MUNKAERŐPIAC-ORIENTÁLT, VÁLLALKOZÓI KOMPETENCIÁK FEJLESZTÉSE

Az egyéni magatartás meghatározó elemei a szervezetben

Szerkesztette:
Bácsné Bába Éva

A tananyag elkészítését a Munkaerő-piaci igényeknek megfelelő, gyakorlatorientált képzések, szolgáltatások a Debreceni Egyetemen Élelmiszeripar, Gépészet, Informatika, Turisztika és Vendéglátás területen (Munkaalapú tudás a Debreceni Egyetem oktatásában) TÁMOP-4.1.1.F-13/1-2013-0004 számú projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.
Sorozatszerkesztő:  
Dajnoki Krisztina

Szerkesztő:  
Bácsné Bába Éva

Szerzők:  
Bácsné Bába Éva (1., 2., 3., 4., 5., 6. fejezet)  
Berde Csaba (8. fejezet)  
Dajnoki Krisztina (7. fejezet)

Lektor:  
Szabados György Norbert


ISSN 2416-1969

ISBN 978-963-12-3053-6

Kiadja a Debreceni Egyetem.  
4032 Debrecen, Egyetem tér 1.  
Felelős kiadó: Az egyetem rektora

elektronikus változat  
Center-Print Nyomda, Debrecen  
2015.
TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS - AZ EGYÉNI MAGATARTÁS MODELLJE ...........................................5
1. KÉPESSÉG, KÉSZSÉG ..........................................................................................7
  1.1. A Képességek .................................................................................................7
  1.2. A készségek ....................................................................................................9
  1.3. Az intelligencia .............................................................................................12
  1.4. A kreativitás ................................................................................................16
2. A SZEMÉLYISÉG ..................................................................................................19
  2.1. Hippokratész-Galenosz vérermeleti tipológiája ...........................................20
  2.2. Jung dinamikus tipustana ..........................................................................23
  2.3. Eysenck modellje .........................................................................................27
  2.4. Rogers személyközi (interpersonális) modellje ..........................................29
  2.5. MBTI (Myers-Briggs féle indikátorok) .........................................................30
  2.6. Big Five .........................................................................................................33
  2.7. Holland Hexagon - Személyiség-foglalkozás összeírása modell ..........35
3. HIEDELMEK, ÉRTÉKEK, ATTITÚDÓK .................................................................38
   3.1. Hiedelmek ......................................................................................................38
   3.2. Értékek .........................................................................................................39
   3.3. Attitűd............................................................................................................42
4. TÁRSAS VISELKEDÉS .......................................................................................48
   4.1. Észlelés befolyásoló tényezők, torzítások ..................................................48
   4.2. Attribúció befolyásoló tényezők, torzítások .............................................51
   4.3. Érzelmeinket befolyásoló tényezők, torzítások ......................................52
5. EGYÉN ÉS CSOPORT .........................................................................................54
   5.1. Mi a csoport? ................................................................................................54
   5.2. Csoportok jellemzői ...................................................................................55
   5.3. Miért csatlakozunk csoportokhoz? .............................................................60
   5.4. Munkaszocializáció ....................................................................................63
   5.5. Hatékony csoportok, teamek ....................................................................65
6. A SZEMÉLYKÖZI KONFLIKTUS ......................................................................69
   6.1. A konfliktus folyamata .............................................................................70
   6.2. A konfliktusok forrásai ............................................................................72
   6.3. Konfliktus feloldó magatartásformák ........................................................73
7. ESÉLYEGyenlőség ÉS DISZKRIMINÁCIÓ A SZERVEZETBEN.....................76
   7.1. Az esélyegyenlőség és egyenlő bánásmód ...............................................76
   7.2. Diszkrmináció .............................................................................................77
   7.3. Példák diszkrminatív viselkedésre – jogesetek ismertetése ....................81
     7.3.1. Példa diszkrminatív álláshírdetésre .........................................................81
     7.3.2. Példa nem alapú hátrányos megkülönböztetésre ..............................82

3
7.3.3. Példa álláskeresésnél bekövetkezett, származással összefüggő diszkriminatív viselkedésre ......................................................................................................................... 83
7.3.4. Példa életkor miatt bekövetkezett hátrányos megkülönböztetésre.............. 84
7.3.5. Példa fogyatékossággal összefüggő diszkriminatív viselkedésre ............... 85

8. PROBLÉMAMEGOLDÁS............................................................................................ 87

8.1. Érzékelés és észlelés szerepe a probléma felismerésében ......................... 88
8.2. A problémamegoldás és a döntés összefüggései ......................................... 90
8.3. A probléma megoldás vezetői megközelítése ............................................. 91

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE ......................................................................................... 95
ÁBRÁK JEGYZÉKE ................................................................................................. 96
FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM ........................................................................... 97
BEVEZETÉS - AZ EGYÉNI MAGATARTÁS MODELLJE

Az embri viselkedés értelmezése nem mást, minthogy megvizsgáljuk az egyén reagálását a különböző ingerekre. A szervezeti magatartás szempontjából ezt a folyamatot négy összetevőre bonthatjuk: az inger-környezetre (1), amely hat a személyiségre (2), annak a megnyilvánulására, a látható viselkedésre (3), és viselkedésünk, cselekvésünk következményeire (4) (1. ábra).

1. ábra: Az egyéni magatartás modellje

Forrás: Pintér et al., 2006


Az egyéni viselkedés lényegében két érzékelési, észlelési rendszeren alapszik: az egyik a személyészlelés, azaz a folyamat, ahogy az ember embertársait értékel, minősíti; a másik a környezetészlelés, azaz tapasztalati és tanult tényezők alapján a körültette lévő világ értelmezése. A személyészlelés inkább pszichológiai, szociálpszichológiai jellegű, a környezetészlelés a szervezeti probléma-megoldást alapozza meg, így inkább közgazdasági szemléletű (Pintér et al., 2006).

Összegezve az egyéni viselkedés a személyiség és az ingerkörnyezet együttesének függvénye. Ha munkatársainkat és viselkedésük szintéret ismerjük, nagy valószínűséggel bejósolhatjuk, hogy adott szituációban hogyan fognak viselkedni.
A viselkedés ok-okozati összefüggéseit tekintve azt is látnunk kell, hogy egy inger egyszerre több reakciót is kiválthat, és több együttes ingernek is lehet egy vagy több következménye.
Az, hogy az ember hogyan viselkedik, nagyon sok tényező függvénye. Az emberek sok tekintetben különböznek egymástól, de vannak hasonló fiziológiai, pszichológiai és gondolkodási jellemzőik is (Pintér et al, 2006).

Az egyéni magatartás szempontjából meghatározó „közös” tényezőkként a következőket emeli ki a szakírók:
- Képességek
- Személyiség
- Tanulás
- Észlelés és egyéni döntéshozatal
- Értékek, hiedelmek, attitűd
- Motiváció (Bakacsi, 2007)

Jelen anyagban ezen „egyéni” tényezők közül bővebben a képességekkel, készségekkel, a személyiséggel és a hiedelmekkel, értékekkel foglalkozunk. Ezután kitérünk az emberek közt kialakuló személyközi társas kapcsolatok lehetséges buktatóira. Majd kiszélesítve az emberek kapcsolati körét, bemutatjuk a csoportot, mint a munkahelyi közösség alap egységét. Az emberi együttlét sajátossága, hogy magában hordozza a konfliktus lehetőségét, ezért a konfliktus helyzetet is röviden jellemezzük. Speciális konfliktusként értelmezhető a diszkrimináció, aminek külön fejezetet szentelünk. Végül az utolsó részben a problémamegoldásról írunk. Igaz, ugyan, hogy ez ismét egy egyénhez kapcsolódó tényező, de logikusan illeszkedik a fejezetek sorába, hiszen ez a rész egyfajta megoldást kínál a szervezeten belüli viselkedést megalapozó döntések meghozatalához.
1. KÉPESSÉG, KÉSZSÉG

1.1. A Képességek

Az Értelmező Kéziszótár a következőképpen határozza meg a képesség fogalmát: "Valamely teljesítményre, tevékenységre való testi-lelki adottság, alkalmasság." Képesség ezek szerint, ha meg tudunk egy problémát oldani, a marathoni távot lefutni, vagy finom ételeket főzni. Száraz (2005) megfogalmazása tovább pontosítja a képesség tartalmát: „a képesség az egyén pszichikus tulajdonsága, amely valamilyen tevékenység gyakorlása révén fejlődik ki, és a tevékenység végzésében nyilvánul meg. A képességek kifejtésének alapjául az adottságok szolgálnak." Az ember számtalan tevékenységet végez, végezhet, így az emberi képességek is sokfélék lehetnek.

