, az azért van, mert az idős ember nem fordított gondot arra, hogy friss maradjon.

Ha agyát mindig új feladatok elvégzésére készíti, és edzésben tartja, jelentős mértékben meghosszabbítja életét, és jó lesz a közérzete.

### **Minden rendben van nálam?**

Nehezebbé esik Önnek valamire koncentrálni? Rend van a fejében – a magánéletben és a munkájában? Próbáljon néhány ötletet összeírni: hogyan javíthatná agyműködését? Tanuljon emlékezet-technikát. Ellenőrizze, fejlessze koncentrációképességét.

## MIT TESZ A GYŐZTES, MIT A VESZTES?

Bizonyos emberek képesek arra, hogy kontrollálják önmagukat és elérjék a kitűzött célt. Mások azonban láthatóan képtelenek előrelépni. Mindannyiunknak vannak lehetőségei, hogy lehet, hogy mégis ennyire különbözőképpen használjuk ki őket?

Az egyik magyarázat bizonyára a félelem és a kétely.

Saját sikereink útjában állunk. Sokan olyan „magnetofont” hordoznak a fejükben, amely minduntalan ilyesmiket duruzsol:

Vesztes vagy.

Mindegy, mit csinálsz, úgysem sikerül.

Ezen nem lehet változtatni.

Biztos, hogy nem stimmel.

Nem vesznek komolyan.

Túl késő – túl korai.

Túl fiatal – túl öreg.

Túl gazdag – túl szegény.

Inkább meg se próbáld.

Véleményed senkit nem érdekel.

Természetből fogva minden ember győztes! de ahogy megy az idő, mindannyian átélünk balsikereket, csalódásokat. Ezek a kellemetlen tapasztalatok vesztes-magnószalagként raktározódnak el. Ez behatárolja lehetőségeinket, felemészti energiáinkat – elégedetlenséget, frusztrációt okoz.

Mindannyian voltunk már vesztesek is, győztesek is. Arról van csupán szó, hogy igyekezzünk inkább győztesnek lenni, amilyen gyakran csak lehet.

Íme néhány példa: győztes-, és a vesztes- magnószalagok műsorából. Ráismer valamelyikre?

<b>EGY GYŐZŐ ÍGY BESZÉL:</b>	<b>S ÍGY SZÓL A VESZTES:</b>
Vizsgáljuk meg a dolgot közelebbről.	Ebből egy szót sem értek.
Micsoda szerencse!	Mekkora pech!
Még szép!	Nos... talán... ámbátor, nem is tudom...
Erre majd szakítok időt.	Honnan lesz nekem erre időm?!
Mi hát is a dolog veleje?	

Pontosabban kell kifejeznem magam!	Megfogalmazhatatlan.
Hibáztam – ki fogom köszörülni a csorbát.	Engem mindenki félreért.
Természetesen mindenkinek megvan a maga véleménye.	Nem én tehetek róla!
Minden rendben van velem – de még jobb akarok lenni!	Ragaszkodom a véleményemhez, nekem van igazam!
Hadd magyarázzam el...	Vannak nálam rosszabbak is.
Jobb körülményeket kell teremtenünk.	Még egyszer nem mondom el.
Igyekszünk rugalmasabban viselkedni.	Mi már csak ilyenek vagyunk...
Kidolgozunk egy tervet az üzemvezetőség számára!	Benne van a körlevélben.
Az ember sohasem lehet olyan öreg, hogy ne tanulhatna új dolgokat!	Úgysem működnek együtt velünk.
Ezúttal sikerülnie kell!	Tudja egyáltalán, hány hosszú év tapasztalata áll a hátunk mögött?!
Jó ötletnek tűnik!	Nem először próbáljuk már – és nem is utóljára...
	Még sohasem próbáltuk – hátha nem válik be!

A győztes keményen dolgozik, mégis marad ideje. – A vesztes mindig túl elfoglalt ahhoz, hogy megtegye, amit szeretne.

A győztes nekimegy a problémának és átfurakszik rajta. – A vesztes megkerüli, de sohasem hagyja maga mögött.

A győztes felelősséget vállal. – A vesztes ígéretet.

A győztes tudja, mikor harcoljon és mikor adja föl. – A vesztes föladja, amikor nem kellene, és harcol, amikor hiába minden.

A győztes elég erős ahhoz, hogy barátságos legyen. – A vesztes ritkán barátságos. Egyszer végképp elgyengül, máskor valóságos kis türannoszt játszik.

A győztes odafigyel: célja a megértés. – A vesztes csak arra vár, hogy ismét ő beszélhessen.

A győztes elismeri, ha valaki jobb nála, igyekszik eltanulni mindent. – A vesztes nem kedveli a nála jobbakat. A gyengébbeket gyűjti maga köré.

A győztes magyaráz. – A vesztes csak beszél.

A győztes nemcsak a maga munkájáért érzi magát felelősnek. – A vesztes így szól: én csak végzem a magam dolgát!

A győztes maga szabályozza saját munkatempóját. – A vesztesnek csak két „sebessége” van: hisztéria és apátia.

A győztes arra használja az idejét, hogy jobbá tegye önmagát. – A vesztes arra, hogy elkerülje a kritikát.

A győztesnek van bátorsága hibázni, és tanulni a hibákból. – A vesztes inkább bele sem vág semmibe, mert fél a kritikától.

A győztes a lehetőségekre koncentrál. – A vesztes a problémákra.

A győztest a megoldások érdeklik. – A vesztes csak magyarázkodik.

Fölismerhető, hogy a vesztes megjegyzéseiből és viselkedéséből az árad, hogy a lehető legnagyobb sikere egyenlő a NULLÁVAL.

Amint meghallja vesztes magnószalagját... Állj! és mérlegeljen, hogyan lehet győztes-szalagra kicserélni. És ha már ki tudja magát fejezni úgy, mint egy győztes, annak nagy hatása lesz viselkedésére, és segíteni fog Önnek abban, hogy valóban győztes lehessen. Ugyanígy képes egy vesztes-szalag arra, hogy Önt vesztesé tegye.

**Fontos! Az összes helyzetben dönthet arról melyik szalagot akarja lejátszani. Azt, hogy szerencsés győztes, vagy balfék vesztes lesz: Ön dönti el.**

### **A probléma megoldása a saját kezében van**

Minél több balsikerben van részünk, annál valószínűbb, hogy vesztesévé válunk. Ha már vesztesre állunk, könnyen bedühödünk, és mindenhol keressük a probléma okát, egyedül magunkban nem. Mindent és mindenkit okolunk a problémáért: az alkalmatlan vezetőket, a saját farkába harapó bürokráciát, az időjárást, az emelkedő árakat, és egyáltalán mindent.

Nagy fordulópontja személyiségfejlődésének, ha ki tudja mondani: „A probléma megoldása a saját kezében van.” Például vezetés közben úgy érzi, hogy mindenki zavarja, épp meg is előzte valaki, úgy érzi, mintha tíznapos hullát szagoltattak volna magával, és így szól – ha épp vesztes-hangulatban van: „Autós marhák! Mire hazaérek – ezek miatt az idioták miatt megint olyan fáradt, keserű hangulatban leszek, mint mindig.

Ez teljesen hibás hozzáállás. Ha az összes idióta eltüntetésével akarja fölszámolni a problémát, az igencsak időigényes feladat. Hiszen a probléma Önben gyökerezik. Sokkal többet segítene, ha így szólna: „Valami baj van velem. Olyan hamar földidegesedem minden kis marhaságon... ez így nem mehet tovább. Abba kell hagynom.”

Ennek a hozzáállásnak kell Önt zsigereiben átjárnia. Gondoljon erre mindig, ha másokkal beszélgetni, vagy veszekedni akar, pl. olyan emberekkel, akik a megoldást Öntől várják.

Gondoljon emellett arra is, hogy:

- **Csak önmagát tudja megváltoztatni**
- **Az emberek legtöbbször egészen más okból haragosak, mint gondolja.**

**Legyen önmagával szemben őszinte, és keresse tulajdonképpeni okot.**

Amikor így szól vádlóan másokra mutatva: „A baj... hát igen...” vegye észre, hogy hány ujja mutat a másokra... és hány ÖNMAGÁRA.

Soha ne mondjon ilyet senkinek: „Ön engem félreért!” Mondja inkább: „Rosszul fejeztem ki magam.” Ebből partnere látni fogja, hogy minden erejével azon van, hogy továbbra is együttműködhessenek. Ezentúl nem a másik felfogóképességében keresi a hibát, hanem saját kommunikációs képességében.

„A probléma megoldása az én kezemben van”-hozzaállás a megfelelő a megoldást kereső ember számára.

Minden megoldási technikának gyakorlati haszna van, a cége/részlege egységesnek fog tűnni. Erre is érvényes a mondás: „A probléma megoldása az én kezemben van”. Soha nem szabad ügyfeleink-/vendégeink-/utasainknak azt sugallni, hogy a megoldás kulcsa egyedül mi vagyunk, mert ezzel azt a látszatot keltenénk, hogy a más kollégáktól, vagy részlegektől jövő megoldási javaslatokra nem vagyunk vevők.

Minden próbálkozásunk, hogy ilyen módon hárítsuk el magunkról a felelősséget, **azonnal** megkárosít bennünket, és cégünket egyaránt.

Minden alkalommal, mikor Ön a régi magnószalagját hallgatja: „A többiek a hibásak...!...” szakítsa meg **azonnal** a szalag futását, és rivalljon magára: „A probléma kulcsa az ÉN KEZEMBEN VAN!!! Én vagyok az, én, aki itt és most meg tudja találni a helyes megoldást.”

Soha ne hagyja feltörni a gondolatot: „Azért ez nem az én ügyem!”

SOSE FELEDJE! CSAK EGY UJJ MUTAT A MÁSIKRA – HÁROM MAGÁRA! (A nagyujj pedig elbújik.)

## **Kik azok az emberek, akik a jövőben jelentenek majd valamit nekem? Hogyan ápolhatom és tehetem jobbá emberi kapcsolataim?**

Sokan fontos szerepet játszanak életében. A magánéletben és a munkában. Ügyfelek. Vendégek. Utasok. A főnök. Kollégák. Üzlettársak. Beosztottak. Családtagok. Barátok. Partnerek és/vagy házastárs/ak.

El kell döntenie, milyen kapcsolatot szeretne ezekkel az emberekkel fenntartani; milyen szoros viszonyokat szeretne, és milyen jelentőséget tulajdonít ezeknek?

Azután meg kell határoznia, pontosan mennyi időt követel egyikük vagy másikuk, hogy Ön mennyi időt szán rájuk, és hogy terveiben és jövőbeli tevékenységei között mennyi helyet szán nekik? Tisztáznia kell mindannyiukkal, mi az, amit Ön vár el tőlük, és cserébe ők is elmondhatják, mi az, amit Öntől várnak el. Ezzel a módszerrel könnyen elkerülhetik a félreértéseket és súrlódásokat, és egyértelmű, tiszta kommunikáció lehetősége kap zöld jelzést.

Ezért oly fontos meghatározni, mi az, amit a felek egymástól elvárnak, és felállítani egy értelmes kommunikáció szabályait. Így egyeztetheti össze céljait mások céljaival, és változtathat azokon – ha szükséges.

Eme fejezet megkísérelt arra választ adni, hogyan definiálhatjuk viszonyunkat azokkal az emberekkel, akik a jövőben még fontos szerepet játszhatnak életünkben, és hogyan tehetnénk jobbá ezeket a kapcsolatokat.

Ezenkívül a fejezet konkrét gyakorlatokat is tartalmaz, amelyek segítenek megállapítani, ki mit jelent Önnek, és azt, hogyan építsen ki jobb viszonyt, szorosabb kapcsolatot ugyanezen emberekkel. A gyakorlatok szolgáljanak biztatásként egy lelkiekben gazdagabb, gyümölcsözőbb együttműködéshez.

## **Hogyan viszonyulok másokhoz?**



Önnek egyre nagyobb befolyása van arra, kire szánja az idejét. Legyen készen arra, hogy megfelelő időt fordítson arra, hogy a kívánt kapcsolatokat kiépítse. Írjon listát azon emberekről, akik felvidítják, felélénkítik, és azokról is, akik az ellenkező hatást váltják ki Önből. Gondolja át, hogyan tudná a negatív befolyásokat, amelyek levertté (deprimálttá) teszik, a legkisebb mértékűre redukálni, és azoknak a hatását, akik felélénkítik megőrizni, SÓT, felerősíteni?

Lehetséges, hogy némelyek bizonyos körülmények között vidámító hatással vannak, máskor pedig letaglózhatnak. Gondolja át, mitől függ, hogy ezek az emberek pozitív vagy negatív hatást tesznek Önre!

**Cél:** Odafigyelni az emberekre, akikkel találkozik! Felvidítják, vagy deprimálják!

**Eredmény:** jobb viszonyba kerül a szükséges emberekkel. Tervezze meg, mennyi időt szentel emberi kapcsolataira!

**Célunkat a következő módon érhetjük el:**

- Listát készít azokról, akik magánélete és munkája során felvidítják. Írja le részletesen, hogyan vidítják föl eme emberek!
- Listát készít azokról, akik magánélete és munkája során bosszantják, és levertté teszik. Írja le részletesen, hogyan taglózzák le eme emberek!
- Számolja ki, összesen mennyit tölt azokkal, akik felvidítják! Találja ki, hogyan tölthetne velük még több időt!
- Számolja ki, összesen mennyit tölt azokkal, akik tönkreteszik hangulatát! Gondolja át, hogyan tudná megjavítani a viszonyát ezekkel az emberekkel! Vagy szervezze át úgy az életét, hogy lehetőleg elkerülje őket.
- Tehát töltsön több időt azokkal, akik felvidítják! Igyekezzen korlátozni a hangulatromboló emberekkel töltött időt! Szabjon ki határidőket, írja elő magának mit fog tenni a jövő héten, jövő hónapban, jövő évben... és biztosan boldog lesz.
- Tehát (még egyszer): töltsön több időt azokkal, akik felvidítják! Igyekezzen korlátozni a hangulatromboló emberekkel töltött időt!

## Hogyan tudnék többet tenni azokért, akik jelentenek valamit számomra?

**Cél:** Definiálni azon emberekhez fűződő ideális viszonyt, akik a magánéletben vagy a munkában kapcsolatban állnak Önnel.

**Eredmény:** Világossá válik, hogy ki milyen szerepet játszik hátralévő életében, így határidőket állapíthat meg, mennyi időt tölt ezekkel a személyekkel.

### Lépések:

1. Készítsen listát azokról, akik az Ön magánéletében szerepet játszanak!
2. Készítsen listát azokról a személyekről, akik munkája kapcsán kapcsolatban állnak Önnel!
3. Állapítsa meg, milyen volna az ideális viszony ezekhez az emberekhez!
4. Lazuljon el! Süppedjen bele legpuhább fotelébe, vagy feküdjön kényelmesen hanyatt. Képzeld el, hogy együtt van ezekkel az emberekkel; a kommunikációs forma ideális, jól kijönnek egymással, mi történik? Részletesen képzelje maga elé a helyzetet, és játssza le az agyában, mint otthon egy super8-as keskenyfilmet.
5. Töprengjen el rajta, hogyan játszódna a film története a valóságban!
6. Most vegyen elő egy embert a listáról, és ismételje meg az egész gyakorlatot!

### TÁBLÁZAT

#### MAGÁNÉLETEM SZEREPLŐI

Név	Ideális viszony	Mini-film
<b>Példa:</b> házastárs/partner	lelkiekben gazdagabb együttlét	aktív hétvége, ahol olyasmivel foglalkozunk, ami érdekel minket

## TÁBLÁZAT

### A MUNKAHELYI ÉLETEM SZEREPLŐI

Név	Ideális viszony	Mini-film
<b>Példa:</b> a főnököm	bízzon bennem, merjen felelősséget járó munkát bízni rám	olyan helyzet, amikor biztosíthatom főnökömet támogatásom felől, egyszersmind fel is hívhatom a figyelmét magamra: miszerint én több ponton is képes volnék tehermentesíteni őt

### Én és a partnerem. Akceptáljuk a másságot!

Sok konfliktus adódhat két ember között. Bárha szeretik egymást, mégis: mások. Konfliktus adódik, ha az egyik fél a másik fél másságát egy vagy több ponton elutasítja. Például: Az egyik fél rendmániás, a másik trehány. Még ha az egyik fél toleráns is a másik viselkedésével szemben, a másik akkor is csak nehezen tud elfogadni olyan magatartást, amely az ő normáitól eltér.