Ez a sokféléség alkalmat ad arra, hogy a képességeket úgy ismerjük meg jobban, hogy csoportosítjuk őket. Többféle csoportosítást találhatunk a szakirodalomban. A legkézenfekvőbb a képességek fizikai és szellemi képességek szerinti csoportosítása.

A szellemi képességek a következők:
- Szóbeli kifejezőkészség
- Verbális megértés
- Számolási képesség
- Vizuális észlelés
- Térbeli átlátás
- Emlékezet
- Következtetési képesség

A nyelvi és kommunikációs képességek befolyásolják az iskolai, a munkaerő-piaci és a társadalmi érvényesülést, a sikerességet, valamint a gyermekek elégedettségét és önbecslését. Működésük megalapozza a szóbeli és az írásbeli nyelvi jelrendszert és alkalmazását. Befolyásolhatják a tanuláshoz való általános viszonyt, a motivációt, az értékválasztást, a felnőttcsoportokon való tartozást és a pályaoorientációt. Hatássuk beépül a felnőttkori szocializációba, a nyelvhasználat és a viselkedéskultúra minőségébe (Tancz, 2011).

A matematikai képességek problémája a pszichológusokat már az évszázad eleje óta foglalkoztatja. Krutetki (1968) feltárta azokat a sajátozásokat, amelyekkel a matematikában jó teljesítményt nyújtók gondolkodása jellemezhető: (a) általánosítás képessége (adatokra és relációkra vonatkozóan); (b) a matematikai következtetések és az adatokkal kapcsolatos cselekvésmozzananok összevetésének, rövidítésének képessége; (c) a gondolkodási folyamatok flexibilitása; (d) érthető kifejezésre, egyszerűsítésre és gazdaságosságra való törekvés; (e) a matematikai következtetések megfordításának képessége (inverzió); (f) önkontroll (Vincze, 2003).

Az a képesség, hogy numerikusan lássuk a világot, velünk születik. Ezt igazolja, hogy az emberekben még akkor is megvannak a matematikai képességek, ha a nyelvük ből hiányoznak az ehhez kapcsolódó kifejezések, állítja egy kutatócsoport a Proceedings of the US National Academy of Sciencesben megjelent tanulmányban. Felfedezték, hogy
az ausztrál bennszülött gyerekek, akiknek anyanyelvükban nem szerepelnek számfogalmak, ugyanolyan jól teljesítenek a számolási feladatokban, mint angol anyanyelvű társaik. Az eredmény megsértolja a korábbi feltételezéseket, miszerint a számfogalmak adják a számolási készségek kiépülésének kulcsát (Simon, 2009).)

A vizuális–téri képesség kifejezés alatt a két–háromdimenziós alakzatok észlelésének és az észlelt információknak a tárgyak és a viszonylatok megértésére, valamint a problémák megoldására való felhasználásának képességét értjük. Ez a meghatározás magába foglalja a téri ingerek kódolását, felidézését, összehasonlítását és átalakítását lehetővé tevő, egymással összefüggő képességek sorát (Salat és Séra, 2002).

Az emlékezet az a megismerési folyamat, mely lehetővé teszi, hogy a valóság ingereit akkor is fel tudjuk idézni, ha azok fizikailag aktuálisan nincsenek jelen.


Fizikai képességek:
- Testi koordináció
- Egyensúly
- Erőkifejtés
- Gyorsaság
- Állóképesség

A fizikai (motorikus) képességeket a mozgásos cselekvések megtanulásának, végrehajtásának a feltételei alkotják, ilyen értelmében a szervezet és a személyiség olyan tulajdonságaiként tartjuk számon, amelyekre az egyénnek a különféle tevékenységformákban az eredményes végrehajtás érdekében szüksége van (Király – Szakály, 2011).


A koordinációs képességek teszik lehetővé, hogy egy adott feladathelyzetben a feladatnak adekvát módon mobilizáljuk a kondicionális képességeinket (Szatmári, 2011), melyek közé az erő, a gyorsaság, és az álló képesség tartozik. A különféle fizikai aktivitásokban a kondicionális képességek együttesen jelennek meg. A kondicionális képességek közt funkcionális kapcsolat van, komplex módon nyílnak meg (2. ábra) (Király – Szakály, 2011).

![2. ábra: A kondicionális képességek komplexitása](attachment:2.png)

Forrás: Király-Szakály, 2011


1.2. A készségek

A képességek az öröklőttan magunkkal hozott lehetőségek, amelyek gyakorlás révén készséggé alakíthatóak. A képességek egymásra épülnek, pl. a hüvelykujj révén apró finom mozgások létrehozására, a nyelv révén fogalomalkotásra, gondolkodásunk révén
összefüggések megfogalmazására vagyunk képesek stb. és ez a sokféle képesség együttessen teszi lehetővé, hogy pl. valaki megtanuljon írni, majd kialakuljon az írás készsége. Öröklött adottságaink révén, képesek vagyunk egy folyamat a végrehajtására, és ezt a folyamatot annyira begyakoroljuk, hogy a tudatosság kikapcsolásával, automatikusan meg tudjuk tenni. Ilyen az járás, a beszéd, az úszás, az autóvezetés, az olvasás, az írás stb. Az automatizálást sok gyakorlás előzí meg. A hangsúly az automatizmuson van. Mindenki ismeri azt az érzést, amikor elkezdünk valamit tanulni (autóvezetés, tánc, szőrít, nyelv stb.). Eleinte nagyon nagy figyelemre van szükségünk, és hamar kimerülünk, minden idegszálunkat megfeszítve próbáljuk felidézni tanárunk szavait, eddigi ismereteinket, és feszülten koncentráltunk mozgásunkra stb. Gyakorlás során majd azt vesszük észre, ahogy egyre simábban mennek a dolgok, hogy egyre többet bírunk, és egyre kevésbé fáradunk el. Ennek az, az oka, hogy a készségszint alakulásával, a kognitív funkciókat végző kérő tevékenység (emlékezés, gondolkodás stb.) csökkent, a motoros pályák bejáratónak. Az automatizmus azt jelenti, hogy egy kéreg alatti vezérlő központ jön létre, ami az adott készséget vezényeli. Ha ennek folyamatát valami megzavarja, akkor a tudat ismét bekapcsol, és figyelmünket a problémára irányítva elemezzük, kiértdeljük a helyzetet, testrésteink helyzetét, állapotát és döntést hozzunk, a cselekvés módosítására, esetleg leállítására. A készség fejlődésének van egy olyan szakasza, amelyről hajlamosak vagyunk megfeleldekezni: amikor már automatizálódott a cselekvés, elégedettséget érünk, magabiztossá válunk, és figyelmünket lankad. Ilyenkor történnek a balesetek, csúszós úton is gyorsan megyünk, a szőriffs viharos szélben is kimegyünk, friss nyelvvizsgánkkal tolmácsolást vállalunk stb. Az ekkor kapott lecke az, ami az optimális figyelmet és veszélyértzetet beállítja. Utána mondhatjuk, hogy valóban jól csináljuk (László et al., 2013). Száraz (2005) meghatározásában a készség a cselekvés és a tevékenység automatizált eleme, amely a tudat közvetlen ellenőrzése nélkül működik. A készség a tanulás (gyakorlás) eredményeként alakul ki, és a teljesítménképes tudás fontos része. A készségek teherversétítik az idegrendszer a feladatképzés során, és lehetővé teszik, hogy az egytől az adott probléma megoldására koncentrálon. Ha a képességeket, készségeket munkavállalói szempontból vizsgáljuk, akkor abból kiindulva, hogy képességen az eredményes tevékenység belső feltételeit, a mozgósítható belső erők összességét értjük, a munkavállalói képesség egy tevékenység - hivatás, foglalkozás - eredménye műveléséhez szükséges tudást, személyiségjegyek együttesét jelenti. Hangsúlyozni szükséges, hogy a képességek teljesítményben nyilvánulnak meg, vagyis úgy tekinthetjük őket, mint teljesítőképességet (képes vagyok valamire). Summáztattan kimondhatjuk, hogy egy adott tevékenységhez szükséges képességeken a személyiség azon sajátosságainak összességét értjük, amely megfelel az adott munkaterület követelményeinek, és biztosítja a jó eredmények elérését (Poór, 2008). Fontos, hogy az egyes munkaköröket, feladatokat ellátók minél több, a tevékenységükhoz szükséges készséggel rendelkezzenek – azaz a tevékenység gyakori ismétlődése révén ténylegesen automatizálódnak, a cselekvés során tudatos felidézés nélkül funkcionál -, mert így a munkavállalók nagyobb teljesítményre lesznek képesek anélkül, hogy az külön szellemi terhelést jelentene számukra. Ezek a jegyek lehetővé teszik, hogy szellemi kapacitásunk terhelése nélkül valósítsunk meg bizonyos munkarészeket, hatékonyabbá téve ezzel a munkát.
A készségek tehát, nagyon fontos elemei az emberi tevékenységnk, azonban ezek csak egy szűk részét képezik a kompetencia személyiséggel kapcsolatos "követelményének" (Poór, 2008).

(A jártasság elágazó vagy hiányos (lefutású) algoritmusú tevékenység-elem a maximális begyakorlottság szintjén. Az elágazó lefutású jártasság a feladat megoldását biztosítja, vagyis a folyamat bizonyos pontján dönteni kell, hogy a cselekvés milyen irányba folytatódjék, korábbi tapasztalat nyomán milyen "lépés" szükséges. A hiányos algoritmusú jártasság a probléma megoldáshoz képezhatteret, ítt a cselekvés folyamatában meg kell találni a hiányzó, a következő "láncszemet" a megoldáshoz, az eredményes befejezéshez. A jártasság mindkét típusa esetében a meglévő ismereteink (tapasztalatunk) felidézése, alkalmazása, valamint a készségek működése szükséges a feladat elvégzéséhez, a probléma megoldásához. A jártasság a cselekvés összetettebb eleme, tudati tényezők (ismertek, tapasztalatok, már végzett műveletek) mozgósítását is szükségessé teszi az automatikusan funkcionáló készségek mellett az eredményes munkavégzéshez (Poór, 2008).)

Képesség és teljesítmény kapcsolata
A különböző munkafeladatok különböző képességeket kívánnak, ezért a munkaadók:
(1.) felméri, hogy milyen képességre van szükség az adott munkakörben;
(2.) majd jelenlegi, vagy leendő munkavállalók képességét méri;
(3.) így e két adat összehasonlításával előre jelezheti a várható teljesítményt.

A szervezet számára igen fontos a képesség és a munkakör illeszkedése, különben munkavállalói oldalon elégedetlenség, hiányzás, fluktúció, gyengébb egyéni teljesítmény jelenhet meg, amely kisebb hatékonyságban, eredményességben fog visszatükrözödni munkaadói oldalon.

A vállalkozások számára tehát lényeges tényező a képességek mérése, de az ehhez alkalmazható eszköztár még hiányos, az alkalmas módszerekre (IQ, EQ szituációs játékok…) jellemző, hogy csupán egy szempontból jellemzik a vizsgált személyt.

Lehetséges munkahelyi képesség vizsgálatok

Mozgásügyesség:
- cselekvés-reakció: rendelkezik-e az egyén a munkafeladatnak megfelelő cselekvésreakció-készséggel, megfelelő reakcióidővel,
- mozgáskoordináció: pl. a két kéz egyidejű mozgásának összhangja,
- kézbiztoság: mozgás feletti uralom (célirányos mozgásra való képesség),
- kézbiztonság: az egyén kellő biztonsággal tudja-e a kézmozgásokat végezni,
- ujjmozgások ügyessége: kis terjedelmű mozgások végzésénél fontos.

Munkamód:
- munkatempó
- ésszerűség, célszerűség: a kitűzött feladat elvégzéséhez rendszerint több út vezet, képes-e az egyén a legjobbat választani,
- precizitás,
- monotoniatűrés,
Mentális képességek:
- figyelem: a figyelem koncentrációja, megosztottsága,
- lényegmegragadás: magasabb szintű munkatevékenységben az elemek, tényezők és a valóság lényegének kiemelése,
- szervezőképesség: a munka megtervezése, a megmunkálás megfelelő sorrendjének meghatározása, az egyes feladatok összehangolása,
- műszaki értelmeség,
- matematikai érzék (Mirnics, 2011).

1.3. Az intelligencia

Mi is az intelligencia? Ez egy képesség, ami a problémamegoldásunkat, az összefüggések átlátását, az emlékezőképességünket, a tanultságunkat, vagy a gondolkodásunk gyorsaságát jellemez? Sokan sokféle tényezőt soroltak az intelligencia elemei közé, elég nehéz a legáltalánosabb meghatározást megadni, hiszen az intelligencia fogalma az egyik legvitatottabb fogalmak egyike volt a pszichológia történetében. Lássunk néhány megközelítést:

Galton szerint az intelligencia az értelmi képességek alapja, az agyi feldolgozás gyorsasága. Jellemzője, hogy egynemű és örökletes. Az intelligencia kivételes érzékelési és észlelési készségek kérdése, amelyek egyik generációról a másikra örökölőnek. Mivel minden információt az érzékszerveinken keresztül veszünk fel, minél érzékenyebb és pontosabb a személy érzékelő rendszere, annál intelligensebb. Reakcióidő-mérési vizsgálataival a neurológiai „tökéletes” működést akarta jellemezni, de eredményei között sem megállapított, hogy a reakcióidő nem prediktív a tanulmányi teljesítményre (egy faktoros modell) (Nagy, 2009).

Spearman nevehez a kétfaktoros intelligencia elmélet fűződik. Ő gyermekekkel végzett vizsgálatai eredményeként az intelligencia esetében elkülönített egy általános (generál) faktort (G-faktor), amely közös minden intellektuális teljesítményben és egy speciális faktort (S-faktor), amely ráépült az általános intelligenciáira, mint például logikai, téri, tájékozódási, aritmetikai, zenei faktor stb. Később Spearman a speciális képességek között is talált összefüggéseket.

Thurstone már hét elemi mentális képességet különböztetett meg: a nyelvi megértést, a szótalálás gyorsaságát, a számolást, a térviszonyokat, az észlelését, az emlékezést, és a következtetést.

Wechsler az intelligenciát, mint átfogó képességként, illetve több képesség összességének azonosítja, amely lehetővé teszi a céloldatos cselekvést, a racionális gondolkodást és a környezettel való hatékony interakciót (Nagy, 2009).

Piaget szerint az intelligencia az új információk megértehetőségétől való asszimilálódása és a struktúráknak az új információkhoz való akkomodációja révén, ezek egyensúlyának folyamatos eltávolodásával fejlődik.

Sternberg információfeldolgozási modellje szerint az intelligencia valójában többféle folyamat (összetevők) együttes működését jelenti. Az összetevők egyik csoportja a megismeréshez kapcsolódik. Ide sorolható a tanulás, vagyis az a képességünk, hogy új tudásra tegyünk szert, az előhívás, vagyis az a mód, ahogy a korábban elaktározott
információhoz hozzáférünk, és az átvitel, vagyis hogy az egyik szituációval kapcsolatban felvett információt egy másik szituációval kapcsolatban alkalmazni tudjuk. Az összetevők másik csoportját a gondolkodásnak nevezhető összetevők alkotják: az ún. metaösszetevők a gondolkodás folyamatok irányítását, összehangolását végzik, míg a teljesítmény-összetevők végrehajtják a gondolkodást. Rendkívül elgondolkodtató, ahogy Sternberg végül meghatározza az intelligenciát. Négyes meghatározásában az intelligencia egyrészttanulási képesség, másrészt az absztraktk gondolkodás képessége, harmadrészt az a képesség, hogy alkalmazkodjunk a változó világhoz, negyedrészt az a képesség, hogy motiválni tudjuk magunkat az előttünk álló feladatok megoldására (Nagy, 2009).


Intelligenciák Gardnernél:
- nyelvi intelligencia (beszéd, írás, olvasás),
- zenei intelligencia,
- interperszonális intelligencia (befolyásolás, együttműködés),
- intraperszonális intelligencia (önismeret),
- logikai-matematikai intelligencia (matematika, absztraktk következtetések),
- tári-vizuális intelligencia (tári tájékozódás, vizualitás),
- testi-kinesztéziás intelligencia (tánc, sport stb.) (Rózsa et al, 2006).