A következő gyakorlattal tiszta vizet önthet a pohárba, és lehetőséget nyújt a jobb kommunikációra, egyértelmű üzenetekre tanít. A gyakorlat ideális partnerek számára – ld. alább – de minden más kapcsolatra is érvényes, mint pl.: szülő-gyerek, főnök-beosztott, barátok, kollégák, szomszédok, beszállásolt katonaság.

**Cél:** Tisztázni, mely területen egyezik házastársával/partnerével, és milyen tekintetben különböznek.

**Eredmény:** Világosan fogja látni, mely különbségek értékesek az ÖN számára, melyek zavaróak, és melyek semlegesek. Meg tudja határozni, változtathat-e partnerén, és ha igen miképp; közelíthet-e ahhoz a vágyképhez amit Ön kialakított róla?

### **Lépések:**

- Vegyen elő két nagy ívet – mindkettőjüknek egyet. Mindenki üljön le a saját szobájában. Egy vonallal ossza ketté a papírt. A lista egyik felére írja fel azokat a területeket, ahol **házastársa** Ön szerint **más, mint Ön**. Területen a következők értendők: hozzáállás, életstílus, értékrend, rokonszenvek, ellenszenvek, érdeklődési kör, készségek. Még az elején egyezzenek meg, mennyi ideig tartson a dolog. Egy teljes óra sem sok a célra.
- Cseréljék ki a listákat!
- Vitassák meg azokat a területeket, ahol ugyanazt a megoldást írták! Élvezzék ki azt a kellemes érzést, amikor bizonyos pontokban egyeznek megoldásaik! Kölcsönösen egészítsék ki listáikat! Keressenek közösen további egyezéseket!
- Vitassák meg azokat a pontokat, ahol eltérések mutatkoznak! Olvassák föl mindkét listát, és indokolják meg miért azt írták, amit írtak!
- A megállapított különbségeket tekintsék kiindulópontnak, és így elemezzék részletesen a listát, és osszák három csoportra megállapításaikat!

Készítsenek újabb és újabb listákat! Vitassák meg ezeket, majd kössenek szerződést, adják egymás tudtára világosan, hogy mely területeken változtassanak, és melyeken nem szükséges. Ehhez a szerződéshez ragaszkodjanak! Rögzítsék írásba a megállapodást, hogy mindig emlékezzenek rá.

### **Példa**

Amiben egyezünk: értékeljük ha víkendházunkban pihenhetünk. Szeretjük ugyanazt a könyvet olvasni, és szeretjük megbeszélni az olvasottakat. Nagyra értékeljük az egzotikus ételeket... stb.

Amiben házastársa különbözik Öntől: Ő nő, Ön férfi. Nő. Igazi nő. (mosolygó fej: „Feleségem valóságos nő”) Szeret napozni (közömbös fej), nagyon toleráns (mosolygó fej), fizikailag jó állapotban van (vigyorgó fej), zenei érzéke nulla (közömbös fej), soha nem mutatja ki érzéseit (szomorú fej), rendetlen (szomorú fej) stb.

Vannak olyan emberek, akikkel nem tud boldogulni; főnök, kolléga, állatkertigazgató, munkatárs, üzlettárs, vagy bármilyen barát, rokon vagy ügyfél, akivel kapcsolatot kell tartania. Akkor szólítsa meg: „Nem értjük meg tökéletesen egymást, szeretném, ha javíthatnánk valamit a viszonyunkon. Próbáljuk meg közösen!” Nyugodtan megállapíthatjuk, kevés ember van a földtekén, aki egy **ilyen lehetőséget** elutasít.

Esetleg közösen is elvégezheti a gyakorlatot az illetővel. Különösen ügyeljen arra, hogy az egyezésekre nagyobb hangsúlyt fektessen, mint a különbségekre. Hogyha már eljutottak erre a kommunikációs szintre, akkor már könnyebb lesz arról beszélni, mi is egymással a bajuk.

## **A döntéshozatal alapjai<sup>2</sup>**

A döntés során több lehetőségből választunk. A döntéshozatal három sarkköve a következő:

- (1) a döntés
- (2) a döntés meghozatalának folyamata
- (3) a döntéshozó ember.

### ***a. A döntés***

Hamison a „Vezetői döntéshozatal folyamata” c. könyvében így definiálta a dolgot: „A döntés egy precízen meghatározható folyamata az alternatívák folyamatos mérlegelésének. Az alternatívák egy adott cél eléréséhez vezető különböző akciósorok. Ezek közül az egyikkel kapcsolatban a döntéshozóban jobb elvárások alakulnak ki, int a többi alternatíva esetében, ezért kiválasztja, és elköteleződik mellette, majd intellektusát és energiáit ennek az útnak a végigjárására, és a végén lévő cél elérésére szenteli.”

A döntések éppúgy, mint a problémák különböző szinteken jelentkeznek – lehet ez a szint egyéni, csoport-, illetve az egész szervezet szintje. A vezetők általában ezekkel a szintekkel foglalkoznak. Az országos szintű döntések – melyek egy magasabb szintet jelentenek, az átlagos menedzser munkakörébe ugyan nem tartoznak bele, de mind a döntés folyamatát, mind az eredményét ismerni szeretné.

A döntéseket gyakorlati okokból két nagy csoportra osztjuk: a programozott és a nem programozott döntésekre.

### ***b. Programozott döntések***

Ezek ismétlődő, rutinválasztások. Folyamatukat meghatározott és egymást követő lépésekre bonthatjuk le.

Miután megvizsgálja valaki, hogy a vállalaton belül milyen típusú döntéseket lehet programozni, bevezetheti a programozható döntések automatizálását. A komputeret segítségül véve sok ember rutinmunkáját lehet gépekkel elvégeztetni.

---

<sup>2</sup>Synalorg „Kompetenciafejlesztő tréningek az államigazgatásban foglalkoztatott köztisztviselők részére

A programozott döntés a vezető részéről kevés ítéletet vagy intuíciót igényel. Azonban csak akkor programozhatjuk döntéseket, ha néhány feltétel teljesül:

1. megfelelő mennyiségű idő és pénz áll rendelkezésre az adatok gyűjtésére és elemzésére,
2. megfelelő mennyiségű kvantifikált adatunk van,
3. a környezet stabil, és nem kell állandóan a gyorsan változó körülményekre reagálni,
4. megfelelő szakértelem, amely a problémákat jól definiált, azaz mennyiségekben kifejezett működőképes formulákra fordítja le.

### ***c. A nem programozott döntés***

A nem programozott döntések mindig újak, strukturálatlanok és kevésbé bejósolhatóak. Nincs bevált recept a megoldásukra, mert még nem fordultak elő, vagy mert összetettek és nehezen megfogalmazhatóak. Az ilyen döntésekhez intelligencia kell, adaptív, megoldásra orientált akciókkal kombinálva.

Ezek a döntések általában a politikák meghatározásával állnak kapcsolatban. A vezetésfejlesztés szakemberei sok mindennel próbálkoztak a vezetők ilyen döntési képességeinek javítása érdekében.

Nézetük szerint az ítélőképesség javítása, az intuíció használata és a döntési segédeszközök kialakítása az ami javítja a nem programozott vezetői döntéseket. Ezzel a témával kapcsolatban került ismét igen nagy hangsúly a megfelelő emberek kiválasztására a vezetői posztokra.

### ***d. A döntés meghozatalának folyamata***

Kezdjük a folyamat fő alkotórészeivel. A döntési folyamat a problémaelemzéstől (hogyan mi romlott el) a következőkben különbözik:

- a) *interdiszciplináris,*
- b) *egy szisztematikus folyamat,*
- c) *információkra alapul,*
- d) *a bizonytalansággal foglalkozik,*

*e) akciókkal kapcsolatos.*

Most részletesen is megvizsgáljuk ezeket az eseteket.

### **Interdiszciplináris**

A döntéshozatalhoz számos készségre és különböző területekről szerzett ismeretekre van szükség. Több alternatíva közül kell kiválasztani a legjobbat: ehhez pedig a jó és a rossz, helyes és helytelen, érdemes és a nem érdemes megcsinálni szempontjait kell tudni alkalmazni. A döntési folyamatnak ezeken az értékeken – vagy nevezhetjük az etika bizonyos formáinak is őket – kell alapulnia.

Az alternatívák kiválasztásában elkerülhetetlen, hogy az ember preferenciái ne játsszanak szerepet. A preferenciákat pedig az alternatívák bizonytalan kimenetele befolyásolja – ezt gyakran valószínűségnek nevezzük.

A döntésben az a környezet is szerepet játszik, amelyben megszületik. Mivel a környezet nem mindig ismerhető meg tökéletesen, a döntéshozónak feltételezésekbe, a valóság durva megközelítésébe kell bocsátkoznia. Ez utóbbit gyakran hívják modellnek vagy szimulációnak. A döntéshozatal elemeit a következő oldalon lévő ábra szemlélteti.

### **Szisztematikus folyamat**

Mint a problémamegoldást, a döntéshozatalt is egymásra épülő lépésekből álló szisztematikus folyamatnak tartják. De olyan folyamatról van szó, amely kizárólag szisztematikus? Az egyik népszerű irányzat azt tartja, hogy az, és ennél fogva rendezett és logikus lépésekre bontható. Ezt a megközelítést – mivel a folyamatot, kis alkotóelemeire bontja le – atomisztikusnak is nevezhetjük.

Egy ezzel ellentétes szemlélet szerint a döntéshozatal egyenlő ösztön + ítélet + egy sor intuitív módszer, melyet a kreativitás foglal magában. Ez a holisztikus néven ismert szemlélet, mivel a döntéshozatalt egy olyan kerek egésznek tartja, amelyben a különböző elemek szétbonthatatlanul összeszövődnek egymással.



Az atomisztikus és a holisztikus szemlélet első ránézésre összeegyeztethetetlennek tűnik egymással. Nagyon sokáig a vezetők vagy az egyik, vagy a másik szemléletre támaszkodtak. Egy dolog ugyanis közös bennük: mindkettőhöz gondolkodni kell. Az emberi agy pedig – és ez bizonyított tény – a két módszer kombinációját használja.

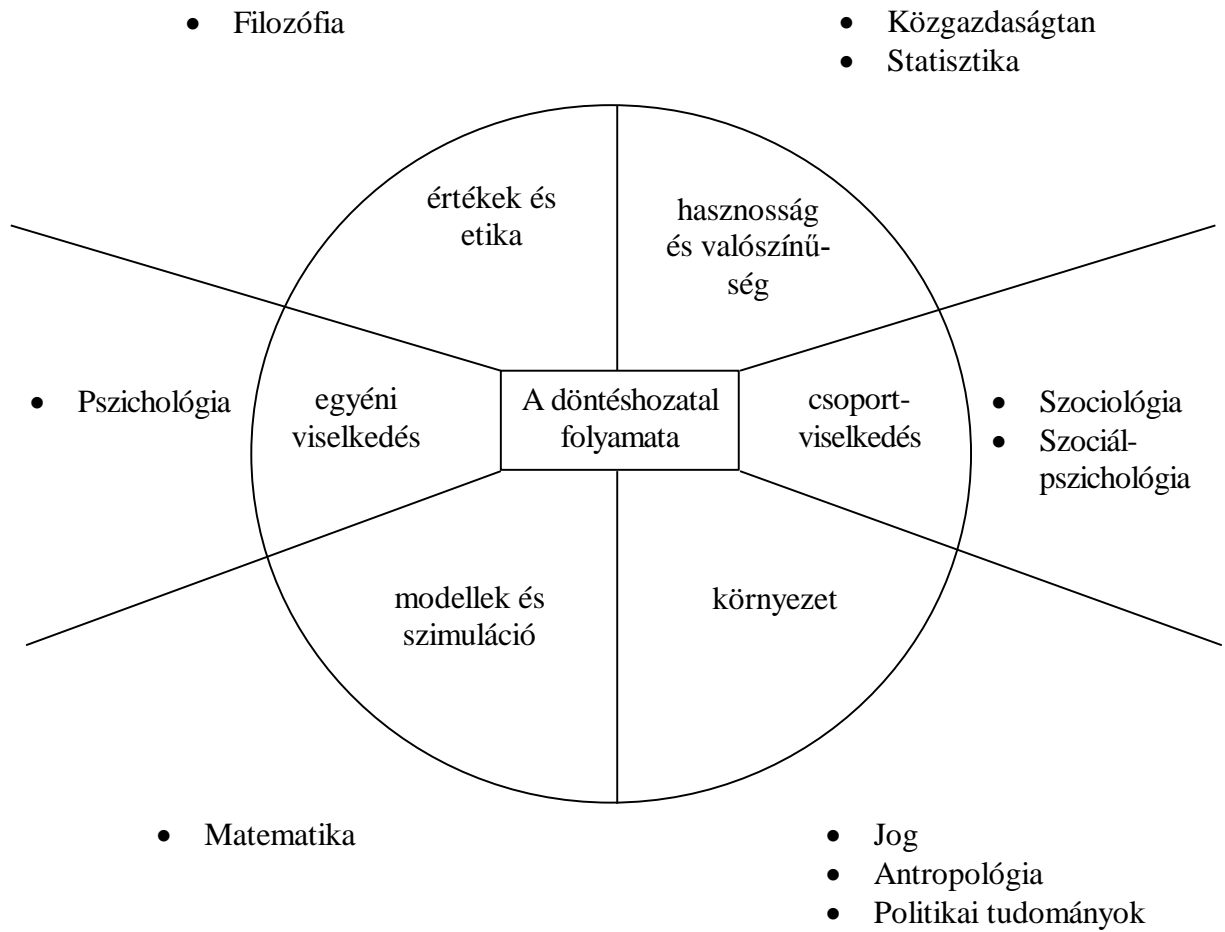
Agyunk két féltekéből áll. A **bal** félteke specializálódott a beszédre, **a racionális ismeretekre, az idő érzékelésére és más lineáris funkciókra**. *A jobb félteke a nonverbális gondolkodás, az intuíció és a művészi tevékenységek irányítására szolgál.* Mindkét félteke hozzájárul ahhoz, hogy a problémát érzékelni tudjuk, és megsaccoljuk, hogy mi lenne a legjobb megoldás, és hogy igazán kreatívan oldjuk meg a problémát. A két szemlélet egybeolvasztása teszi tehát a jó döntéshozót.

A döntéshozatal interdiszciplináris volta, és a két egymással látszólag ellentétes szemlélet kombinációja az, amiért a döntéshozatal folyamatát nem lehet szisztematikus programozott és rendezett lépésekre lebontani.

Annak pedig, hogy valaki fejlessze a készségeit, számtalan lehetősége van – ami az egyik menedzser számára beválik, még nem biztos, hogy a másiknak is jó. Mindössze azt mondhatjuk, hogy ha valaki jó döntéshozóvá akar válni, akkor késznek kell lennie a tanulásra. A döntéshozatalnak vannak ugyan segédeszközei, de ezek nem csodatechnikák. Azt tudjuk megtanulni, hogy hogyan lehet úgy összehangolni az adatgyűjtést, hogy egy adaptív döntéshozatali folyamat legyen a végeredménye.

## A döntéshozatal interdiszciplináris kerete

(HARRISON: A vezetői döntéshozatal folyamata, Houghton Mifflin, 1981)



## Információn alapuló döntéshozatal

Amennyiben az embernek tökéletes információja lenne egy adott kimenetellel kapcsolatban, máris nem beszélhetnénk döntésről. Tekintve, hogy ritkán leledzünk ebben a boldog helyzetben, a döntéshozónak az adatokat igényelnie és elemeznie kell.

Amit ez ügyben fejleszthetünk, az a következő: jobb készségekre tehetünk szert az információk kezelésében, jobban meghatározhatjuk, hogy milyen információra van szükségünk, és azt is megtanulhatjuk biztosítani, hogy az információk begyűjtése és értékelése megérje a költségeket. Az adatokat pedig úgy kell tudnunk elemezni, hogy az elemzés közelebb vigyen a döntéshez. Ezzel a készséggel vagy rendelkezik az ember, vagy nem – mindenesetre a dolog tanulható. Tanulni pedig főleg a gyakorlatból és saját tapasztalatainkból lehet, de a formális képzésből pl. a statisztikai módszerek ismerete is kívánatos hozzá.

Minden új döntési helyzetben meg kell határozni a vezetőnek, hogy mi lenne számára a hatékony információ. A hatékony információ

1. *informál*: azaz megváltoztatja egy bizonyos akciósor végrehajtásának valószínűségét,
2. *instrukciót ad*: azaz megváltoztatja az egyes akciósoroknak tulajdonított hatékonyságot,
3. *motivál*: azaz megváltoztatja a kimenetelnek tulajdonított értéket.

Az információt tehát kritikusán kell szemlélnünk. A mikrotechnika jóvoltából adatok hömpölyögnek felénk – csak hogy sajnos az ember személyes készségei, melyek az adatok kezeléséhez kellene, nem fejlődtek olyan gyorsan, mint a technika. A döntés pedig információkon kell, hogy alapuljon, az információknak pedig a fenti három kritérium mellett időszerűnek, relevánsnak, hozzáférhetőnek és érthetőnek is kell lennie.

## A bizonytalansággal kapcsolatos

A döntés a jövővel kapcsolatos – a jövő pedig sohasem biztos. A döntés meghozatalakor azt kell mintegy kitalálnunk, hogy mi lehet a legjobb akciósor. Azt a kérdést kell feltennünk, hogy „mennyire valószínű” az, hogy egy adott esemény bekövetkezik? Legtöbbünk ezt intuitív

módon megérzi. Nemigen vagyunk ahhoz szokva, hogy a bizonytalanság mértékét mennyiségileg is kifejezzük valamilyen skálán.

Valaminek a bekövetkeztét találgatással, vagy statisztikai ill. matematikai módszerekkel is bejósolhatjuk. Ez utóbbiak néha hatékonyabbak, de egyedül nem üdvözítő módszerek. A találgatás intuíción, bölcsességen és sejtéseken alapszik. Mindegyiknek alapvető szerepe van. A tehetséges vezetőket pedig az különbözteti meg kevésbé tehetséges kollégáiktól, hogy megtanultak jobban odafigyelni a saját intuícióikra, tudják, illetve érzik, hogy mikor helyes vagy igaz egy sejtés, és mikor kell a látszólag erős bizonyítékok ellenére is a saját bölcsességüket követniük.

### **Valószínűség**

A statisztika és a matematika megmondja, hogy mekkora esélye van egy dolog bekövetkeztének. A bizonytalanság helyett a statisztikusok valószínűségről beszélnek, és ezen két különböző dolgot értenek:

Milyen gyakran fog valami bekövetkezni? Valamilyen esemény relatív frekvenciáját meg lehet határozni, és erre aztán döntéseinket is alapozhatjuk. Pl. ki lehet számítani, hogy mekkora a valószínűsége annak, hogy egy lakásba a következő 12 hónapban betörnek.

Ennek alapján határozza meg a biztosító a lakásbiztosítás árát. Milyen lehetőséget lát Ön valaminek a megtörténésére? Ez a típusú valószínűség szubjektív, és egy véleménnyel kezdődik. A véleményeket is lehet azonban kombinálni, melynek eredményeképpen jobban kvantifikált adatokat kapunk. A Delphi technikában pl. arra kéri a szakembereket, hogy mondják meg: szerintük mekkora a valószínűsége bizonyos események bekövetkeztének. A különböző vélemények kombinálása igen megbízható eredményeket adott.

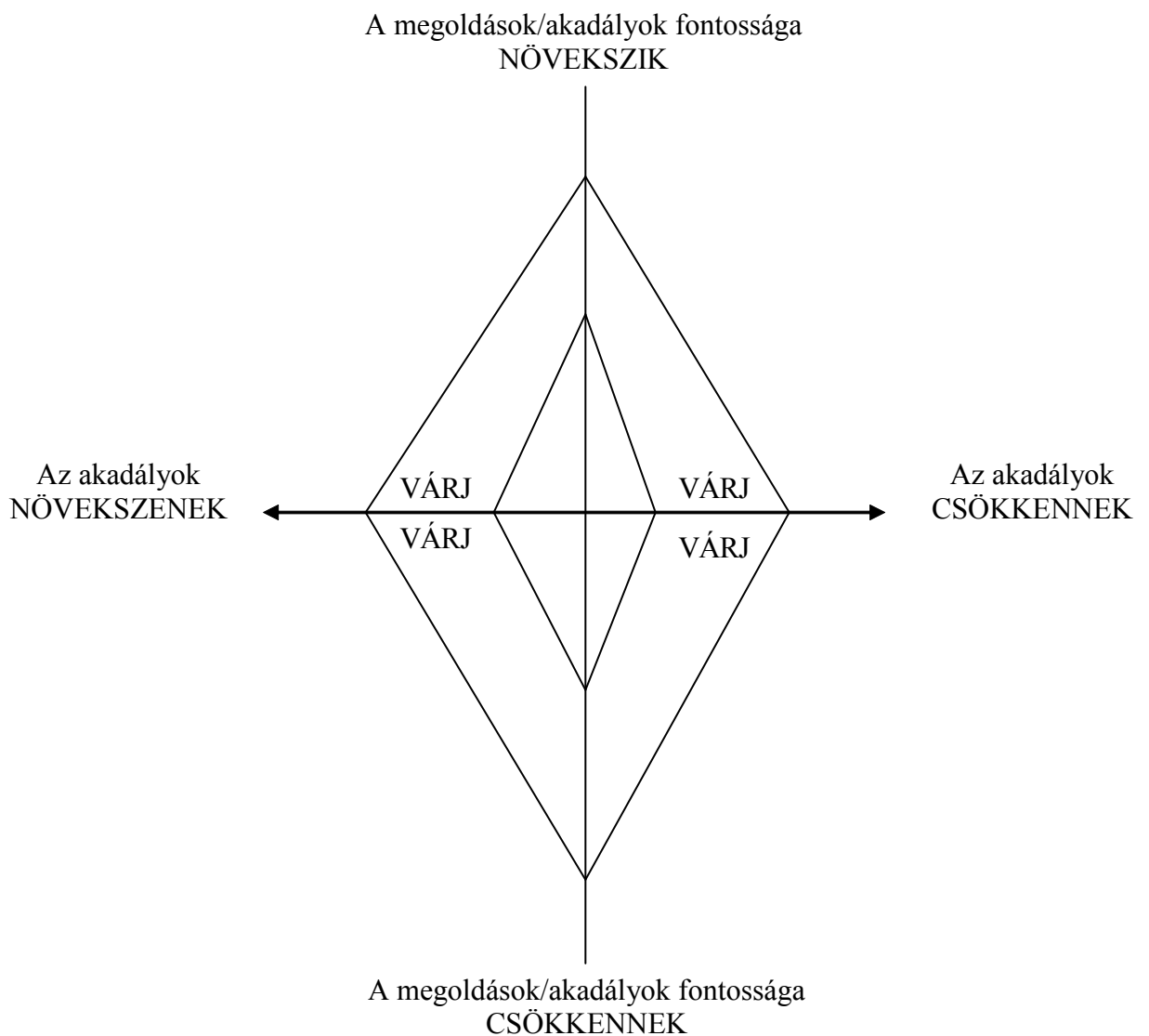
Amikor a döntéseket a valószínűségekre alapozzuk, akkor a találgatás és az intuíció előtt a megbízható adatoknak adtuk a főszerepet. Az ilyen típusú döntéseknél megfigyelhető, hogy az embereknek az indokoltnál nagyobb önbizalmuk van, tévedhetetlennek érzik ill. tudják bejósolási képességeiket.

### **Akciókkal kapcsolatos**

Az akció összeköti a problémamegoldást és a döntéshozatalt – ezért is nehéz időnként eldönteni, hogy hol végződik az egyik és hol kezdődik a másik.

A problémáknak és a céloknak is meg van a maguk életciklusa: először fejlődnek, majd hanyatlanak. A probléma megoldása elé tornyosuló akadályok is ilyen ciklusokban élnek. Az életciklus pedig alapvetően meghatározza, hogy egy bizonyos akció sor indokolt-e az adott pillanatba vagy nem. A döntéshozónak tehát gondosan elemeznie kell, hogy az illető helyzet mely pontján áll saját életciklusának.

Amennyiben a célok fontossága növekszik, jogos lehet az akció, de lehet, hogy el kell halasztani ahhoz, hogy az akadályok veszítsenek valamennyire a fontosságukból. Amennyiben a célok válnak kevésbé fontossá, és az akadályok növekszenek, az akció csak akkor indokolt, ha gyorsan végrehajtják és nem várnak vele. A lehetőségeket a következő ábra foglalja össze:



Az ábra megmutatja, hogy miért indokolt néha, hogy határozatlanok legyünk, és csak ölbe tett kézzel ülünk. Az akció zónája formáját és méretét tekintve is változik attól függően, hogy milyen helyzettel áll szemben a döntéshozó.

Legalább ötféle akció lehetősége áll nyitva a vezető számára:

1. *Időszakos, vagy hézagpótló akciók*: rövidtávú intézkedések, melyeknek fő célja az időnyerés.
2. *Akcióval élni*: lehet, hogy az egyetlen lehetőség az, hogy a második legjobb megoldáshoz, vagy egy kompromisszumhoz folyamodjunk, amennyiben jelentős vagy növekvő akadályokkal állunk szemben.
3. *Korrekciós intézkedések*: egy probléma kiküszöbölésére vagy egy cél elérésére szolgáló intézkedések.
4. *Megelőző akciók*: egy probléma valószínű okainak kiküszöbölésére vagy arra irányuló intézkedések, hogy ne fordulhasson elő, hogy nem éri el a vállalat a céljait.
- (5) *Anticipációs akciók*: kontingencia intézkedések, melyek minimalizálják, vagy elkerülik azokat a hátrányos helyzeteket, melyek esetleg felmerülhetnének.

A fenti akcióformák mögött egyetlen döntési kérdés húzódik meg:

Mi pontosan az a javasolt akció, amelyet el szeretnénk érni?

Nagyon gyakran fordul elő, hogy a vezetők már azelőtt akcióba lendülnek, hogy ezt a kérdést megválaszolták volna. Az a félelem hajtja őket, hogy ha tétlenül ülnek, akkor határozatlannak látszanak. Ez az önbizalomhiány orvosolható, sőt meg is szüntethető, ha az ember igazán megérti a döntéshozatal folyamatának lényegét, és azt, hogy van egy akciózóna, melyen túl hiba, vagy nem helyénvaló bármilyen cselekvésbe kezdeni.

### **A döntéshozó ember**

Az, aki a döntést hozza, a döntéshozatal legfontosabb eleme. Furcsamód épp a döntést hozó emberről tudjuk a legkevesebbet. A döntéshozókkal kapcsolatos tanulmányok a személyiségtényezőkre, a vezetési stílusra, a személyes döntéshozatali stratégiákra és a csoportos döntéshozatali módszerekre irányultak. Mindezek mögött a „viselkedési döntésmélelet” néven ismeretes elgondolás húzódik meg. Ez pedig a pszichológia, a szociológia és egyéb társtudományok keverékét foglalja magában. Az egyik részterület a

döntéshozó akcióival foglalkozik, az akciókat az illető személyes hiedelmeivel és értékrendszerével próbálja kapcsolatba hozni. A másik szemlélet a döntéshozó hiedelmeiből és értékrendszeréből indul ki, ezek gondos leírásával megpróbálja megragadni, hogy hogyan vonja be ezeket az ember a döntéseibe. Ezek a kutatások szolgáltak ugyan némi tanulsággal, de gyakorlati hasznuk vajmi csekély volt.

Charles Ford 32-58 éves vezetők döntéshozatali módszereit tanulmányozta, ezek a döntések több millió dolláros eladásokra vonatkoztak. Ford pontosan lejegyezte döntéseik menetét és megvizsgálta személyiségjegyeiket is. Ez a tanulmány ugyan kis mintán folyt, de igen hasznos és meggyőző tanulságokat, hozott.

A döntéshozók között három fő tendenciát figyelt meg:

- a. Azok, akik nagy kockázatokat vállalnak, inkább totális megoldásokat keresnek, a részmegoldásokat nem szeretik. Pl. ha azt kell elérniük, hogy egy termék hamar a piacra kerüljön, akkor nemcsak lecsökkentik az előzetes piackutatás mennyiségét, hanem teljes egészében el is hagyják.
- b. Türelmetlenné váltak a problémákkal szemben, és gyorsan meg akartak tőlük szabadulni, és sohasem tértek vissza rájuk.
- c. A kockázatvállalást saját felelősségüknek tekintették, de az illető helyzetekben kevesebb kockázatot érzéltek, mint beosztottaik.

A problémák megközelítése tekintetében nyolc vezető rendelkezett olyan képességgel, hogy főleg intuícióikra és megérzéseikre alapozva rátapintottak a kérdés lényegére. A helyzetet nem a probléma, hanem annak hatása fényében vizsgálták. A probléma hatására koncentráltak. Ez pedig egy tágabb látószöveget kíván meg, és a döntéshozónak az alapvető dolgokra kell koncentrálnia. A múltbeli tapasztalatok sem jelentettek számukra ezért korlátokat.

Az alternatívák keresésében a saját céljaik lebegtek a szemük előtt. Ami pedig a legfontosabb volt: az adott problémát mindig meg tudták fogalmazni néhány világos, összefüggő tőmondatban.

A vizsgált jó döntéshozóknak volt egy sor közös személyiségvonásuk – ezeket nem lehet tanulni vagy könnyen elsajátítani, és nem is biztos, hogy mindegyik kívánatos. Ezek pedig a következők voltak:

1. Az önbizalom, a magabiztosság és a türelmetlenség egy keveréke, amely tendenciaszerűen hirtelenné, kissé durvává és tapintatlanná tette őket a beosztottakkal szemben.
2. Elfogadták az oppozíciót vagy a konfliktusokat, de leginkább csak a lényeges kérdésekkel kapcsolatban.
3. Igen nagy biztonságérzetük volt, és tendenciaszerűen egyoldalú döntéseket hoztak.
4. Látóterüket be tudták szűkíteni a probléma hatására és a megoldásra; kiküszöbölték a perifériát és ettől „kemény-fejűek” lettek.

A japán cégeknél a döntéshozatal menete messzemenően ritualizált: számos embernek kéri ki a véleményét, mielőtt véglegesítenek egy döntést. A döntés ezekben a helyzetekben attól függ, hogy sikerül-e elérni a konszenzust és ennél fogva az illetékesek elköteleződését. A nagy bürokráciák is hasonlóképpen hozzák meg a döntéseiket. Így ezekben az esetekben alig lehet rájönni, hogy tulajdonképpen ki hozta meg a döntést, és miből állt pontosan a döntéshozatal folyamata.

### **Összefoglalás**

A döntéshozatal különbözik a problémamegoldástól (a mi romlott el kérdés megválaszolásától).

A döntéshozatal egy szisztematikus folyamat; információkon alapul, a bizonytalansággal és a jövővel kapcsolatos, specifikus gondolkodási formák kombinációját foglalja magában (racionális és intuitív), akciókkal kapcsolatos (korrekciós, megelőző, és anticipációs intézkedésekkel).

A döntéshozatalban felhasznált információknak informálniuk, instruálniuk és motiválniuk kell azáltal, hogy időszerűek, hozzáférhetőek, relevánsak és érthetőek.

Mindig kérdezzük meg: Mit akarunk pontosan elérni a javasolt akcióval?



A problémáknak és a céloknak van egy növekedésből és hanyatlásból álló élelciklusuk. Hogy akcióba kell-e lépniük, az attól függ, hogy hol tartunk ebben a ciklusban.

A döntéseket programozott és nem programozott döntésekre osztjuk.

A legjobb döntéshozók gyakran magas kockázatokat vállalnak, türelmetlenül igyekeznek megszabadulni a problémától és a kockázatvállalást saját felelősségüknek tekintik.