Az intelligencia meghatározásához kapcsolódó nehézségeket Edwin G. Boring azzal kerülte meg, hogy azt mondta, az intelligencia az, amit az intelligenciatesztek mérnek. Az első intelligencia mérő tesztet Galton készítette és az 1884-ben a Londoni Világléttársaságra készült tesztjében olyan változókat mért, mint a fej mérete, a reakcióidő, a látásélesség, a hallásküszöb és a látott formákra való emlékezés. Legnagyobb elkeseredésére azt találta, hogy a brit tudományos élet kiválóságait nem lehet elkölöteni a közönséges polgároktól a fejük mérete alapján (Consultation Magazin 2001/4.).

Husz évvel később Alfred Binet (és Théophile Simon) skálája eredetileg azt a cél szolgálta, hogy a kötelező oktatás körülményei között kiszűrjék azokat a gyerekeket, akik túl lassú felfogásuk ahhoz, hogy hasznos húzhasanak a rendszeres iskolázatásból. Binet általános értelmi képességeket akart mérről. Olyan feladatokat állított össze, amelyekre - úgy vélté - nem aszerint válaszolnak helyesen vagy helytelenül a gyerekek, hogy korábban megszereztek-e a megfelelő tapasztalatokat, ill. begyakorolták-e a helyes válaszokat.

Később Stern javaslatára bevezették az intelligenciáhányados (IQ- intelligencia quotiens) használatát, amely az elért teljesítményt a vizsgált gyermek életkorához viszonyítja.
IQ = \frac{\text{mentális kor}}{\text{biológiai kor}} \times 100

A felnőttek számára készült első IQ-tesztet Donald Wechsler alkotta meg, akárcsak azt a deviációs IQ fogalmát, amely azóta is azonos a felnőttek esetében használt IQ-val. A deviációs IQ a mentális képességek normális eloszlásából indul ki, és lényegében nem jelent semmi mást, mint azt, hogy az átlaghoz 100-as IQ-t rendelünk, az egységnyi szórásra pedig 15-öt. Ha van például egy tesztünk, amely 60 feladatból áll, és a saját korosztályunkba tartozó emberek átlagosan 40 feladatot oldanak meg helyesen, az egységnyi szórás pedig 5 pont, akkor a 40-es pontszám 100-as IQ-t fog eredményezni, a 35 pont 85-öt, az 50 pont 130-atas, és így tovább. Normális eloszlásról lévén szó, azt is pontosan tudjuk, hogy az átlagtól adott szórásnyira lévők eredményénél a népesség hány százaléka teljesit jobban. Így például tudjuk, hogy az átlag felett két szórásnyi eredménynél (vagyis 50 pontnál, és ebből következően 130-as IQ-nál) a népesség nagyjából 2 százaléka szerepel jobban, aki pedig az átlag alatt egy szórásnyival teljesíti azaz 35 pontot, illetve 85-ös IQ-t ér el, annál az emberek nagyjából 84 százaléka ér el jobb eredményt. A százalékok kifejezett eredményt centilisnek is nevezik. Tehát a normális eloszlás alapján minden nyerspontszám megfelelő az IQ-val, illetve egy centilis értéknek (Consultation Magazin 2001/4.). A 3. ábrán a népesség IQ szerinti eloszlását láthatjuk.

3. ábra: A népesség IQ szerinti eloszlása
Forrás: Kovács, 2014

Vagyis az IQ felnőttek esetében a nevével ellentétben nem egy hányados, és nem is egy abszolút értékenként vett tulajdonság. Relatív mutató, amely azt fejezi ki, hogy a személy milyen eredményt ért a saját országában, a saját korcsoportja átlagához képest. (Wechsler ennek ellenére megtartotta az időközben bevetté vált „IQ” elnevezést, és a gyerekkori IQ számítási módjából következő 100-as átlagot) (I03). A Stanford-Binet és a Wechsler-tesztek egyénileg veszik fel minden egyes személlyel, és a teszt felvétele szakértelmet igényel. Az első csoportosan is felvehető.
tesztek az első világháború során jelentek meg Army Alfa és Army Béta néven, az Egyesült Államok hadseregé hoaszálta őket a tisztek kiválasztásakor. Az IQ-tesztek az ehhez hasonló, egyszerre sok emberrel, egyszerüen és gyorsan kitöltethető tesztek megszületése nyomán váltak igazán elterjedtő (Kovács, 2014).

Milyen jellegzetes feladatokból áll össze egy intelligenciateszt?

- Logikai kapcsolatok felismerése: szabályszerűségek felismerése, ábrasorozatok befejezése, kakukkojtások megkeresése stb.
- Matematikai feladatok
- Absztrakt vizuális feladatok: azonos ábrák kiválasztása, szabályszerűségek felismerése, minták lemásolása
- Konkrét vizuális feladatok: képkiegészítés, mozaik, képek képregényszerű sorba rendezése stb.
- Ismeretek: a tesztek bizonyos elemi szintű tudást, esetleg műveltségi jellegűeket is gyakran számon kérnek. Ide sorolhatók a szókincspróbák, az elemi életvezetési ismeretek, az általános műveltség bizonyos elemei.
- Ellentmondások felismerése: történetekben, képeken stb.
- A rövid távú emlékezet vizsgálata
- Élethelyzetek megértése és megoldása (103)


Az IQ teszteket nemzetközileg úgy kalibrálják, hogy azokon egy ország átlaga 100 IQ pont körüli, a teljes lakosság 68%-ának eredménye pedig 85-115 IQ pont közé essen. Természetesen minden ilyen felmérés a lakosság egészét kell, hogy reprezentálja, nem korlátozhat például egy olyan szűkebb területre, mint a munkaerőpiac. Ilyen értelemben megvizsgálható, hogy nemzetközi szinten melyik ország lakossága, milyen átlagértéket mutat.

4. ábra: IQ nemzetközi differenciált felmérés eredményei (2011)
Forrás: Character Business, 2011

1.4. A kreativitás


Kreatív személy
Guilford (1950) kidolgozott egy modellt (DPT), amelyben a kreatív személy jellemzőit táján fel. Ezek szerinte a következők:

- Könnyedség
- Mozgékonyság
Kidolgozottság
Originalitás
Problémaérzékenység
Probléma újrafogalmazásának készsége (Fodor, 2000)

Cropley (1983) gazdagítja a kreatív személy jellemzőinek körét:

- Változáströvek
- Merézség
- Impulzivitás (kevésbé képes kontrollálni magát)
- A fegyelmetlenségre való hajlam, az általuk előt jel érdekében
- Nyitottság az új elképzelések iránt
- Nonkonformizmus
- A tekintély megkérdőjelezése
- Gyors, rugalmas reagálás az új helyzetekre.

A kreatív folyamat
Graham Wallas (1926) a kreatív folyamatot vizsgálva négy szakaszt különböztet meg:

- Az előkészítés szakasza: ebben a szakaszban ráeszmélünk a probléma létezésére és összegyűjtjük az ezzel kapcsolatos információkat és adatokat, az adatokat átgondoljuk, osztályozzuk, következtetéseket vonunk le.
- A kivitelezés vagy végrehajtás szakasza: a kreatív ötlet vizsgálata igazolása vagy cáfolása ennek a szakasznak a legfontosabb feladata (Fodor, 2000).

A kreativitás szintjei
Taylor (1959) a produktum szempontjából a kreativitásnak 5 szintjét különbözteti meg:

- Kifejező (expresszív) kreativitás: jellegzetessége a kifejezés függetlensége, tekintet nélkül a produktum minőségére (pl. gyermekrajzok)
- Produktív kreativitás: lényege a befejezettségre, teljességre törekvés, melynek érdekében az alkotó akár saját szabadságát is korlátozza. (Mástól tanult munkamódszer)
- Inventív (feltaláló) kreativitás: az ismeretlen összefüggések észlelése, a régi felhasználása új módon.
- Innovatív (újító) kreativitás: lényegi vonása a módosítás és tökéletesítés folyamata. (pl. Jung)
- Teremtő (emergentív) kreativitás: gyökeresen új produktum teremtése, a kreativitás legmagasabb szintje. (pl. Freud, Einstein, Picasso stb. voltak a kreativitásnak ennek a szintjén (Fodor, 2000))
Az intelligencia és kreativitás összefüggései

Az intelligencia és kreativitás összefüggéseit vizsgálva rámutattak, hogy az intelligencia nem mindig jár együtt a kreativitással. A kreativitás azonban bizonyos szintű intelligenciát feltételez. Megfigyelték azonban, hogy a 115-120-as IQ felett, mely jelentősen eltér az átlagtól, az intelligencia és a kreativitás szétválnak egymástól és egyre kevesebb összefüggés mutatható ki a közöttük. Ez azt jelenti, hogy e fölött az intelligencia érték felett találkozhatunk nagyon alacsony és igen magas kreativitással. Lehet tehát valaki nagyon intelligens, de ugyanakkor ötletszegény, gondolkodása pedig merev és minden eredetiséget nélkülöz (1. táblázat).

1. táblázat: Az intelligencia és a kreativitás összehasonlítása

<table>
<thead>
<tr>
<th>INTELLIGENCIA</th>
<th>KREATIVITÁS</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>A korábban szerzett ismereteket a korábban azonos körülmények közt használja.</td>
<td>A korábban szerzett ismereteket a újfaja struktúrában használja.</td>
</tr>
<tr>
<td>Konvergens gondolkodás</td>
<td>Divergens gondolkodás</td>
</tr>
<tr>
<td>Lexikális tudás</td>
<td>Eredetiség</td>
</tr>
<tr>
<td>Nehezebben fejleszthető</td>
<td>Könnyebben fejleszthető</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Forrás: Dienesné, 2005

A kreativitás mérése

A kreativitás mérése, hasonlóan az intelligenciához tesztekkel történik. A tesztek legfőbb jellegzetessége, hogy olyan feladatokat tartalmaznak, amelyeknek több helyes megoldása létezik. Guilford (1950) a kreativitás mérésére dolgozta ki a „Szokatlan használat” tesztjét, amely olyan kérdéseket tartalmaz, hogy mire lehet használni egy vödröt, egy kapukulcsot vagy egy poharat stb. A kreativitás vizsgálatának rajzos formája a „Körök tesztje”, ahol a megadott körökóból kell rajzolni valami olyat, amelynek a kör részét képezi. A teszteket a fluencia, a válaszok száma, a flexibilitás a használt kategóriák száma és az originalitás, azaz az eredetiségenként szempontjából értékelik (Kardos, 2011).
2. A SZEMÉLYISÉG

Az ismerkedés első pillanatától kezdve fontos lehet számunkra, hogy az új személyt minél gyorsabban megismerjük, kialakítsunk egy képet róla, vajon milyen viselkedés várható a részéről irányunkban. A másik személy felől várható reakciót annál jobban be tudjuk jósolni, minél pontosabban ítéljük meg a személyiségét. A másik teljes személyiségének a megismeréséhez hosszabb idő szükséges, sok alkalom és szituáció igazolja vissza számunkra feltételezéseink helyességét, illetve ad lehetőséget a teljes személyiség megnyilvánulásának. Idővel a személyiség mélyebb aspektusaiba is beeláthatunk, a másik ember élettörténetének megismerésével a személyiségalkulás tényezőire is rááthatunk (Gyöngyösiné-Óláh, 2007). A személyiség megismerése tehát mind saját, mind mások esetében igen fontos, hiszen segít eligazodni az emberi közösségekben, az emberi kapcsolatok bonyolult hálózatában.

A személyiség meghatározottságának vizsgálata régi probléma. Az egyik irányzat (perszonalista) szerint a személyiség a gének egyedi kombinációja révén alakul ki, a személyes tulajdonságok (pl. temperamentum, közlékenység) ugyanúgy örökkétes tulajdonságok, mint a hajszin, vagy az arcerendezés. (Ezt különösen az ikervizsgálatok támasztják alá.) A másik irányzat az emberi környezet jelentőségét hangsúlyozza azt állítva, hogy a környezet alakítja, módosítja az emberek személyiségét, ezáltal viselkedését. A tanulás, a megerősítés révén egyes tulajdonságok megerősödnek, kifejlődnek, mások viszont visszaszorulnak, ezzel megváltozik a személyiség szerkezetét. Vizsgálati eredmények igazolják, hogy jelentős mértékű befolyást gyakorol a személyiségre az adott szituáció is. A nemzetközi összehasonlítások azt mutatták, hogy a „nyugati” típusú emberek személyiségjegyei különbözők a „keletiekétől”. Ez arra utal, hogy pl. a kulturális környezet, de más, közvetlen több szituációs tényezők is befolyásolják a személyiségét, mint pl. a születési sorrend. (Az elsősülöttek általában kiszámíthatóbbnak, racionálisabbnak ítélik meg a világot, mint a később születettek, ugyancsak jellemző rájuk a nagyobb ambíció és együttműködési hajlam.) Megállapíthatjuk tehát, hogy mindhárom tényező szerepet játszik a személyiség meghatározásában (Kadocs, 2009).

A személyiséggel kapcsolatos vizsgálódásokhoz először is be kellene határolni a személyiség fogalmát. Egy általános definíció szerint a személyiség jellemző tulajdonságainak viszonylag stabil szervezódése, a tulajdonságok olyan tartós készlete, amely meghatározza egyediségsünket és megkülönböztet másoktól; meghatározza, hogyan reagálunk másokra (Dajnoki, 2008). Ez az általános-összefoglaló meghatározás az emberi tulajdonságokat állította középpontba a személyiség lényegének megragadásához. A szakirodalomban azonban több szempontból is megközelítették a személyiség fogalmát:

A személyiséget tulajdonságok alapján fogalmazza meg Gegesi Kiss a következőképen: „az ember egyéni tulajdonságainak sajátos összessége és egyben bizonyos rendezettségű egysége.” Ezt a megközelítést tükrözi Guilford véleménye is: „Egy egyén személyisége nem más, mint személyiségvonásainak sajátos struktúrája (Dajnoki, 2008).”

Mások a viselkedés alapján határozzák meg: Watson szerint „a személyiség az egyén elég hosszú időn át megfigyelhető cselekvéseinek összessége (Dajnoki, 2008).”
Vannak akik a hajtóerők szerepét emelik ki, például Prince: „a személyiség az egyén veleszületett biológiai diszpozícióinak, impulzusainak, hajlamainak, vágyainak és ösztöneinek, valamint a tapasztalatok által szerzett diszpozícióinak és hajlamainak az összessége (Dajnoki, 2008).”

A szociális faktorok jelennek meg Millsnél: „a személy egyszerűen szerepeiből tevődik össze.” Illetve Kürtiné Szilágyinál is: „a személyiség a környezettel való interakció alapját képező működési egység (Dajnoki, 2008).”

A személyiség elméleteket csoportosítva megkülönböztetünk:

- Személyiség vonásokra alapozott elméleteket
  - Hippokratesz
  - Argyris
  - Eysenck
- Személyiség szerkezeti megközelítéseket
  - Freud
  - Berne
  - Rogers

Néhány személyiség tipológiát bemutatunk, ki-ki próbálja megkeresni saját típusát az egyes elméletekben!

2.1. Hippokratész-Galenosz vérmérsékleti tipológiája

Az egyik első személyiség tipológiát Hippokratész állította össze. A kérdés megközelítése mutatja, hogy a tudományosság korai szakkaszában alkotta meg rendszerét, de munkája a későbbi továbbfejlesztéssel igen időtállónak bizonyult, hiszen mai napig használjuk.

Hippokratész elméletét Empedoklész tanaira építette. Eszerint az emberi testet - mint mindent a világon -, a négy alapelem keveréke alkotja.

A négy alapelem:
- a tűz
- a víz
- a levegő
- és a föld

Az egészséges ember esetében a négy elem arányosan oszlik meg.

Hippokratész a személyiséget a testnedvek közvetlenül nem megfigyelhető működésével magyarázta.