## 5. A kreativitás

A kreativitás a legkülönfélébb környezetben virágozhat, de általában a spontaneitással és egy olyan klímával hozza kapcsolatba, ahol minden új ötletet üdvözölnek. Ahhoz, hogy egy ilyen klíma kialakuljon, a kollégáknak meg kell bízniuk egymásban.

A bizalom alacsony szintje gátolja az ötletek áramlását. A rendszeres tervezés, ellenőrzés, megfigyelés nem mindig összeegyeztethető a hirtelen jött viselkedésformák jutalmazásával.

A felső vezetésnek tehát az a feladata, hogy létrehozza a kreativitást serkentő légkört, és kiegyensúlyozza az útjában álló erőket. Mivel a kreativitásnak a problémamegoldásban alapvető szerepe van, számos szervezet törekszik a kreatív megnyilvánulások számának növelésére. Erre pedig két fő módszer áll rendelkezésre: a strukturális változások és a kreatív indukciók.

### ***a. Strukturális változások***

Hozunk létre autonóm részlegeket, melyeknek az új termékek bevezetése, a tervezés, a tanácsadás és a kutatás a feladata. Így megegyezett határok között serkenthetjük a kreativitást. Ezzel természetesen nem lesz a vezető népszerűbb a többi részleg dolgozóinak szemében. A kreatív részlegek a hagyományoktól eltérő megoldási javaslatokkal állhatnak elő, és ezeket már magukban is kritikának érezhetik a hagyományos rend szerint dolgozók. A másik megoldás az, hogy a kreatív erőt erre specializált ügynökségektől „szerezzük be”. Erre pl. a reklámszakmában találhatunk példákat.

Kevésbé elterjedt az a módszer, hogy egy vállalkozási tőke vállalatot (venture capital enterprise) hozunk létre. Az új termékeket egy kicsi, különálló és látszólag független szervezetnek adjuk át, akiknek egyedül kell megbirkózniuk a kibocsátással kapcsolatos feladatokkal. A fővállalat akár a végső kontrollt, akár a haszon egy részét is lekötheti magának. Az illető kisvállalat azonban könnyebben vállalhatja, a kockázatokat és a kalandos döntéseket, ha a nagyvállalatra vonatkozó megszorítások nem akadályozzák ebben.

### ***b. Kreatív indukció***

A vállalat szerkezete változatlan marad, de speciális technikák segítségével a döntéshozatal és problémamegoldás kreatív módjaira koncentrálnak. A brainstorming és a laterális gondolkodás már ismert. A szinektikát nem használják széles körben.

A kreativitásnak négy fő eleme van:

- *A fluencia:* azaz nagyszámú ötlet termelése,
- *A flexibilitás:* azaz sokféle ötlet termelése,
- *A kidolgozás:* egy-egy ötlet kifejlesztése, kiteljesítése, kiegészítése.
- *Originalitás:* azaz olyan ötletek alkalmazása, amelyek statisztikai értelemben nem számítanak nyilvánvalónak, banálisnak vagy általánosnak.

Annak, akinek gyakran döntéseket kell hoznia, ki kell magában fejlesztenie ezeket a minőségeket, bár vezetőként arra is képesnek kell lennie, hogy mások ilyen irányú tehetségét sikerrel kiaknázza és továbbfejlessze. A kreativitást nehéz mérni – így sokan vannak, akik azt tartják, hogy „ha nem tudom mérni, akkor nem létezik”.

A kreativitás a személyiséggel is szoros kapcsolatban van, ez utóbbi serkentheti és gátolhatja is. Vigyázat! A kreativitás „serkentése” sokakból szorongást válthat ki, ez pedig egyenesen gátolja a kreativitást. Valamennyire minden ember kreatív, ki jobban, ki kevésbé. Ön mennyire kreatív?

Egy ismert teszthez nem kell semmilyen eszköz. Üljön le, és álmodja meg a következő kérdésekre a válaszokat:

- Találja ki 50 módját annak, hogy mire használható egy üres gyufaskatulya.
- Fejlesszen ki 20 vagy több módszert (nem útvonalat) arra, hogy hogyan utazhat el a lakásától a legközelebbi boltig.
- Találjon fel 10 új terméket két vagy több régi termék kombinálásával.
- London minden szennyvízcsatornája beomlik. Ha Ön lenne a felelős, miket rendelne el?
- Egy tablettá 50 évvel meghosszabbítja az életet. Írja le a hatásait!

Persze lehet, hogy a gyufaskatulyát számtalan szokatlan módon „felhasználta”, de ha megnézzük a válaszait, akkor kiderül, hogy a doboz mindegyikben valaminek a tartójaként, tokjaként szerepel.

A kreatív problémamegoldás egyik alapfeltétele az a képesség, hogy át tudjuk strukturálni a problémáinkat. Ez azt jelenti, hogy először szisztematikusan megvizsgáljuk a problémát, hogy világosan megértsük, ezután próbáljuk meg átértelmezni valamilyen új, ennél fogva stimuláló módon. Ennek érdekében olyan módszereket alkalmaznak, mint pl. a vágyfantáziák, melyek új dimenziókat vagy új értelmezéseket kölcsönöznek a problémának.

### ***c. Kreativitás technikák***

#### ***Brainstorming***

Elvei röviden a következők:

- ne ítéljen: hagyja, hogy minden ötlet „kijöjjön”, ne fűzzön hozzájuk kommentárt,
- lehet „vadulni”: mindegy, hogy milyen vadnak vagy bizarrnak tűnik az ötlete, fontolja meg. Később még mindig ráér elejteni
- minél több, annál jobb: a mennyiség számít inkább, nem a minőség
- kapcsolja össze: az elhangzott ötleteket kombinálja egymással, ezzel új ötletekhez jut, melyeket aztán ismét tovább vizsgálhat.

A brainstorming ülés vezetőjének jól kell tudnia dokumentálni a felmerülő ötleteket. Érzékelnie kell, ha valaki éppen gátlásos, vagy fenyegetve érzi magát, és jó irányba kell tudnia terelni az ötletek áramát. Miután minden ötlet papíron van, tudnia kell, hogy melyeket érdemes megtartani és továbbfejleszteni. Míg a hagyományos brainstorming módszerek kumulatív módon egyre több alternatíva kialakítását célozzák, a fordított brainstorming egy olyan módszer, amely a lebontásra és a tisztításra törekszik. Itt nem függesztik fel az új ötletekkel kapcsolatos ítéleteket. Az elemzett problémát vagy helyzetet igen kritikusan vizsgálják, arra törekedve, hogy „kipécézzék” a bennük rejlő összes negatívumot. A cél az, hogy új módozatokat, utakat találjanak ki, melyektől a helyzet javulását várják.

Pl. egy cég új háztartási ollót készül kialakítani. Erre vesznek egy ollót és minden lehetséges módon megkritizálják: milyen kényelmetlenül lehet megfogni, milyen sok acél kell hozzá, mennyire nehéz elérni, hogy igazán éles legyen stb. Ezek a kritikák vezetnek az új, könnyen kezelhető, műanyag bevonatú fogóval ellátott ollóhoz.

### **Szinektika**

A módszert az 1940-es években fejlesztették ki Amerikában. Célja a csoporttagok interperszonális viselkedésének javítása. E mögött az a feltételezés húzódik meg, hogy a kreativitás megnyilvánulásához bizonyos pszichológiai állapotok szükségesek. Amennyiben ezeket az állapotokat szándékosan elő tudják idézni, nagyobb az esély arra, hogy nő a kreatív megnyilvánulások száma.

A technika az aktív figyelmet, a feed-back adását, az újrafogalmazást, a célra irányultságot, a szerepcserét stb. foglalja magában. A résztvevők ezzel mintegy egymás fejében gyűjtik a szikrákat. Az ülések élénkek és dinamikusak, a racionális és nyilvánvaló megoldások helyett az irrelevánsnak és bizarrnak tűnő megoldásokat keresik.

A résztvevők először megvizsgálják egy döntéssel kapcsolatos problémát, analógiákkal, általánosításokkal, elemzéssel stb. mintegy „megbarátkoznak” a problémával. Pl. a szélvédőn az ablaktörlő az ember szemhéjára hasonlít, ugyanis az is úgy tisztít, hogy a termelt könnyet simítja le a szemről.

A második fázisban az ismerős aspektusokat próbálják idegenné tenni, ismét a személyes analógiák; szimbolikus és kitalált leírások segítségével. Itt az ablaktörlő. pl. lehet egy láthatatlan boszorkány, aki lepucolja az üveget.

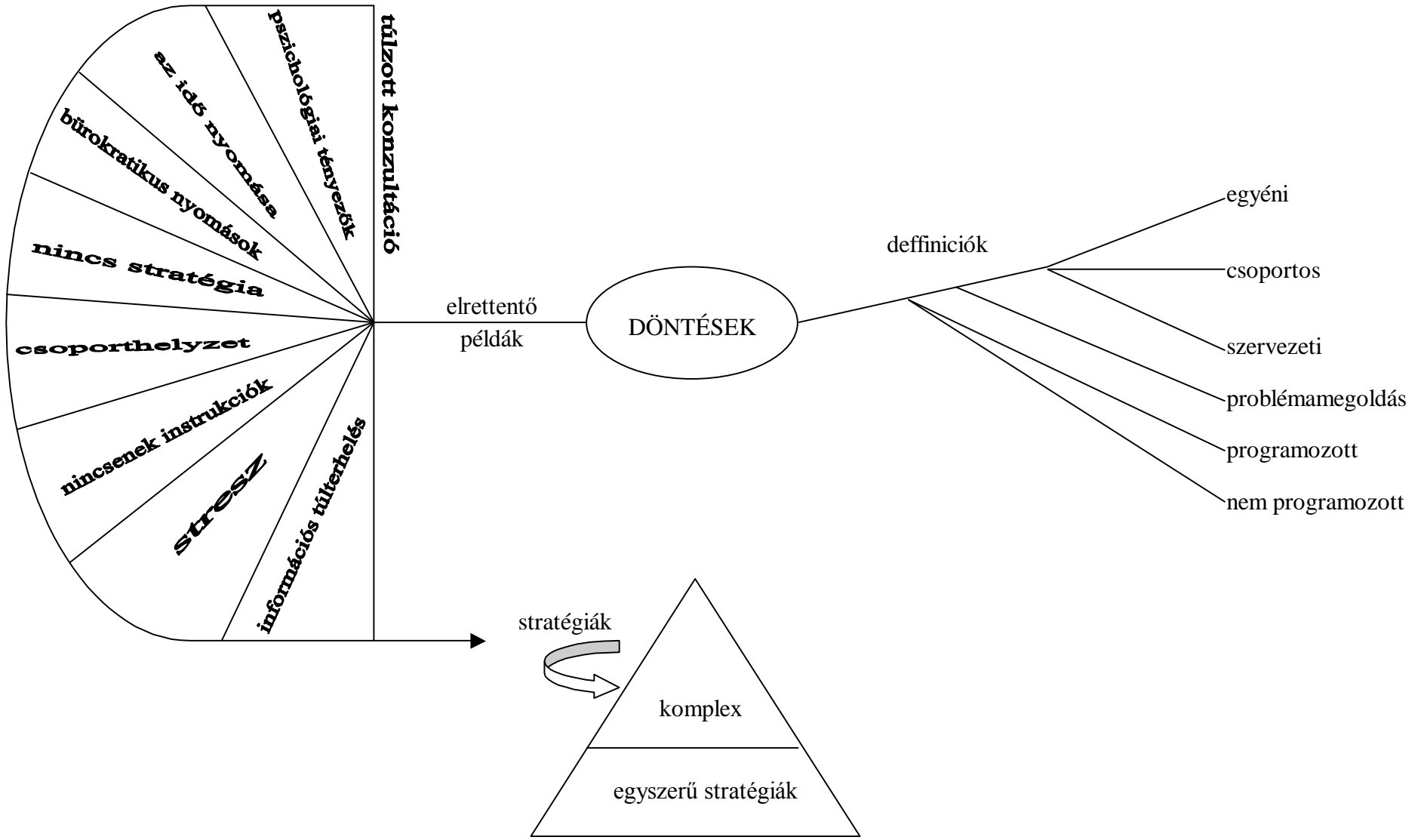
Mind az ismerős, mind a furcsa aspektusokkal kapcsolatban azt próbálják elérni, hogy illeszkedjenek az eredeti problémához. Pl. azt mondjuk, hogy az ablaktörlőnek azonnal és láthatatlanul kell elbánnia az ablakra került esőcseppekkel. Tehát ki lehetne az ablaktörlőt küszöbölni és valamilyen új szerkezettel helyettesíteni? Ebből egy olyan vegyszerrel bevont, szélvédő következhet, mely lepergeti a vizet, és ki is lehet látni rajta, vagy egyáltalán nem is kell szélvédő, hanem egy elektromágneses térrel végeztetik el a funkcióját stb.

### ***Szabad asszociáció***

Itt az agynak azt a tulajdonságát használják ki, hogy számtalan laterális és váratlan kapcsolatot képes létesíteni. A termékek új kombinációjának, új ötletek, design-ok, nevek stb. kialakítása alkalmával használatos a technika. Először leírják a probléma néhány lényeges részét egy szimbólum, szó, szám, vagy éppen egy kép segítségével. Aztán ezek mellé szabad asszociáció útján további nevek, szimbólumok, számok stb. kerülnek. Nem kell, hogy az asszociációk valamilyen logikus rendben kövessék egymást.. A technika egyik alkalmazási módja a Tony Buzan féle „agytérkép” (mind map). Egy nagy papír közepére felírják a kiindulási alapot jelentő szót vagy fogalmat, az ebből fakadó ötleteket pedig úgy írják melléje, mintha egy fa ágaiként fakadnának belőle. A szavakat nagybetűkkel írják. Mindegyik szót egy vonal köti össze a többivel. A folyamatból számúzik a racionális gondolkodási elemeket, mert azok csak lelassítják a kreatív folyamatot. A probléma különböző szempontjait új módokon csoportosítva láthatjuk viszont a papíron. Az ötletek szabad áramlása arra is rámutathat, hogy további részletes ismeretanyagra van szükségünk. A gyakorlat egyszerűen új gondolkodásmódra serkenti a résztvevőket. A következő oldalon lévő ábra egy ilyen „agytérképet” mutat be a döntésekkel kapcsolatban.

### ***A kollektív jegyzetfüzet módszere***

Mindegyik résztvevő kap egy jegyzetfüzetet. A jegyzetfüzetbe már előzetesen beírtak egy kérdést, pl. egy kormányhivatalnak azt kell megoldania, hogy szorosabb partneri viszony alakuljon ki a városban dolgozó önkéntesek között. Mellékelnek még néhány kiegészítő anyagot, pl. leírják, hogy hogyan oldották meg a kérdést más országokban. Ez után megkérlik a résztvevőket; hogy írjanak be a jegyzetfüzetbe mindent, ami pl. egy hónapon át az eszükbe jut. Lehetnek ezek javaslatok, futó ötletek, bármi, ami a témával kapcsolatos. Az egy hónap elteltével egy koordinátor begyűjti a jegyzetfüzeteket. Feladata kitartást és jó képességeket igényel. Összegezi az eredményeket, és egy utolsó kreatív ülés alkalmával bemutatja őket a csoportnak. A csoportülésein tarthatnak brainstormingot, használhatják a szinektika módszerét, vagy bármi mást.



A módszer előnye, hogy az ötletek tömeges termelését a csoportos értékeléssel kombinálja. Ez általában sokkal jobb eredményeket hoz, mintha az ötletek termelése is csoportosan történne. A módszer teret enged az ötletek szabad kifejezésének, különösen akkor, ha a jegyzetfüzeteket névtelenül kell benyújtani, ám igen sok függ a koordináló ember összefoglaló képességétől.

### ***A lista (checklist)***

A listakészítés arra ösztönzi az embert, hogy adott kérdésekkel kapcsolatban kreatívan gondolkodjon. A problémát nézheti hagyományos módon, de egészen új megközelítésben is vizsgálhatja. Ilyenek lehetnek rajta, mint pl.: „Mi történne, ha fejre állítaná? Számítana-e, ha kétszer annyiba vagy feleannyiba kerülne? Meg tudná-e csinálni másképp is?”