Szemléletét “nedvkórtannak” (humoralis pathologia) hívjuk, mert a szervezetben négy alapnedvet (humor = nedv, folyadék) tételezett fel:
- a szív által termelt vér (sangvius)
- az agy által termelt nyák (flegma)
- a máj által termelt sárga epe (chole)
- a lép által termelt fekete epe (melaina chole)

Ha e nedvek kellő arányban keverednek, akkor az ember egészséges, ha az arányuk megváltozik, akkor betegség támad, ugyanis a szervezet egyes betegségek alkalmával bizonyos nedveket választ ki (pl. gyulladásos betegségeknél fokozott nyáktermelés, égető érzés)(101)
Hippokratész tanít 500 év múlva egy római orvos, Claudius Galenosz továbbfejlesztette. Ebben az elméletben a tipizálás alapja az emberi vérmérséklet, a temperamentum.

- Az érzelmek keletkezésének gyorsasága azért válik tipikussá, mert e tulajdonság gyakran együttjár, illetve kiegészül, kombinálódnak az érzelmi élet egyéb jellemzőivel, bizonyos érzelmi és akarati vonásokkal, illetve testi jegyekkel.
- Az érzelmek keletkezésének gyorsasága mentén szerveződő sűrűsödési pontok körül tehát nemcsak egy, hanem több egymással összefüggő tulajdonság helyezkedik el. Ez adja az alapot a típusok meghatározásához, éppen ezeket a pontokat megragadva alakul ki egy-egy személyiség típus (I01).

A négy alapvető típus:
- a szangvinikus (szalmaláng)
- a kolerikus (szívós)
- a flegmatikus (mélabús)
- és a melankólikus (közönyös).

2. táblázat: Hippokratész – Galenosz tipológiája őselemek, testnedvek és temperamentumok szerint

<table>
<thead>
<tr>
<th>Öselemek szerint</th>
<th>Testnedvek szerint</th>
<th>Temperamentumtípusok</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>melegség - levegő</td>
<td>vér (sanguis)</td>
<td>szangvinikus</td>
</tr>
<tr>
<td>szárazság - tűz</td>
<td>sárga epe (chole)</td>
<td>kolerikus</td>
</tr>
<tr>
<td>nedvesség – föld</td>
<td>fekete epe (melaine chole)</td>
<td>melankolikus</td>
</tr>
<tr>
<td>hidegség - víz</td>
<td>nyál (phlegma)</td>
<td>flegmatikus</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Forrás: I02

A 2. táblázatban megjelenített típusok temperamentum jellemzőit, azaz az egyes típusokhoz kapcsolható érzelmi és a reagálási gyorsaságot, erősséget az 5. ábra mutatja be.

5. ábra: Hippokratész - Galenosz temperamentum tipológiája
Forrás: Dienesné, 2005
Megadunk néhány jellemzőt minden típushoz:
A **szangvinikus** típus érzelmi reakciói gyorsak, könnyen keletkeznek és múlnak. Hamar fellelkesedik, de hamar alább is hagy lendülete, nem kitartó, de alapvetően optimista.
- életterős, vidám
- optimista
- együtt-érző
- alkalmazkodó
- élénk figyelmű
- gyors, felületes gondolkodású
- gyors hangulatváltások jellemzik
- könnyelmű
- elhamarkodott

Ellenőrzésre van szüksége, mert sok dologba kezd bele, amit hamar abbahagy.

A **kolerikus** típus érzelmi reakciói gyorsak, de tartósak. Heves, de megfontolt.
- megfontolt
- heves, indulatos
- energikus, dinamikus
- szilárd akaratú
- céltudatos
- akaratos
- szívesen irányít, uralkodik
- ingerlékeny
- hiű
- haragtartó

A típus pozitív jellemzője, hogy akár egész életét kész alárendelni egy eszme, egy szakma, vagy egy hivatás szolgálatának. Erős vezetőt igényel.

A **melankolikus** típus érzelmi reakciói lassúak, de tartósak.
- odaadó, áldozatkész
- ragaszkodó
- túlérzékeny
- labilis
- aggodalmas
- pesszimista
- belső problémai elrejtő
- visszahúzódó

Mivel társai könnyen háttérbe szoríthatják útbaigazítást, segítőkészséget, bátorítást igényel.

A **flegmatikus** típus érzelmi reakciói lassúak és erőtlenek.
- nyugodt
- kényelmes
- nyugalom a fő a számára
- nehezen motiválható
- ambíció hiánya jellemzi
Pontos, részletes célokat kell kitűzni elé, és megkövetelni a feladatok határidőre történő elvégzését.

A 3. táblázat bemutatja hogyan reagálnak egymásra a Hippokratész-Galenosz temperamentum típusok.

3. táblázat: **Hogyan reagálnak egymásra a különböző személyiség típusok?**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Személyiség</th>
<th>Őszi</th>
<th>Pál</th>
<th>Melankolikus</th>
<th>Flegmatikus</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Szangvinikus</strong></td>
<td>Konkurencia a központi szerepre.</td>
<td>Sok mindent elér, fegyelmezett, de túl kemény és nem tud lazulni.</td>
<td>Túlságosan komoly és negatív.</td>
<td>Egy laza típus, aki nevet a vicceimen.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Flegmatikus</strong></td>
<td>Élvezet figyelni, de nincs felelősség érzete.</td>
<td>Túl keményen hajtja az embereket. Mindig több akar tőlem, mint amennyit akarok adni.</td>
<td>Érzékeny és tehetséges, de túlzásba viszi azt, hogy minden tőkéletes legyen.</td>
<td>Egy rokonlélek, ugyanazokon a dolgokon nevetünk, de rákényszerít arra, hogy döntéseket hozzak.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Forrás: I03

**2.2. Jung dinamikus típustana**

Jung tipológiájához az emberek külvilággal való kapcsolatát veszi alapul. A személyiséget olyan központnak tekinti, amelyből az erők vagy kifelé, a külvilágra, vagy befelé, az énre irányulnak, s ennek megfelelően az embereket két fő csoportra osztja, extrovertáltakra és az introvertáltakra.

Az *extrovertáltak* jellemzői:
- Gyakorlatias
- Környezetorientált
- Alkalmazkodó
- Társas kapcsolatot kereső
- Tevékeny
- Gyorsan alkot véleményt
- Felületes
- Monotóniát nehezen tűrő
- Szereti a változatosságot
- Szeret szerepelní
- Sok az emberi kapcsolata, de azok nem mélyek
- Fontosak számára az elvárások
- Versenyző
- Az egész felől közelít
- Nagy energiával vág bele a feladatba, de felületesen fejezi be
- Sikororientált, a kudarc letéri, de újra próbálkozik

Az introvertáltak jellemzői:
- Elmélkedő
- Érzékeny
- Önelemző
- Nehezen alkalmazkodó
- Merev munkamódszerű
- Monotónia tűrő
- A nyüzsgés zavarja, visszahúzódó
- A nagy összefüggések nem érdeklik
- Töprengő, elveihez ragaszkodó
- Rendszerező
- Nem kezdeményez
- Nem szereti a változást
- Érzelmei lassan alakulnak ki, de tartósak
- Hőséges, monogám
- Van véleménye, de nem szívesen mondja ki
- Kerüli a szereplést (Dienesné, 2005)

6. ábra: A népesség eloszlása hajtóerők szerint
Forrás: Allport, 1980 idézi Dajnoki, 2008
Az emberek jungi típusok szerinti eloszlása azt mutatja, hogy túlnyomó többségben a kevert, ambivértált csoportba tartozók vannak, a tisztán extrovertáltak, vagy introvertáltak száma kevés (6. ábra) (Allport, 1980 in Dajnoki, 2008).

Jung szerint a külvilághoz való alkalmazkodásban és tájékozódásban segít a négy pszichés funkció. Ezek a következők:

Ítéletalkotási funkciók:
- Gondolkodás: intellektuális megismerés, logikai következtetés
- Érzés: szubjektív értékelés

Percepciói funkciók:
- Érzékelés: érzékszervek segítségével történő észlelés
- Intuíció: tudattalanul végbe menő észlelés, a lehetőségek észlelése

Érzékelő személyiségek hívjuk azt, aki a valóságot érzékelve információkat gyűjt, megvizsgálja a tényeket – a hangsúlyt a praktikus megfontolásokra helyezve a folyó ügyekre fókuszál. A dimenzió másik végpontján az intuitív személyiség a valóságot érzékelve az értemel keresi, a tények helyett inkább a lehetőségekre helyezi a hangsúlyt, és az összefüggéseket hangsúlyozza. A másik dimenzió egyik végén a gondolkodó személyiség áll, aki elvont elveket használ a döntések meghozatalakor, és személytelen, érzéketlen módon, hidegen alkalmazza azokat. A másik végpont, az érző személyiség személyes értékei alapján hozza meg döntéseit és emberségen, magát a másik helyzetébe beleélve alkalmazza azokat (Erős – Jobbágy, 2002).