A kérdések élesebb fókuszba hozzák a problémát, és az, hogy ezekre válaszolni kell, új ötleteket is kipattant. Ez a módszer akkor a legjobb, ha egyszerű kérdésekkel kapcsolatban alkalmazzák.

### ***Tulajdonságok felsorolása***

Ez a listakészítés módszerének egy válfaja. Egy tárgynak meghatározzák az alapvető tulajdonságait, pl. méretét, célját, színét, egyéb fizikai dimenzióit. Ezek után mindegyik tulajdonságot kritikusan megvizsgálják abból a szempontból, hogy lehetne-e rajta javítani. A módszer könnyen használható és a gyakorlattal egyre könnyebbé válik. A módszerrel olyan területeket határoznak meg, amelyeken viszonylag könnyen lehet változtatásokat végrehajtani – az, hogy ezeket a módosításokat hogyan kellene megvalósítani, már nem tartozik a módszer feladatai közé.

### ***A kreatív álom***

Az ember elképzeli a leglátványosabb és legnagyobbterűbb álmát. Aztán elkezdi hozzáolvasni, utánagondolni az álom összes kis részletének, míg végül megpróbálja a valóságban is létrehozni az álom egy kivitelezhető változatát.



## **Morfológiai elemzés**

Egy adott probléma megoldásában esetleg felhasználható összes kombináció felsorolása. A módszer néhány egymástól elkülönülő lépésből áll

1. Bontsa le a problémát kisebb egységeire, mindegyiket írja le egy kártyára.
2. Ezután hagyja ott a problémát egy időre, hogy tudattalanjának legyen egy kis ideje dolgozni rajta.
3. Térjen vissza a problémához és további kártyákra írja le az új ötleteit.
4. Nézze meg a kártyákat, és csoportosítsa őket.
5. Szintetizálja és kombinálja a csoportokat egészen addig, míg ki nem kristályosodnak a probléma fontos és egymástól elkülönülő dimenziói.
6. Ezután az így kialakult dimenziókat írja le új kártyákra.

1. DIMENZIÓ
1. _____
2. _____

2. DIMENZIÓ
1. _____
2. _____
3. _____

3. DIMENZIÓ
1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

4. DIMENZIÓ
1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

7. Ezután szisztematikusan vizsgálja meg a különböző kombinációkat. Ez a vizsgálódás új ötleteket ill. megoldásokat ad.

A morfológiai elemzés az új technológiák kialakítására és a technikai szükségletek előrejelzésére használatos.

## **Az eddison-féle módszer**

Eddison több, mint 150 féle anyagot kipróbált, míg megtalálta a megfelelő izzószálat a villanykörtebe. Marie Curie is számtalan kísérletet végzett, míg sikerült izolálnia a rádiumot.

Amikor a szisztematikus módszerek csődöt mondtak, Eddison módszeréhez szoktak fordulni. Látszólag a próba-szerencse kísérletek végtelen sorozata. Időigényes módszer ugyan, rengeteg türelmet és kitartást igényel, de megérheti.

### ***Más módszerek***

Az egyéb módszerek között soroljuk fel az új szempontokat kialakító Gordon módszert, a problémák megoldásában a totális szemléletet alkalmazó Buffalo módszert, és a Bionikát, amely a természeti problémákkal foglalkozik. De Bono laterális gondolkodási módszere a kreatív gondolkodás módszereinek a javát ötvözi magába és a gyakorlatban is széles körben alkalmazzák.

A fenti technikákat egy közös szál köt össze: mindegyik az emberi agyban lévő képességeket akarja kiaknázni az új lehetőségek meglátása céljából. Mindegyik előítéletektől mentesen vizsgálja az új utakat.

A felsorolt módszerek furcsának tűnhetnek, és van olyan is, hogy nem válnak be. Amikor azt próbálták megakadályozni, hogy az autósok esztelenül vezessenek, De Bono javaslata az volt, hogy építsenek be a műszerfalba egy olyan eszközt, amely ha a vezető nekiütődik, biztosan megsebesül. E mögött az húzódozott meg, hogy az eddigi fékező szándékú intézkedéseket az autósok figyelmen kívül hagyták. Egy ilyen veszélyes szerkentyűvel az autójában biztosan mindenki óvatosan vezetne.

### ***Kreativitás a csoportban***

A csoport akkor a legkreatívabb, ha megfelelően állítják össze a tagjait, ha jó1 strukturált és jól is irányítják.

A megtárgyalt témának legalább egy tapasztalt szakembere vegyen részt egy-egy kreatív ülésen, legyen ezenkívül egy ember, akinek a meggyőzés a szerepe, egy, aki konfrontál, egy aki segít, és legyen a csoportnak egy álmodozója is.

A tapasztalt szakember adja a know-how-t, a meggyőző (egy olyan barátságos típus) meggyőzi az ülés résztvevőit, hogy a bizarrnak tűnő ötletek mögött is ott a rejtett logika. A konfrontáló nem hagyja, hogy bármi rejtve maradjon, az álmodónak pedig az a dolga, hogy bizarr és szabadonfutó javaslatokat termeljen. A segítő segít fenntartani a

csoportfolyamatokat, esetenként összefoglal, újrafogalmaz, vagy elsimítja a durvább érzelmeket.

Még két másik emberre is szükség van: egy folyamatvezetőre és egy kliensre. Ezek nem csoporttagok, hanem külső segítők. A folyamatvezető szakember a csoportok kérdésében, és tudja, hogy hogyan kell a csoportot irányítani. Ő adja meg az egész műveletnek a kereteit, és jelzi a csoportnak, ha túl konformista, ha túl negatív, ha nagyon harcias stb. Ezzel ellentétben a kliens az az ember, aki felhasználja azt, amit a csoport kitermelt magából. Tényeket szolgáltat a csoport munkájához, és megmondja az egyes ötletekről, hogy jók vagy rosszak-e az ő szempontjától.

## **Összefoglalás**

A kreativitás a döntéshozatal integráns része, és aktívan bátorítani kell.

A szervezeti változások vagy az erre irányuló technikák szándékosan serkenthetik a kreativitást.

Bizonyos kreatív technikák csoportoknak, mások egyéneknek alkalmasabbak.

A kreativitás „felszabadítására” irányuló technikák közé tartozik a brainstorming, a szinektika, a szabad asszociáció, a kollektív jegyzetfüzet, a listakészítés, a tulajdonságlista, a morfológiai elemzés stb.

Kreatív módszerek: Használjuk agyunk kapcsolatokat teremtő erejét, követeljük meg, hogy az emberek hajlandóak legyenek bizonyos nyitottságra, és a furcsa ötletek vizsgálatára is.

A kreatív csoportok gondos vezetést igényelnek, a tagokat gondosan kell megválasztani, hogy alkalmasak legyenek a nekik szánt szerepek megvalósítására.

## **6. Miként hatunk egymásra?**

Én és a másik, hol két személy, hol csoportok, társadalmi nagycsoportok képezik az én és a másik tartalmát. Magánéletbe, hétköznapi életben, munkaterületen, hivatalos szférában – mindig ott a másik, akivel kapcsolatba lépünk (interakcióba).

## Hogyan viselkedünk a kapcsolatokban?

### a. **Egyén**

- egoista vagy altruista – érdekeit alá tudja-e rendelni másoknak.
- Individuális – én kerül előtérbe
- Társas alkalmazkodás – racionális vagy irracionális
- 

Kialakuló társadalmi viselkedési formák biológiailag vagy éppen a szociális tanítás, környezet által meghatározottak.

A viselkedési forma – agresszív viselkedés, ösztönös reakció – biológiai meghatározottság, abszolút frusztrált helyzetre ez a válasz.

Freud: ösztönös, vagy tanulással elsajátítjuk.

**Szocializáció hatásai** – másikhoz való alkalmazkodási folyamatban egy gátló tényező beépítését jelenti a viselkedésünkre – mások jelenlétében sok dolgot nem teszünk meg, amit mások nélkül megteszünk.

Mások jelenlétében aktivitás szintje, válaszkészsége nő. Énről kialakított képet nem csak saját tapasztalataiból, hanem mások visszajelzése alapján is szerezzük. Elvárt, önmagunkról kialakított személyiség képe – szeretnénk megfelelni, hogy pozitív legyen.

3 értelmezés:

1. Mások jelenlétében az egyén aktivitásszintje, válaszkészsége megnő – másik személy megerősítőként szerepel az én cselekvésekre vonatkozóan. Énről kialakított képet nemcsak saját tapasztalatunkból, hanem mások visszajelzéseiből is alakítjuk. Ebből építkezik az elvált személyiség – énkép. Szeretnénk úgy megfelelni, hogy a visszajelzés pozitív legyen. Megnövekedett válaszkészség – több válasz – jobb eredmény.
2. Bonyolult feladat: meg kell alkotnom. Hibázás nagyobb, gyengébb a teljesítmény. Mások jelenlétében megoszlik a felelősség, nagyobb a kockázatvállalás.
3. Figyelem két sajátossága:
  - *Aktivitása*: arousal szint: mindenkinek van egy olyan optimális aktivitásszintje (agyi) ami mellett jól érzi magát, teljesítménye kiegyensúlyozott, jó. Amennyiben ez számomra alacsonyabb szintre süllyed, mert nincs, amit

kivetítsen, aktivitási szint, ez együtt jár a hibázás lehetőségével – ha a személy egyedül van – ott van egy másik személy – emeli az aktivitásszintet.

- *Szelektáló*: feladat megosztása, figyelem megosztása két feladat között lehetséges-e vagy nem? Hogyan tudom megosztani? Egyik feladat automatizált (pl. autóvezetés – sebességváltás), kritikus helyzet van – egyből ráfigyelünk a technikai dolgokra. Egyszerű feladat – alacsonyabb központ elvégzi. Bonyolult feladat – meg kell osztani a figyelmet. Kétfelé figyelek – jóval nagyobb a hibázás lehetősége.

### **Jelek, jelenségek cseréje (kommunikáció)**

A szociálpszichológia a kommunikációt a pragmatikai szempontból közelíti meg – a kommunikációk egyes elemeinek, összetevőinek sajátossága, megváltozása miként hat az ember viselkedésére – adó – csatorna – vevő – jel – megváltozása, hogyan hat az egyén viselkedésére.

*Kinek hiszünk?* Adó oldaláról – szavahihető-e, megbízható-e, szimpatikus-e, van-e személyes varázsa.

*Verbális*: sajátosságok – fogalmi rendszer, kódolás, értelmezés. Nyelv elsajátítási elméletek, hogyan és miként kutunk ezen elemek birtokába. *Csomszky*: nativista elmélete - emberi kompetenciaként írja a nyelv elsajátításának képességét - velünk születik. Újszülött nem tud járni, ha nem tanítjuk, akkor is megtanulja – vele született adottság.

**Skinner**-i megközelítés: viselkedés megerősítése, az rögzül, amit megerősítenek. Hogyan erősíti meg a környezet? – Utánzással. 3 éves gyerekek mondatokat alkot már – pl. szófordulatok a hallgatott mesékből.

**Bruner** interakcionista elmélet - nem beszélni tanulunk, hanem a társas kapcsolatokat sajátítjuk el (pl.: mimika, gesztusok), előbb megtanulja az interakciót.

**Vigotszkij**: beszéd és a gondolkodás származástani fejlődése. Más és más gyökerekből ered. Létezik a kommunikáció, beszéd fejlődésében pre (megelőző) stádium 1,5-2 éves korig - kommunikál, de nem használ még szavakat. A gyerekek cselekvésében gondolkodik. 2 éves kor táján a beszéd ↔ gondolkodássá kötötté válik. Kialakulnak a szavak és a fogalmak.

Szó: beszéd, fogalom: gondolkodás alap eleme.

Egyedfejlődésben ez a két vonal – 2 – 2,5 éves kor körül összekapcsolódik. Kommunikál a gyerek eleinte szavak nélkül – gondolkodik – cselekvéssel megold problémát. Fogalmi gondolkodás kisiskoláskortól jelenik meg, kategóriaképzés.

*Beszéd, gondolkodás, fogalmi gondolkodás megkülönböztetése miként és hogyan válik a gyerek beszéde belső értékévé?*

**Shapiro és Worf** - nyelvi relativitás elmélete - van igazság magva - szélsőséges elmélet. Ki ahogy gondolkodik - úgy beszél, illetve fordítva. Változik a kód. Ott van a gondolat: ugyanolyan szavak vannak a gondolatainkban, mint amit kiejtünk. A más nyelven beszélők másként gondolkodnak. Néplélek fogalma: teljesen más a gondolkodásmódja egy német, rossz, magyar népnek. Más a fogalmi rendszer, más a szó, más a gondolkodásmód is.

Cáfolat – kongresszus – közös nyelv – angol – azonos gondolkodást eredményez.

Szakmai nyelv – lehet, hogy már nem sokat ért belőle. Egy nyelvet beszélő személyek jól kidolgozott és kevésbé kidolgozott óddal nem biztos, hogy megértik egymást. Mindig úgy kell megfogalmazni mindent, hogy a legalacsonyabb kóddal rendelkező személy is megértse. Mindig a fogadó fél kódjához kell igazodni.

**Kommunikáció:** kapcsolatteremtést jelent, amely vagy verbális, vagy nem verbális jelek alapján alakul ki.

Kommunikációs folyamat eredményeként létrejön a kapcsolat.

A kommunikációnak több **axiómája** (alaptétel, sarkigazság)-a van.

- nem lehet nem kommunikálni (Egy ember, ha meg se mozdul, akkor is valamilyen jelzést ad a másik ember számára, pl. fáradt – semmi sem érdekli).
- a kommunikáció többcsatornás, többszintű
- a kommunikációt a partnerek kommunikációs cseréjének tagoltsága határozza meg,
- a kommunikáció, mint folyamat kéttípusú: egyenrangú, ill. egyenlőtlen,
- minden kommunikál. Mindenféle viselkedésnek üzenet értéke van.

**Kommunikáció funkciói:**

- **Emotív (érzelmi)** funkció a beszélőnek az üzenettel kapcsolatos érzelmeit, hangulatait, indulatait fejezi ki – nyelvi kifejezőeszközei gyakran az indulatszavak lehetnek.

- **Konatív (felszívó)** funkció a címzettre irányul, annak befolyásolásra szolgál – megszólítás, felszólítás, meghívás.
- **Fatikus funkció** a kommunikáció létrehozására, fenntartására, meghosszabbítására vonatkozik - köszönés, megszólítás, bemutatás
- **Metanyelvi funkció** a kódra utal, a nyelv segítségével magáról a nyelvről szól a kommunikáció
- **Poétikai** funkciót az üzenet hordozza, amennyiben a nyelvi megformáltsággal esztétikai hatást érünk el.
- **Referenciális** (közlő, tájékoztató) funkció a kontextussal van kapcsolatban. Nyelvi formái lehetnek az útbaigazítás, hirdetés, üzenetközvetítés, előadás.

#### **Személyközi kommunikáció folyamata:**

- Kell hozzá egy adó, egy csatorna, egy vevő egy közös jelrendszernek kell lennie.

**Nyelvi kommunikációs** folyamat tényezőinek meghatározása **Jakobson** nevéhez fűződik. Rendszerében 6 tényezőt különít el: feladót, címzettet, üzenetet, kódot, kontextust, kontaktust.

#### **Nyelvi kommunikáció lehet:**

- **Egyirányú** – ha a vevőnek nincs módja a folyamatokon belül a feladó szerepét betölteni (pl. az író és a művet olvasó viszonya)
- **Kétirányú** – ha a kommunikációs folyamatban résztvevő feladó és címzett időről időre szerepet cserél.
- **Közvetlen** – ha a feladó és a címzett egyszerre vesz részt a folyamatban és térben, időben közel van egymáshoz.

Minden más esetben közvetett kommunikációról beszélünk (pl. tömegkommunikáció minden fajtájára a közvetettség és egyirányúság jellemző).

#### **A kommunikáció típusai**

- **Közvetlen**, emberek közötti kommunikáció,
- **Közvetett**, pl. tömegkommunikáció.

A kommunikációhoz nem kell feltétlenül több ember. Van, amikor az adó és a vevő ugyanaz az ember. Ezt **autokommunikációnak** hívjuk.

**Metakommunikáció:** nem tudatos, nem önálló csatorna. A Palo Alto-i iskolához köthető. Eredete: Meta: görög szó, valamin túli.

A metakommunikáció a szóbeli kommunikációt kísérő, nem tudatos, mozgásos kommunikáció. Pl. Pavarotti minden szereplésekor kezében tart egy kendőt és nagy gesztusokat tesz. Ez zavarhatja a közönséget.

#### **A kommunikáció két fő csatornája:**

- nem verbális, vagy analógiás jelek csatornája
- verbális, vagy digitális jelek csatornája.

**Verbális kommunikáció:** nyelvi csatorna, lehet szóbeli és írásbeli.

Kommunikáció mindig egészséges emberekre vonatkozik, egyes nem verbális jelek kultúránként, koronként állandóan változnak.

**Non verbális** - kiegészíti, aláfesti, önállóan is közvetítheti a jeleket. Könnyebben kódolható - egyén fejlődésében először mozgásos, később képi időszak - jobban hisz, mint a szavakban. 12 éves kortól.

**Szem** - tekintet

- szemkontaktus különíthető el

**Vizuális egyensúly kérdése:** meghatározott kultúrában, egy társadalomban mennyit szabad nézni szemkontaktusban.

**Érintés szerepe** – ami az egyik kultúrában természetes, másokban nem. Egy véletlennek tűnő mozdulat miként és hogyan befolyásolja a két személy kapcsolatát.

**Mimika** - kinetikai jelek: egész testre, végtagokra vonatkozó jelek.

- érintés: minden kultúrában más, életkor függő, beosztásnál is más.

**Proxemika** - térköz szabályozás. Intim, személyes és nyilvános.

**Kinetikai jelek** – gesztusok – meghatározott szerepkörben – tréningeken meg is lehet tanítani, milyen zónába, milyen formában legyen meggyőző.

#### **Intimitás egyensúly kérdésköre**



Ha a tér hatása kicsi - szemkontaktust tudjuk tartani

**Beszéd non verbális elemei:**

1. **Hangszín:** tompa, érces. Rendkívül egyéni, mint az ujjlenyomat, kettő egyforma hangszín nincsen.
2. **Hangmagasság:** külön a női és a férfihangok megkülönböztetése: magas, közepes, mély hang.
3. **Hangerő:** hangos, nagyon hangos, halk, nagyon halk.
4. **Beszédtempó:** gyors, nagyon gyors, lassú, nagyon lassú.
5. **Beszédritmus:** nem egyenletes a beszéd ritmusa, zaklatott állapot – ingadozó beszéd.

**Metakommunikációs kompetencia** - miként tudunk kompetensen belépni a kommunikációban. Rendelkeznünk kell mindazzal, ami a kommunikációs képességeket meghatározza, tudjam magamhoz vonni a kommunikáció fonalát, be tudjak lépni, figyelembe tudjam venni a kommunikáció menetét, tudjam befejezni.

**Eredményes kommunikáció**

*„Szoktasd magad hozzá, hogy mások beszédére a legpontosabban figyelj, szinte helyezd át magad a beszélő lelkébe.”*

*(Marcus Aurélius)*

*„...Van, hogy szónál a hallgatás erősebb, s van, hogy a hallgatásnál jobb a szó.”*

*(Euripidész: Oresztész)*

ESZKÖZTÁR	CÉLJA	MIT TEGYÜNK	PÉLDÁK
BIZTATÁS (verbális és nem verbális)	A másik felet arra készíteni (bátorítani) hogy beszéljen tovább	Nem verbális jelzések kifejezhetik, hogy egy hullámhosszon vagy a beszélővel, vagy: szóbeli megerősítés	Bólintgatás Odahajolás Mosoly, stb. Ühüm, stb.
<b>NYITÓ SZAVAK</b>	Érdeklődést mutatni	Ne mondd, hogy	1. Érdekel,

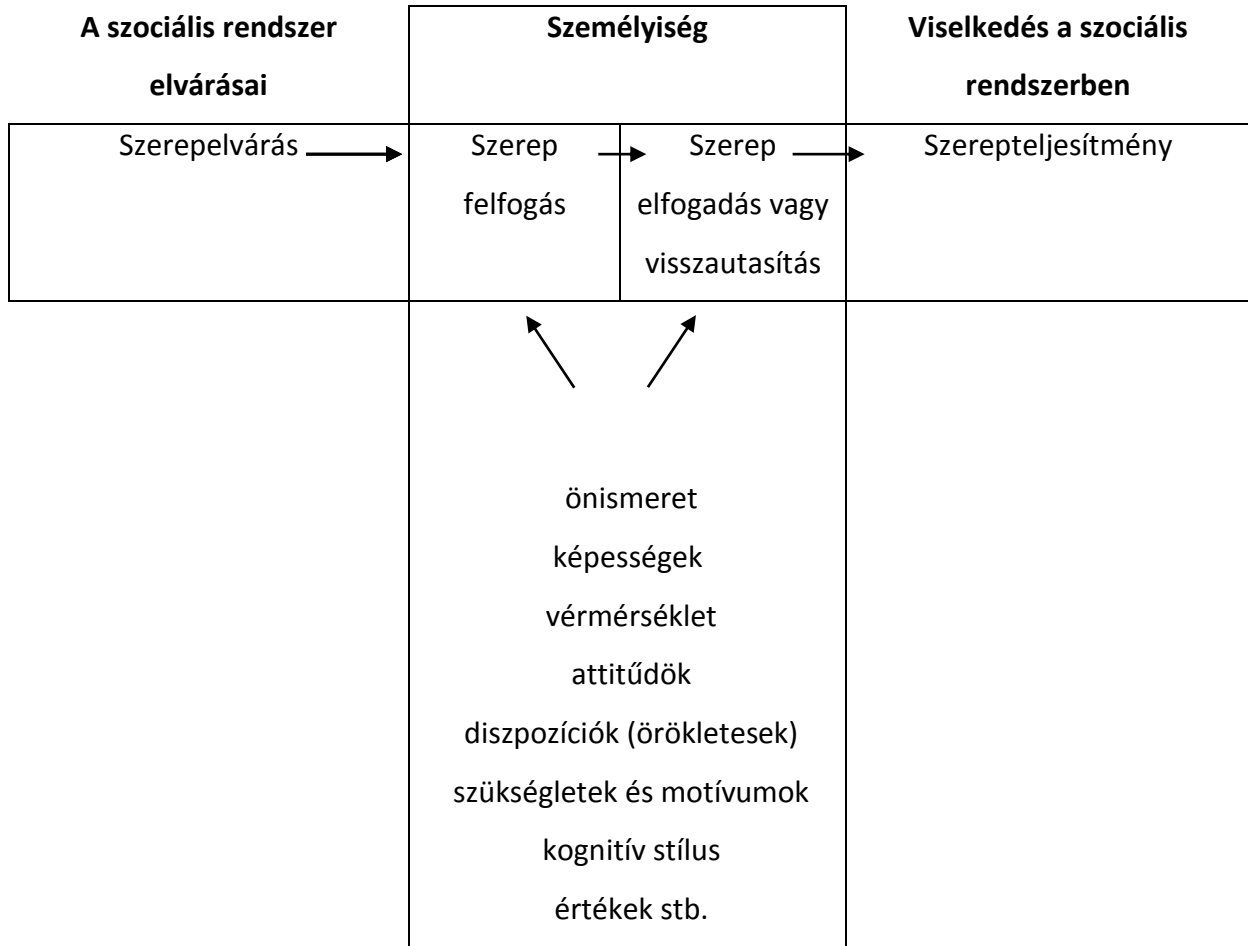
		egyetértesz, vagy sem a hallottakkal	amit mondasz. 2. Akarsz erről beszélni?
--	--	---	--

## AZ AKTÍV FIGYELEM TECHNIKÁI

<b>TISZTÁZÁS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A hallottak értelmezése</li> <li>2. Több info. Beszerzése</li> <li>3. Észre vétetni más nézőpontokat</li> </ol>	... kérdezz!	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mikor történt?</li> <li>2. Milyen helyzetekben reagálsz így stb.</li> </ol>
<b>PARAFRÁZIS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mutatni, hogy érted miről van szó</li> <li>2. Ellenőrizni saját értelmezésedet</li> </ol>	... újra mondd el a tényeket, gondolatokat	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vagyis szeretnéd, ha bíznanak benned</li> <li>2. Jól értettelek? Az történt...stb.</li> </ol>
<b>ÉRZELMEK VISSZATÜKRÖZÉSE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A beszélő érzelmeinek visszatükrözése szavakban</li> <li>2. Megmutatni, hogy érted a beszélő érzelmeit</li> </ol>	... fejezd ki a beszélő alapvető érzéseit	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Úgy látom zaklatott vagy</li> <li>2. Úgy hallom, hogy csalódott vagy</li> </ol>
<b>FONTOSSÁG ELISMERÉSE</b>	A másik személy fontosságának elismerése	...elismeri az ő problémáinak, érzelmeinek fontosságát ...elismeri erőfeszítéseit, tetteit.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Értékelem, hogy meg akarod oldani ezt a kérdést</li> <li>2. Köszönöm, hogy komolyan</li> </ol>

			kezeled ezt
<b>ÖSSZEGZÉS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Észrevenni az elért haladást</li> <li>2. Összekapcsolni a fontos tényeket</li> <li>3. Rögzíteni a további beszélgetés bázisát</li> </ol>	<p>... újra fogalmazd meg a főbb gondolatokat és érzéseket</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Úgy érzem, hogy a lényege annak, amit mondtál, a következő, stb,.</li> <li>2. Ha jól értem azt mondd, hogy...</li> <li>3. Foglaljuk össze, arról van szó, hogy...</li> </ol>

## A személyiség és a különféle szerepfogalmak viszonyának szemléltetése



A felém küldött elvárás rendszert:

- elfogadom → megindul a szerepsajátítás
- elutasítom → ki kell lépni abból a szociális közegből

### ***b. „Szerep” négy jelentése a személyiséghez viszonyítva<sup>3</sup> ()***

**Szerep** - általános emberi viselkedés, jó modor, adott szociális közegnek meg kell felelni – büntetés.

---

<sup>3</sup> Hill nyomán

**Sool:** meghatározott társadalom által elvárt szerepekhez kapcsolódik – pl. szülő gondoskodik a gyermekéről – jogrend szankcionálja. Egyén nem csak elmarasztható – büntetést kap. Meghatározott munkakörhöz kapcsolódó elvárás megsértése – egyén büntethető – adott szerepet is el kell hagynia.

*Általános, egyetemleges elvárások* – pl. vérfertőzés – túllépni az általános emberi berendezkedés határait.

Meghatározó az egyén önismerete – teljesítmény, képességek ismerete – bizonyos posztok betöltéséhez szükséges. Elfogadás esetén szerepteljesítmény sínyli meg.

**Szerepek:** velünk született, szerzett és szituációs szerepek. Velünk született: férfi és a női szerep, pl. angol királyság – elsőszülött öröklí a trónt.

**Szerzett szerepek:**

- családi, rokonsági: szülő szerep – nem egyirányú folyamat – miként válunk valóban szülővé.
- Foglalkozási: pályaszocializáció: pálya indulás, pályaválasztás, tanulás időszaka, beilleszkedés időszaka.

**Szituációs szerepek:** csak addig élnek, addig érvényesek, amíg az adott szituáció tart.

A szerepeket tanulni kell: utánpás, empátia, identifikáció. A modell kérdésköre, azonosulás, szerep belsővé tétele.

**Mischel:** mindkét nem viselkedésformáit elsajátítjuk, de csak azokat fogadjuk el, amelyeket bennünk megerősítenek. Jobban védi a környezet a fiúk nemi szerep viselkedését.

**Zimbardo:** börtönkísérlet – egyetemistákkal – örök-foglyok közötti viszony – 6 nap után meg kellett szüntetni a kísérletet. Megszűnt létezni a határ, hol végződik a szerep.

Nem előnyös egy bizonyos szereppel való azonosulás, mert a személyiség nem azonos a szereppel, hanem az adott szerep kivitelezés.

**Szerepelvárás** – első lépésnél elvárásban, elutasításban adott szociális közeget el kell hagyni – ha nem fogadja el.

**Szerep interalizálása** – pályaszocializációs folyamatba, gyakorlatban lévő azonosuláson át. Minden egyes mozzanat részt vesz. Velünk született – tanulni kell, szerzett és szituációs szerepek vannak.

Miként szocializálja az első gyerek a szülőpárt? Első gyerekénél még mindent százszor ellenőrzünk, a másodiknál már nem.

Társadalmi szerep elsajátítási folyamat. Szerep elsajátítás folyamata miként zajlik? Kognitív tanulási formák – megfelelő tartalommal való megtöltése – szerep kivitelezés, elsajátítás.

**Szerepkészlet:** egy személy esetében egy státusz, ahhoz kapcsolódóan egy szerep – kivitelezése különböző szociális közegekben történik. Szerep, az egyén sajátja, pl. bírói tárgyaláson a bíró szerepe.

Szerepkészlet – egy státuszhoz kapcsolódó 1 szerep viselkedésenként különböző szociális helyzetbe való megnyilvánulás. Különböző partner komplementen betöltő. Szociális közeg dönti el. Pedagógus ott van a gyermekkel, szülővel szemben. Szerepkészlet bővül. Egy időben 1 személy több státuszt tölt be. Több szociális közeg résztvevője, több szociális szereppel rendelkezik – szerepkomplexum.

Szerep komplementen betöltője – ha nincs ott a másik fél, aki tőlem egy viselkedést vár el. (ha nincs beteg – nincs szerepe az orvosnak).

(Pl. Pilinszky: „a szerep az híd a magány és a találkozás között”).

Gazdagabb a szerep komplexum – és a társadalomba való betagozódásom. Ez beszűkül – szociális szerepek sora, magány kérdésköre.

Azonos-e az egyén a szereppel? – nem. Szereppel való teljes azonosulás, hivatás, személyiség, Zimbardo börtön kísérlete.

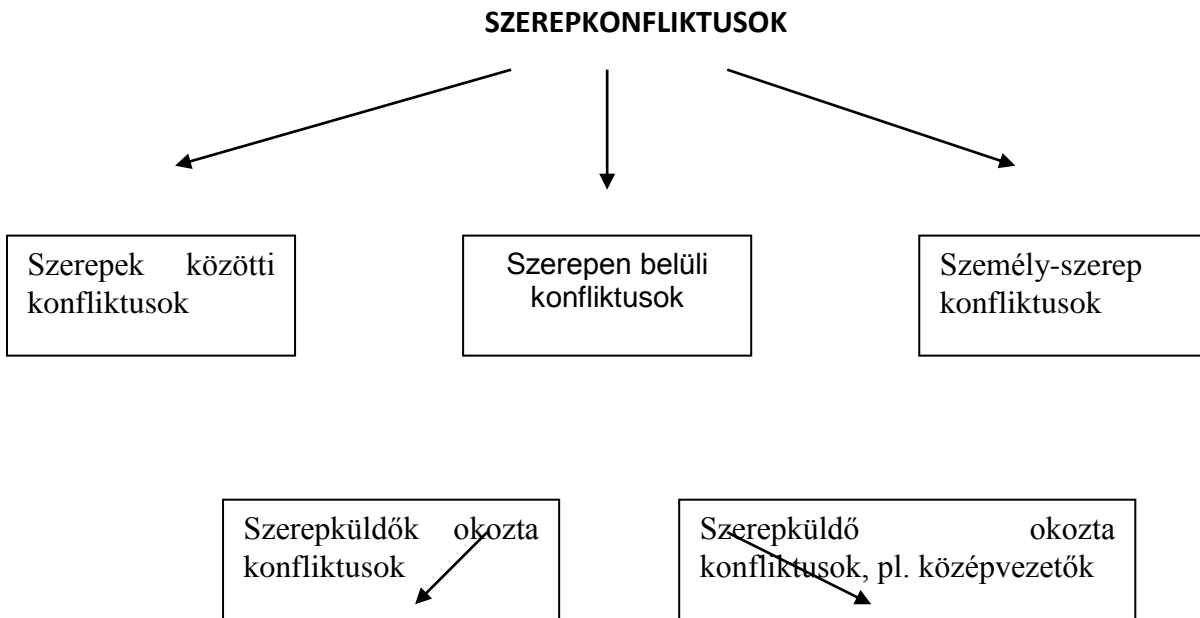
Azért választunk szerepeket – személyiségvonás hajlamosít bennünket, vagy úgy alakul a személyiségvonás, amilyen szerepet betöltünk.