E négy funkció egyszerre jelenik meg, úgy hogy a legerősebb a domináns funkció szerepét tölti be, a második kiegészítő funkció, a harmadik harmadrendű funkció, a negyedik pedig alárendelt (csökevényes) funkció lesz.

Az egyes emberek más-más funkció lehet a domináns, míg a többi funkció háttérbe szorul. Jung az extrovertált-introvertált típusokat a domináns szerepbe kerülő négy pszichológiai funkcióval kombinálva összesen 8 típust feltételez:
- Extrovertált gondolkodó
- Extrovertált érző
- Extrovertált érzékelő
- Extrovertált intuitív
- Introvertált gondolkodó
- Introvertált érző
- Introvertált érzékelő
- Introvertált intuitív (Jung 1989)

Extrovertált gondolkodó
Racionális típus, számára a világ ésszerű, logikusan felépített, ennél fogva az értelemből megismerhető. Gondolkodásában, életmegnyilvánulásában arra törekszik, hogy minden olyan intellektuális következtetéseknél vessen alá, amelyek az objektív adottságból, tárgyi tényekből, általános érvényű eszmék ből indulnak ki. Nem csak önmagával, hanem környezetével szemben is a tényszerűségnek jutatja a mérvadó hatalmat. Ez szolgál mértékkel a jónak és rossznak, ez határozza meg, mi szép, mi csúnya. Helyes minden, ami megfelel ennek a képletnek, helytelen, ami ellentmond neki, és véletlen, ami közömbösen elfut mellette. Számára ez megfelel a világ értelmének, egyfajta világtörvény, amelynek mindig és mindenütt meg kell valósulnia.
egyedileg és általanosságban egyaránt. A rend embere, ha kirándulni megy, mindent pontosan előre megtervez. Nyomatékos kifejezés „tulajdonképpen az volna jó” vagy „az kellene, hogy legyen”. Amennyiben széles látókörű ez a típus reformátorként, tudósként hasznos szerepet töltthet be a társadalomban. Ám minél szűkebb látókörű, annál könnyebben lesz a kákán is csomót kereső okoskodóvá, kritizálóvá, aki önmagát is, másokat is - elsősorban szűkebb környezetét - sémába szeretné préselni.

**Extrovertált érző**
Életét elsősorban érzései határozzák meg, amelyek nevelés következtében simulékony, s a tudati ellenőrzésnek alávetett funkcikákká fejlődtek. Érzelmei, vagyis hogy mit tart jónak, szénepek, kellemesekstb. megfelelnek a tényszerű helyzeteknek és az általános érvényű értékeknek. Mivel ez a típus általában a nők közül kerül ki, leginkább a párválasztásban tapasztalhatók meg jellegzetességei. A hozzáálló férfi széle és nem más. Aki nem illik bele az általános elvárásba (külön) az számára idegen. Kellemes barát, partner, kiváló anya, ő az, akire társaságban mindig lehet számítani, vezérszerepet tölt be, akinek esztétikai értéktértételeire a többiek is adnak.

**Extrovertált érzékelő**

**Extrovertált intuitív**
A lehetőségek embere. Kifinomult szimava van arra, ami most csirázik, s ami jövőt igér. Sohasem leheto fel stabil, jól megalapozott viszonyok közepette, amelyeknek általánosan elismert, de korlátolt az értéke. Állandóan úton van, a változás a lételeme. Bár nagy intenzitással, s rendkívül lelkesen ragad meg új tárgyakat és módokat, miheley felméri ezeket, képes igalmatlanul, s feltűnően mindent féledve hidegvérel feladni azokat. Környezetének boldogulására csak addig van tekintettel, amíg számára az valami újat jelent. Mihelyt beleu, erkölcsellen, kíméletlen kalandor válik belőle. Különleges szimava van a lehetőségek megsejtésére, ezért kiváló politikus, pénzügyi szakember, tőzsdeügyin élő belőle.

**Introvertált gondolkodó**
Jellegzetesen szoba-tudós típus. Élettevékenysége szintén a gondolkodás határozza meg, de ez sajátosan saját eszméinek, elméleteinek követése. Zárkozott, magának való, környezete gyakran úgy érzi, hogy minden emberi kapcsolat felesleges a számára, kizárólag a gondolatainak él. Rigorózus, véleményalkotása hitet, önkényes, kíméletlen. Néha ugyan udvarias, szeretetre méltó és barátságos, ám ez mesterkéltnek tűnik, olyasféle hátsó szándékról árulkodva, mintha célja az ellenfél lefegyvezésre volna. Állandóan abban a hiszemben él, hogy féleismerik őt, képességeit leértékelik. Igyekszik alkalmazkodni az általánoshoz, ám ez a való lényegétől gyakran a legélesebben elüt.
Introvertált érző
Hallgatag, nehezen megközelíthető, alig lehet megérteni, vémérséklete is melankolikus. Nem ragyog, s kerüli a szereplést. Kifelé harmonikus észrevétlenségük látszik, kellemes nyugalmuk, rokonszenves tartózkodásuk az, ami megnyerő, valódi gondolatai, érzelmei jobbára rejte maradnak. Ha ezek a külső vonások kissé jobban kidomborodnának, előtolakszik a közömbösség és hűvösség halvány gyanúja, amelyből az a vélemény alakulhat ki, hogy hidegen hagya o t mások sorsa.

Introvertált érzékelő

Introvertált intuitív
Prófétai alkat, misztikus vagy láttnak. Fő vonása, hogy igen messze távolodik a kézzel fogható valóságtól, olyannyira, hogy még legszűkebb környezete számára is merő talán nyilván válik. Ha művész képességekkel rendelkezik, akkor művészete rendkívül, világtól elrugaszkodott dolgokat hirdet, ha nem művész, akkor sokszor félreismerzt zseni, elvetélt nagyság, amolyan bölcs félbolond, léleknyi regénybe illő figura. Rendkívül nehezen teremt kapcsolatot. Nyelve nem az, amit általában beszélnek, hanem egy tül szubjektív nyelvezet. Érveiből hiányzik a meggyőző ráció (Matiscsákné. 2008).

Jung hangoztatja, hogy a személyiséget nem lehet mereven rendszerezni, mivel egyrészt a domináns beállítottság mellett a tudat szintjén többé-kévésbé fellelhető a többi funkció is (ezt ű a főfunkció és segédfunkciók elnevezéssel illeti), másrészt - a tudattalan kompenzáció szerepének megfelelően - valamennyiükben megtalálhatók az általános beállítottság, illetőleg funkcionális típusok ellenpárja is (Matiscsákné. 2008).

2.3. Eysenck modellje


A vizsgálatokban feltárt két független dimenzió:

- extraverzió-introverzió
- érzelmi stabilitás-labilitás.

Ezen dimenziók mentén Eysenck szerint az emberek négy típusa különböztethető meg:

- Extrovertált érzelmileg stabil
- Extrovertált érzelmileg labilis
- Introvertált érzelmileg stabil
- Introvertált érzelmileg labilis
A különböző típusok kialakulása mögött Eysenck szerint biológiai okok állnak. Az extroverzió – introverzió dimenzió kialakulása az idegrendszer izgalmi és gátlási folyamatainak öröklött eltéréseiével magyarázhatóak. Az extrovertált embereknél a gátlási folyamatok erősebbek és gyorsabbak az izgalmi folyamatoknál, így viszonylag erős inger szükséges ahhoz, hogy az idegrendszer izgalmi állapota kialakuljon, ezért ezek az emberek ingerkeresők lesznek. Az introvertált embereknél pedig fordítva az izgalmi folyamatok erősebbek és gyorsabbak, a gátlási folyamatoknál, így viszonylag gyenge ingerek is erős izgalmi állapotot okoznak, ezért lesznek az introvertált emberek ingerkerülők (Irinyi, 2015).