Börtönőr – agresszív hajlam kiélése miatt, vagy alakítják a személyiséget a foglalkozás miatt.

Zimbardo – körülmények hatása alakította a szereppel történő teljes azonosulást.

Ott van – meddig azonosulok, szerepválasztás, szereppel való azonosulás folyamatában tudja megtartani a határt, meddig azonosulok. Tudjak megfelelően a szerep fölé emelkedni és használni. Egy időben a szerepkomplexum lévén több szerepet betöltünk.

## Szerepek között lehetnek konfliktusok



**Empátia:** a másik helyzetének tudatos átélése. Személyiség megfelelő képességei és a szerepközi megegyezés – ha ez nem működik – szerepkonfliktus. Feszültséget kelt, ideig-óráig tartható, utána merev szerepviselkedés, ami nem mi vagyunk – totális felbillenése a pszichikumnak.

**Szerepek közötti:** pl. munkahely és a gyerek közötti. Szakmai szerep – családi szerep konfliktusa.

**Szerepen belüli:** szerepküldő vagy szerepküldők okozta



- *Szerepküldő*: nem egyértelmű, egymásnak ellenmondó, pl. főnök: beosztott legyen önálló, kreatív – másik oldalon mindenbe beleszól, mit csinál, hogyan – arról is tudni akar, hogy mi a gondolata.
- *Szerepküldők*: szociális közegek mást kérnek. Pl. főnök – profit magas legyen. Beosztott – elvárják, hogy humanizált legyen a munkahely.

**Diszkrepáns szerepek:** szerepet betöltő személy nem ugyanaz, mint aminek vallja magát – konfliktust eredményez. (pl. nyíltan önmagát felvállalni nem tudó jegyellenőr – aki csak egy idő után csapja fel a karszalagot, akkor gyakorolja a szerepét, de eddig is ott volt.

**Figyelem megosztása:** teljes egészében arra a szerepre koncentrálok, amiben vagyok, másokra nem koncentrálok.

- *Szerep passzivitásba helyezése*: nem építke karriert, amíg a gyerek kicsi.
- *Racionalizálás* – ideológia: mindent megmagyaráz, legfőképp önmagának.
- *Kábítás kérdésköre*: alkohol „mosolytablettákkal”, drog, problémát nem oldja meg.
- *Menekülés*: ember elhagyja a terepet – életből való kilépés – ez a legrosszabb. Van-e ereje az egyénnek, hogy a szerepből kilépjen?

## **Vélemény, nézet, érték kérdésköre**

*Vélemény*: a személyiség legmeghatározóbb jellemzője a beágyazatlanság.

(*beágyazatlanság: felszínes ismeretekre épülő vélemény közlésére alapul*).

- szociális területen: nincs olyan elkötelezettsége az egyénnek, ami meghatározná, hogy miről mit mond. Ha van csoporthoz való tartozás, akkor az meghatározza, hogy miről mit mond.
- Helyzeti beágyazatlanság: bizonyos helyzetek meghatározott véleményt várnak el az egyéntől. A véleményt a helyzet kívánja. Helyzet által megkívánt sablonokat közlöm – pl. újszülött meglátogatása – minden csak éppen nem szép, még is azt mondjuk, hogy gyönyörű.
- Kognitív beágyazatlanság: nincs kellő ismeretünk a témával kapcsolatban. Később ismerethez jutva megváltozik a véleménye az egyénnek.

- Személyiségből eredő beágyazatlanság. Személyiség mélyebb rétegeiben nincs elköteleződés – pl. hús fogyasztás. Valakinek elköteleződése, hogy nem fogyaszt húst, akkor sem fog változni a nézete, ha előadást meghallgatja – beépül a személyiségbe – stabilizálódik – vélemény. Ott van egy elköteleződésem, helyzeti és személyiség mélyebb rétegeibe való beépülés.

Ha a vélemény beágyazódik, stabilizálódik => NÉZET!

- szociális területen: csoport tagjaként az arra a csoportra megfelelő nézet. Szociálisban – nem vagyok elkötelezett. Pártnak, vallásnak elkötelezettje vagyok – annak megfelelően nyilatkozom. Ha nem – akkor nem kérhető számon – parlament – gombnyomáskor vélemény számon kérhető.
- kognitív: ismeretekhez jutok stb.

#### Nézetek:

- intellektuális: társadalmi meghatározás alapján, társadalmi berendezkedés megváltozása esetén megváltoznak a nézetek, de nem azonnal. Több generáción történő változás szükséges. De ez nem törvényszerű, aki ragaszkodik a korábbi nézeteihez, az nem változtat.
- Nézetek inflálódása – nem volt valódi a nézet és változik. Generációkon keresztül kell változni.
- Erkölcsi alapú nézetek

#### **Nézetrendszer:**

**Rokics** kutatásai: nyílt és zárt nézetrendszerrel rendelkező személyiségek.

**Nyílt és zárt rendszer:** családi szocializáció útján alakul ki – egyén azt tanulja meg, hogy egy egyénnek megfeleljen – előítéletek, sztereotípiák.

**Nyílt:** saját tapasztalataiból építi fel a nézetrendszerét. Nincs ellentmondás. Jelen van és jól körülhatárolt idő van. Valami nem azért igaz, mert X mondta, hanem ott van a saját tapasztalat – képes más szemlélet elfogadni.

**Zárt:** jövőképe nincs - múlt és bizonytalan jelen. Tapasztalatokat másoktól veszi át. Nézetrendszerek meghatározók a személy részére. Tekintélyelvű családban való neveltetés esetén. Nézetek között ott vannak előítéletek, sztereotípiák. Fél a jövőtől. Elfogadja saját élet meghatározásait, kívülről érő események lehetőségét – mert az ellen nem tud tenni.

**Nyílt** – jelenben él. Reális optimista jövőkép. Bízik önmagában – van beleszólása a saját életébe. Ezek szilárdan rögződnek. Akkor van gond, ha két különböző személy találkozik – zárt nézetrendszerrel bíró személy befolyásolható.

**Értékattitűdök** – egyén jellemének, karakterének meghatározott stabil pontja.

**Érték:** személy legmélyebb elkötelezettsége. Én identitás – önmagával való azonosság – szélesebb emberi, társadalmi identitás.

**Értékek** – beépülnek nem fognak változni, vagy nagyon kevésbé. Én identitásának létezésének stabil építőkövei. Érték nem inflálódik, nézete traumatikus, vagy döntő élmény hatására változik.

**Változás** – megteremtik számunkra az élethelyzetek. Súlyos betegség – élet a legnagyobb érték. 1 dolog válik fontossá – egészség, élet. Ott kell lenni egy olyan életeseménynek, amely átstrukturálja.

## 6. A konszenzusos döntési folyamatra vonatkozó előírások

A csoportdinamikára vonatkozó kutatások kimutatták, hogy az a mód ahogy egy csoport a saját személyi erőforrásait felhasználja, döntő tényezője a csoport teljesítményének.

Ebben a gyakorlatban a csoporton belüli egyetértés technikáját fogják alkalmazni. Ez azt jelenti, hogy a csoport minden tagjának egyet kell értenie az életben maradáshoz szükséges 15 tárgy mindegyikének rangsorolásában, és csak így kapott eredmény tekinthető a csoporthatározat részének.

Egyetértésre jutni nehéz. Ezért nem fog mindenki minden tárgy sorszámával egyetérteni. A teljes egyhangúság nem is cél (bár előfordulhat), és nem szükséges, pl.: az sem, hogy végül minden csoporttag annyira elégedett legyen, mint akkor lenne, ha a csoport döntését egyedül ő szabályozhatná. A fontos az, hogy az egyes személyek képesek legyenek egy adott rangsorolást logikai alapon elfogadni – mindegy, hogy milyen mértékű elégedettséggel – és úgy, hogy az ilyenfajta ítélethozatalt használhatónak tartsák. Amikor elértek arra a pontra, hogy a csoport minden tagja így érez, akkor egyetlen személy is megakadályozhatja a csoport döntéshozatalát, ha ezt szükségesnek érezni. Reméljük, hogy ezzel a lehetőséggel jó értelemben kölcsönösen élnek.

A KONSZENZUS (csoportegyetértés) elérésére használják az alábbi instrukciókat:

1. Kerüljék a saját rangsoruk melletti kardoskodást. Fejtsék ki véleményüket a lehető leglogikusabban és legvilágosabban, de minden további véleménynyilvánításnál vegyék figyelembe a csoport reagálást.

2. A rangsorolás megvitatásánál kerüljék a vagy-vagy krízishelyzeteket. Vessék el azt a gondolatot, hogy a vitában lehet nyertes és vesztes; ha akadályok merülnek fel.
3. Ne változtassák a véleményüket pusztán csak a konfliktus elkerülése, és az egyetértés érdekében. Szálljanak szembe a logikátlan, vagy céltalan döntésekkel. Törekedjenek felvilágosodott rugalmasságra, de kerüljék el a teljes kapitulációt.
4. Kerüljék a konfliktus-csökkentő technikákkal, Pl.: szavazás, pénzfeldobás, stb. A véleménykülönbségeket tekintsék úgy, hogy azt jelezik, valami nincs a szükséges információkkal ellátva.
5. A véleménykülönbséget ne úgy kezeljék, mint amik hátráltatják a döntéshozatalt, hanem mint természetes és hasznos dolgokat. Minél több gondolat hangzik el, annál bővebb lesz az erőforrások skálája.

Legyen az a meggyőződése, hogy a csoportja képes kiválóan megoldani a döntés feladatát; ne jósolgasson kudarcot, és ne legyen negatív a hozzáállása.

#### ***a. A döntéshozatal<sup>4</sup>***

Egy csoportnak, amely a célját el akarja érni, folyamatosan döntéseket kell hoznia; fontos döntéseket, kevésbé fontos döntéseket, könnyű döntéseket, nehéz döntéseket, helyes döntéseket, hibás döntéseket, de mindig döntenie, határoznia kell.

A döntéshozatal szorosan összefügg a csoport tagjai között fennálló kapcsolatokkal. Érdekes megfigyelni, hogy itt egy kis információ, ott egy hangos megjegyzés, a hozzájárulás vagy elutasítás kifejezése, az irigység vagy a csodálat, a lebecsülés vagy elismerés milyen hatást gyakorolnak egy meghozandó döntésre.

---

<sup>4</sup> K. Antons „Praxis der Gruppendynamik” c. könyve alapján készült oktatási célra

A csoporton belüli kapcsolatoknak a döntéshozatalban játszott jelentős szerepe érthetővé teszi hogy a különböző csoportoknak nehézségei vannak, mikor arra kerül a sor, hogy döntéseket hozzanak. Némely csoport egyáltalán nem tud továbbjutni, mikor döntést kell hoznia.

### ***Gyakran megfigyelhető viselkedésmódok***

- **A kizárás**

Valaki javasol egy döntést, de senki sem figyel rá. A kizárás gyakran megfigyelhető új csoportokban, amelyek sokféle problémával állnak szemben; olyankor, amikor egy csoportban sok tagnak van körülbelül azonos befolyása; mikor egyvalaki zavartalanul agresszívvá válhat; mikor egy javaslatot valaki nem tud világosan kifejezni.

- **A témától való eltérés.**

A döntést az gátolja meg, hogy új témát vetnek fel. Ezáltal a probléma elhomályosul, összekuszálódik, és a csoport esetleg olyan döntésre jut, mely eredetileg távol állt tőle.

Végül is hogyan születnek meg a döntések? Hogy jön létre a megegyezés és melyek az ennek során fellépő problémák?

### ***Néhány jellegzetes döntéshozatali mód:***

- **Egy személy kisajátítja a döntés jogát**

Egyvalaki jogot formál arra, hogy az egész csoport nevében döntéseket hozzon. Ilyenkor a csoport inkább hozzájárul a döntéshez, mint elutasítja, annak ellenére, hogy az egyes tagos más véleményen vannak. A döntés azért jön létre, mert a többiek nem élnek jogaikkal.

- **Két személy összefogása által**

A döntés azért jön létre, mert két csoporttag összefog és kölcsönösen támogatják egymást. Az ilyen döntések gyakran olyan hirtelen születnek meg, hogy a többieket

ez meglepi, tehetetlennek érzik magukat azzal a problémával szemben, hogy két személlyel egyszerre kellene megküzdeni.

- **Klikk alakítással**

A csoport több tagja már előre egy meghatározott döntés mellett foglal állást. Ez az előre megbeszélte döntés lehet nagyon jó, de az ilyen megbeszélések hatása mégis csökkenti a csoport összetartását és a csoporttagok kölcsönös bizalmát.

- **Többségi döntéshozatallal**

A döntésnek ez a hagyományos módja gyakran az egyetlen kínáló lehetőség. Nem lehet azonban kizárni, hogy a megegyezés ellenére az alulmaradt kisebbség a döntés elleni állásfoglalását fenntartja, és ezért nem lesz elég készséges annak végrehajtásában.

- **Nyomás gyakorlása az ellenállókra**

„Ellene van-e valaki?” Ha egy csoport ezzel a kérdéssel találja magát szembe, sokan nem merik ellentétes véleményüket nyilvánítani, mert attól tartanak, hogy senki nem fogja támogatni őket, és bár egyáltalán nem értenek egyet a javaslattal, mégsem szólalnak fel ellene. Ezt a fajta nyomást ellentétes módon is lehet gyakorolni: „Azt hiszem, ebben mindnyájan egyetértünk!”

- **Látszólagos egyhangúság**

A döntést látszólagosan egyhangúlag hozzák meg. A más véleményen lévők nehezedő nyomás révén 100 %-os megegyezést érnek el. Ennek ellenére lehetséges, hogy a tagok többsége magában elégedetlen a döntéssel és ezért azt a gyakorlatban nem hajtja végre.

- **Konszenzus**

Úgy jön létre a döntés, hogy a lehetőségek adottak voltak a probléma különböző oldalainak megismerésére, és végül mindnyájan megegyeznek abban, hogy a javasolt döntés a lehető legjobb. A csoport azon tagjai, akik a döntés minden részletével nem

értenek egyet, ennek ellenére támogatják és végrehajtják azt. Őket azzal nyerték meg, hogy lehetőséget adtak nekik saját véleményük kifejtésére és megvitatására.

### ***Mikor indokolt, hogy a döntést az egész csoport hozza meg?***

- Amikor különböző szempontokat és véleményeket szükséges figyelembe venni.
- Amikor a döntés a csoport közvetlenül érinti.
- Amikor a csoportnak magának kell kiviteleznie a döntést.
- Amikor a csoport megtanulta a hatékony együttműködést.
- Amikor a vezetési funkciók megosztottak a csoporton belül.

### ***Mi segíti a csoportos döntéshozatalt?***

- A probléma pontos meghatározása.
- Annak tisztázása, hogy a döntésért kit, mekkora felelősség terhel.
- Az ötletek feltárásának és közlésének hatékony módszerei.
- Megfelelő csoportnagyság.
- A különböző megoldási változatok vizsgálatának hatékony módszerei.
- Az egész csoport által elfogadott vezető, aki elősegíti a hatékony döntéshozatali folyamatot.
- Megegyezés az eljárásról, amellyel a döntéseket meg kell hozni, még mielőtt a problémával kapcsolatos megfontolások sorra kerülnének.

### ***Mi hátráltatja a gyors és megfelelő csoportos döntéshozatalt?***

- **Félelem a következményektől**

Egy meghozandó döntés gyakran a csoporton belül szakadáshoz vezethet. Ilyenkor a csoport egyes tagjainak fel kell mérniük, és meg kell beszélniük, hogy milyen következményektől tartanak. Csak ezután lehet az ezzel kapcsolatban felmerülő problémákat hatékony kezelni.

- **Egymással ellentétes irányú kötelezettségek**



A döntéshozó csoport tagjai különböző csoportokhoz tartoznak és mindezen csoportok felé elkötelezettek. Ilyenkor olyan légkört kell teremteni, amelyben mindenki számára lehetséges a kettős vagy többes csoporttagságból származó konfliktusokat a többiekkel nyíltan közölni, anélkül, hogy félni kellene a támadástól. Csak ezen a módon lehet a szóban forgó konfliktusokat a többiekkel nyíltan közölni, anélkül, hogy félni kellene a támadástól. Csak ezen a módon lehet a szóban forgó konfliktusokat feloldani, és hatékony döntést hozni.

- **Emberek közötti konfliktusok**

Minden csoportban vannak személyi különbségek, amelyek vagy szimpátiát, vagy ellenszenvet idéznek elő és gátolják a helyes döntés meghozatalát. Konfliktus esetén gyakran a konfliktusban nem érintett harmadik személy hívja fel mélyben fekvő problémára a figyelmet és segíti elő a megoldást.

- **Módszertani hibák**

Merev eljárási szabályok annyira korlátok közé szorítanak egy csoportot, hogy az egyes személyeknek alig marad lehetőségük a szabad véleménynyilvánításra. Máshol sokkal inkább hagyatkoznak a személyes véleményekre, mint a tényállás pontos feltárására. Ismét máshol a csoport döntéseket hoz anélkül, hogy megvizsgálná, valóban fennáll-e a teljes egyetértés.

- **Vezetési hibák.**

A vezető nem jól látja el feladatát, ha a szabad vélemény-nyilvánítást és a problémák nyílt vitáját korlátozza; ha nem segít megfelelő módszereket találni a döntéshozatalhoz; ha elzárkózik a nehézséget okozó szempontok megbeszélése előtt.

## **7. Párhuzamos gondolkodás<sup>5</sup>**

Arisztotelész rendszere a befoglalás vagy kizáráson alapul /inklúzió, exklúzió/. Múltbeli tapasztalatainkat skatulyákba helyezzük el, vagyis definíciókat, kategóriákat

---

<sup>5</sup> Edward de Bono: A hat kalap

alkotunk. A dolgok eshetnek a skatulyán kívülre vagy belülre de félig kívülre vagy félig belülre nem.

A mi nyugati gondolkodásunk **azzal foglalkozik ami van**, ez elemzést, ítéletalkotást jelent.

A gondolkodásnak lehetséges egy másik oldala is, ami azzal foglalkozik „**ami lehet**” ez konstruktív, kreatív módot feltételez.

Pl: valaki egyszer az autójának az egyik felét fehérre festette, a másik felét feketére. Azt mondta, mulatatta, hogy az emberek ellentmondásba keveredtek amikor az autó színét kellett megállapítani. Vagyis mindkét nézőpontnak igaza van, attól függ honnan nézzük.

### ***Mit jelent a párhuzamos gondolkodás?***

Ha a problémában érintettek egyidejűleg azonos nézőpontból vizsgálják az adott tárgyat, hagyományos gondolkodásról beszélünk. A két fél vitájában mindketten bizonyítják, hogy a másiknak nincs igaza.

**Párhuzamos gondolkodás:** mind a két fél érveit egymásmellé teszik, akkor is ha ellentétesek. Amennyiben választani kell, akkor azt úgy teszik, hogy mivel az érvek egyenrangúak de eltérőek a megoldásnak mindkét érvet tartalmaznia kell.

A párhuzamos gondolkodás lényege, hogy egy időben mindenki ugyanabba az irányba tekint, de az irány változtatható. A módszer előnye a viselkedés változásban áll. Ez egy játék amelyben egyszerre kell egy irányban együttműködni.

További előnyök:

- az összes résztvevő intelligenciáját, tudását lehet felhasználni.
- mindegyik nézőpontot egymásmellé lehet tenni,
- nem arra válaszolunk amit az előttünk szó mondott, hanem új ötletet teszünk mellé párhuzamosan.

A hatékony és gyors gondolkodás akadálya sokszor a saját EGO /én/. A *gondolkodás és döntés során* nem vagyunk azzal tisztában, hogy mennyire akadályoz minket a saját akaratunkat védő EGO. A hat kalap módszer kiküszöböli az ego-t mint tényezőt. Objektív és semleges mérlegelést ad a vita helyett.

Agyunk több dologgal foglalkozik egyszerre. pl: információt gyűjt, közben érzések befolyásolják. A hat kalap módszerrel agyunk egyszerre csak egy iránnyal dolgozik. pl: amikor csak információt gyűjtök fehér kalap szakasz, amikor csak veszélyeket keresünk, fekete kalap. Ebben a szakaszra bontásban nem kell egyszerre a gondolatokkal és az érzésekkel megbirkózni.

Hat kalap hat szín:

- FEHÉR:** semleges és objektív
- PIROS:** érzelmi nézőpont
- FEKETE:** kritikai nézőpont
- SÁRGA:** pozitív gondolkodás
- ZÖLD:** kreativitás, új ötletek
- KÉK:** a gondolkodási folyamatok szervezése, kontroll.

***A színek szimbolikája:***

- FEHÉR:** tiszta
- FEKETE:** komor, szigorú
- PIROS:** düh, öröm
- SÁRGA:** napfény, pozitív
- ZÖLD:** sokféleség, kreativitás
- KÉK:** hűvös, integrál, a kontroll.

A hat kalap sorrendje gondolkodási stratégiákat jelöl ki.

**1. FEHÉR KALAP gondolkodási szakasz**

Az **információ gyűjtés szakasza**. Milyen információnk van, milyen információra lenne még szükség, hogyan szerezzük meg a hiányzó információkat. Az információk a tényektől az érzésekig terjednek. A saját érzés csak PIROS kalapos szakaszban jöhet. Amikor mások érzéseiről beszélünk akkor viszont csak a FEHÉR kalap szakaszban említhetjük meg.

A fehér kalap szakasz feladata: a döntési folyamat előkészítése. Mivel rendelkezünk, tényekkel vagy feltételezésekkel? Tényekkel vagy hiedelmekkel. A tények valós, ellenőrzött tények, vagy vélt tények hiedelmek?

A nyugati stílusú gondolkodásra jellemző, hogy a tárgyalásra, megbeszélésre konszenzuskötéssel akar felkészülni. Minden résztvevő már előre a fejében felkészül, prekonceptiója van, amelyeket azután ütköztetnek.

A keleti stílusú gondolkodás jellemzője: nem akar konszenzust kötni, nincs prekonceptiója. A tanácskozás célja: a meghallgatás. Így a mentális térkép megtelik lassan információval. Mindenki a fehér kalapos szakasznak megfelelően gondolkodik. A döntésnél a meglévő információk már önszervező folyamatként jelölik ki az utat.

Összegzésként: a fehér kalap szakasz: információ gyűjtés, valós és vélt tényekkel egyaránt lehet dolgozni. A vélt tényeket azonban jelölni kell.

## 2. PIROS KALAP gondolkodási szakasz

Tűz, meleg, **érzések, megérzések, érzelmek**. Ebben a szakaszban semmit nem kell indokolni, szabad kifejezni az érzéseket csakis az érzéseket, érzelmeket.

Általában a megbeszélés, tárgyalás alatt nem engedjük kifejeződni érzelmeinket. Az érzések, érzelmek elnyomása eredményeként visszatérnek a logikus gondolkodás, a racionális gondolkodás álcájában.

Ebben a Piros kalap szakaszban lehet „zavarodott vagyok, kételyeim vannak” kijelentéseket tenni. Nem ítéletalkotás hanem a valóságos érzések kifejezése. Itt lehetnek sejtések, benyomások. **Nem kell indokolni és nem kell az okokat feltárni.** pl: „nem szeretem őt, nem akarok vele üzletet kötni, vagy dolgozni”, Ennyit szeretnék mondani.

A piros kalap gondolkodási szakasz az érzelmek helyét jelöli ki a gondolkodásban. Érzelmek, érzéseinket befolyásolják a gondolkodásunkat. Az érzelmek három ponton határozhatják meg a döntést, gondolkodást.

Amikor döntést, gondolkodást háttérként erős érzelem színezi, pl: szeretet, **gyűlölet**, féltékenység, **félelem, düh**.

**FONTOS!**

Ezeket az érzelmeket személyekhez, helyzetekhez kötni és megfigyelni.

*Az első pontja*, hogy az érzelmeket megelőző *kezdeti észlelések befolyásolják* a döntést. pl: úgy észleljük valaki megsértett minket, ezért végig ez az érzés fogja uralni a gondolatainkat.

*A második pontja*, hogy a piros kalapos szakaszban felszínre hozhatók ezek az érzelmeik keletkezésük pillanatában. pl: „piros kalapos gondolkodásom azt súgja: ön azért ellenzi az egyesülést, hogy megtarthassa az állását.

*A harmadik pontja* az érzelmeik belépésének, amikor a mentális térkép elkészült. Minden döntésünknek van egy értékalapja. Vallott értékeinkre érzelmileg reagálunk.

### ***Az érzelmeik használata:***

Érzelmeik, értékek, választások.

A gondolkodás megváltoztatja érzelmeinket. Nem a gondolkodás logikus része változtat. Az észlelésünk, érzékelésünk változik először, csak utána az érzelmeik. Ha valamit másként észlelünk, látunk, az azzal kapcsolatos érzelmeik is változnak. pl: egy teniszjátzmánál „ne tekintsük ezt vereségnek, inkább egy olyan eszköznek, amellyel megtalálhatjuk ennek a játzmának a gyenge és erős oldalait”. A kifejezett érzelmeik állandó háttérrel adnak a gondolkodáshoz vagy a megbeszéléshez. Ennek az emocionális háttérnek folyamatosan tudatában vagyunk. Döntésinket és terveinket ezzel az emocionális háttérrel hozzuk meg. pl: „mindannyian tudjuk, hogy ezek a tárgyalások a gyanakvás légkörében zajlanak le. Képzeljük el, milyen döntéseket hoznánk, ha megbíznánk egymásban.

### **Érzelmeink és az alku pozíció.**

Az egyik fél számára emocionális értéke van bizonyos dolgoknak. A másik fél számára más értékekhez fűződnek érzelmeik- konfliktushelyzet.

Lehetséges a rövidtávú érdekek és a hosszú távú érdekek konfliktusa is. pl: Mit ér ha az ember megnyeri a világot de elveszti a lelkét?

### **3. FEKETE KALAP gondolkodás**

A fekete kalap szakasz funkciója: a **kritikus gondolkodás** biztatása. Ebben a szakaszban derülhet ki, hogy **milyen részek nem illeszkednek az egész folyamatba**. Melyek azok a gondolatok, amelyek erkölccsel, erőforrással, lehetőségekkel nem illeszthetők össze. Ez a szakasz mindig LOGIKUS. Amennyiben ebben a szakaszban emocionális megjegyzés hangzik el, az PIROS kalap szakaszhoz tartozik. A hagyományos gondolkodás az érvelés folyamatát támadja. **Amennyiben a folyamat helytelen a következtetés is az lesz**. A valóságban ha a folyamat helytelen még a végkövetkeztetés lehet helyes, akkor is ha ezt a helyénvalóságát még nem bizonyították be.

Fekete kalap szakaszban lehetőség van a gondolkodás hibáinak feltárására. pl: mi fog történni valószínűleg a jövőben? Illeszkedik e ez a terv a múlt tapasztalataihoz, vagy milyen kockázatai vannak a tervnek?

Minden javasolt cselekvésünket a jövőben kell véghezvinni. Ez a különbség a tudományos gondolkodás a valóvilágbeli gondolkodás között. A tudományos gondolkodás: leír, megállapít, elemez. A valóvilágbeli gondolkodásban benne van a cselekvés is az operativitás.

pl: „mi fog történni, ha ezt a cselekvési irányt választjuk? Hogyan fognak reagálni az emberek?

A fekete kalap gondolkodás szakasz hasznos a tervezéskor, mert az óvatosságra figyelmeztet.

#### **4. SÁRGA KALAP gondolkodás szakasz**

**Pozitív gondolkodási funkciója** van. Milyen előnyei lehetnek egy javaslatnak és hogyan lehet a gyakorlatba átültetni?

AZ ÉRTÉK ÉRZÉKENYSÉGET segít edzeni ez a szakasz.

Kérdések: Melyek az értékek? Kinek a számára? Milyen más értékek vannak még?

A sárga kalap gondolkodás: **konstruktív szakasz**, törekszik a megvalósításra, optimista, csak az előnyökre összpontosít. Ebben a szakaszban dolgozunk a problémamegoldáson is. A sárga kalap gondolkodás egy attitűd is, amely pozitív szándékkal áll egy helyzethez. A konstruktivitás itt azt jelenti: a jövőbe tekintünk,

megbecsüljük a „ha” értékét, a lehető legjobb forgatókönyvre törekszünk. A lehetőségekben való gondolkodás mindig több mint a problémamegoldás.

A sárga kalap szakasz még nem kreatív szakasz, új és régi ötletek egyaránt szerepelhetnek. pl: „ez a pohár félig tele van, nem pedig félig üres”.

## 5. ZÖLD KALAP gondolkodás

**Kreativitás és energia szakasza.** Funkciója: Új ötletek tudatos keresése, a problémák új megközelítése, **változtatás.**

A humor mint a laterális gondolkodás példája: a humor is megváltoztat egy gondolkodási mintázatot. A laterális gondolkodás az észlelés megváltoztatásán keresztül működik.

**Megítélés helyett elmozdulás:** pl: „az emberek nem szeretnek hétvégi műszakba járni. Az a javaslat, hogy külön hozunk létre hétvégi műszakolókat”.

Egy gondolat megfordítása is lehet kreatív, pl: általában a boltban a vásárló fizet az áruért. Mi lenne, ha a bolt fizetne a vásárlónak? Ez történik a kereskedelmi bélyeg kitalálása során.

Zöld kalap szakasz: **az alternatívákban való gondolkodás lehetősége.** Kimozdítja a sztereotíp mintákat az újfajta észlelésen keresztül.

## 6. KÉK KALAP gondolkodás

**Ez a szakasz az integrálás, kontroll, szervezés helye.** pl: napirend összeállítása, a kalapok váltásának sorrendje, a kék kalap a csoportvezető szerepe.

A szakasz célja: a gondolkodás kontrollja, a prioritások megszabása, a konkrét korlátok ismertetése, programtervezés.

A csoportban bárki kérheti a kék kalapot és kérheti, hogy a többiek is használják.

**Megfigyelés, összegzés, nyomonkövetés.** pl: „úgy tűnik leragadtunk a vitánál. Jegyezzük le mindkét véleményt, és térjünk vissza később ide. A mentális térképkészítés módszerét alkalmazzuk, nem a vitáét.

### **Felhasznált irodalom:**

Atkinson, R. C., Atkinson, R. L., Smith, E. E., Bem, D. J.: Pszichológia – Budapest: Osiris, 1999.

Erich Berne: Emberi játszmák Lélekkontroll 2007.

Edvard de Bono: Tanítsd meg magad gondolkodni HVG Kiadó Budapest, 2007.

Edvard de Bono: A kreatív elme HVG Kiadó 2009.

Edvard de Bono: Hat keret HVG Kiadó 2010.

Norman Doidge: A változó agy Park 2007.

Dr. Estefánné dr. Varga Magdolna, Dr. Dávid Mária, Dr. Hatvani Andrea, Dr. Héjja-

Nagy Katalin, Taskó Tünde: Alkotó szerkesztő: Taskó Tünde: A pszichológia elméleti alapjai /Website/: <http://www.ektf.hu/hefoppalyazat/pszielmal/index.html>

Doreen Kimura: Női agy, férfi agy Kairosz kKiadó 1999.

Mérő László: Az elvek csapodár természete Teicum Kiadó 2008.

Mérő László: Az érzelmek logikája Tericum Kiadó 2010.

Syanalorg: Kompetenciafejlesztő tréningek az államigazgatásban foglalkoztatott köztisztviselők részére ÁROP 2.2.2. 2007.