7. ábra: **Eysenck: A klasszikus és modern temperamentum-felfogások egyeztetése**

Forrás: Dienesné, 2005

Eysenck gyakorlati megállapításai igen értékesek:
Az introvertáltak jobban teljesítenek a humán tudományokban, míg az extrovertáltak főként reál tárgyakban jeleskednek.
Az extrovertáltak az olyan munkahelyet kedvelik, ahol élénk társas kapcsolatok vannak, míg az introvertáltak inkább egyedül szeretnek dolgozni.
Az extrovertáltak könnyen és szívesen változtatnak munkahelyet, míg az introvertáltak ragaszkodóbbak a megszokott munkahelyi körülményekhez.
Az extrovertáltak szuggesztibilisebbek, az introvertáltak nehezen adják fel saját nézőpontjukat, érzelmeiket.
Az extrovertáltak kedvelik a sok ingert munkájuk során, sokszor tartanak szünetet is
szemben az introvertáltakkal, akiknél a szünet teljesítménycökkenést okozhat (Dienesné, 2005).

2.4. Rogers személyközi (interperszonális) modellje

Rogers személyiség elméletében központi szerepet az énképnek tulajdonít. Az énkép lényegében azon érzéseknek, érzelmeknek, attitűdöknek a belső sémája, amelyeket a
személy sajátjainak tart (8. ábra). Az énkép kialakulása szociális környezethez kötött,
mivel szociális interakcióink révén jön létre, a személy csak másokkal való
ősszehasonlítás révén tudja megítélni saját értékeit. A ki vagyok én, milyen vagyok én
kérdezésekre a választ a szociális interakciókból érkező visszajelzések révén lehet
megtalálni.

A személyiség másik összetevője az én-ideál, ez az a személy, akinek az ember látni
szeretné önmagát, azokat az érzéseket, érzelmecket, attitűdöket tartalmazza, melyeket az
egyén sajátjának szeretne. A harmonikus személyiség feltétele, hogy az énkép és az én-
ideál minél közelebb legyenek egymáshoz, hogy a személy olyannak lássa magát, ami
valójában lenne szeretne.

8. ábra: Rogers személyiségmodellje
Forrás: Dienesné, 2005

A teljes egyént Rogers organizmusnak nevezi, az organizmus szükségleteinek
kielégítésére törekszik, célja az önmegvalósítás. Minden helyzetben az organizmus
valamilyen módon reagál a környezet ingereire és ez összhangban kell legyen azzal,
ahogyan az énkép reagálni szeretne. Ha valaki állandóan énképének ellentmondóan
cselekszik, akkor érzelmi egyensúlya megbomlik, feszültség keletkezik (Bálint,
2013). Az egészséges személyiség rogersi értelmezésben kongruensen cselekszik, tehát
énazonos marad. Probléma abban az esetben következik be, amikor az organizmus nem
úgy cselekszik, mint ahogyan azt a személy énképében előrevetíti. Például, ha valaki
azt hiszi magáról, hogy ő kiválóan alkalmas egy csoport vezetésére, de a gyakorlatban
kiderül, ez nem így van, a csoport nem fogadja el irányítójául, nem tud szervezni.
Ilyenkor a személy két dolgot tud cselekedni, vagy az énképét módosítja a helyzetnek
megfelelően, vagy a viselkedését változtatja meg. Azonban, ha az össze nem illésnek
nincs tudatában, akkor védekező mechanizmusok lépnek működésbe és a személy szorongóvá válik.


A következőben a munkáltatók által leggyakrabban alkalmazott személyiségmodelleket ismertetjük.

2.5. MBTI (Myers-Briggs féle indikátorok)

Jung elméletének továbbfejlesztéséből született meg a Myers-Briggs féle modell, amit a modern jungarius modellék közül a leggyakrabban használnak, pontossága miatt. Myers és Briggs a következő indikátorokat alkalmazták a modell kidolgozása során (4. táblázat).

4. táblázat: **Myers-Briggs féle indikátorok (MBTI) dimenziói**

<table>
<thead>
<tr>
<th>EI</th>
<th>SN</th>
<th>TF</th>
<th>JP</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Extraverzió- Inververzió (Extraversion Intraversion)</td>
<td>Érzékelés – Intució (Sensing Intuition)</td>
<td>Gondolkodás- Érzés (Thinking Feeling)</td>
<td>Ítéletalkotás- Észlelés (Judgement Perception)</td>
</tr>
<tr>
<td>Attitűdök: A személy külvilághoz való viszonyulása</td>
<td>Észlelő funkciók</td>
<td>Ítéletalkotó funkciók</td>
<td>Orientációk: A személy külvilághoz való kapcsolódásának módjai</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Forrás: Briggs - Mayers, 1995
Az MBTI modell ezen dimenziók alapján 16 személyiség típushat megkülönböztet meg, melyeket az 5. táblázat foglalt össze. Az egyes típusok rövid jellemzését a 6. táblázat mutatja be.

5. táblázat: MBTI típus táblázat

<table>
<thead>
<tr>
<th>Érzékelő</th>
<th>Érzékelő</th>
<th>Intuitív</th>
<th>Intuitív</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>S</td>
<td>S</td>
<td>N</td>
<td>N</td>
</tr>
<tr>
<td>Gondol-kódó T</td>
<td>Érző F</td>
<td>Érző F</td>
<td>Gondol-kódó T</td>
</tr>
<tr>
<td>ISTJ</td>
<td>ISFJ</td>
<td>INFJ</td>
<td>INTJ</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Intro-vertált I</td>
<td>J</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ISTP</td>
<td>ISFP</td>
<td>INFP</td>
<td>INTP</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Intro-vertált I</td>
<td>Észlelő P</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ESTP</td>
<td>ESFP</td>
<td>ENFP</td>
<td>ENTP</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Extro-vertált E</td>
<td>Észlelő P</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ESTJ</td>
<td>ESFJ</td>
<td>ENFJ</td>
<td>ENTJ</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Extro-vertált E</td>
<td>Ítélet-alkotó J</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Forrás: Briggs - Mayers, 1995

6. táblázat: MBTI személyiség típusok rövid jellemzése

| INFJ | Kitartásával, eredetiségeivel és azzal az elszánnással, hogy mindent megtegyen, amit meg kell vagy akar tenni, úgy ér el sikereit. Mindent belead a munkájába. Csendesen erőszakos, lelkiismeretes, érdeklődik a többiek. Szilárd elvei miatt tisztelik. Tiszt és erős a meggyőződése a közjó szolgálatának megfelelő módjáról, ami megbecsülést és követőket hoz neki. |

<p>| ISTP | Hűvös szemlélődő - nyugodt, távolságtartó, érdeklődve figyeli és eredeti humorával füsszerzve elemzi az életet. Általában érdeklő az okozati összefüggések, a gépek működésének miértjei és |
| ISFP | Visszahúzódó, nyugodt és barátságos, érzékeny, kedves, saját képességeivel nem dicsérszik. Kerüli az összetűzéseket, nem erőlteti saját véleményét vagy értékeit másra. Általában nem vezető alkat, de gyakran |
| INFP | Tele van lelkesedéssel és hőséggel, de ritkán beszél ezekről, míg meg nem ismer. Szereti a tanulást, az ötleteket, a nyelveteket, és a független, különálló projekteket. Hajlamos arra, hogy tőle sokat vállaljon, amit aztán valahogy majd |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th>INTP</th>
<th>Nyugodt, távolságtartó. Különösen kedveli az elméleti és a tudományos kutakodást. Szereti a logika és elemzés útján történő probléma-megoldást. Általában föleg a gondolatok érdeklők, kevés szimpátiát mutat a pártoskodás vagy a</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ENTJ</td>
<td>Szívélyes, határozott, vezető típus. Általában jó mindenben, ami érvelést és intelligens beszédet igényel, például a nyilvános beszéd terén. Általában jó érzékenység, és megértés amikor helyes. Lehet, hogy határozottan és magabiztosan tudja rájönni a helyesre és a megfelelő gazdálkodást.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Egy másik helyszíne az MBTI évtizedes alkalmazásának a Műegyetem, ahol Izsó Lajos és Takács Ildikó kezdetek karrier tanácsadásban való alkalmazásba, és egyben kutatásba (Takács, 2004).

A magyarországi cégek között leginkább az angolszász tulajdonú cégek nyitottak az MBTI koncepciójának alkalmazására vezetésük fejlesztésekor. Ez érthető, hiszen a tulajdonosok, illetve vezetők hazájukban megismerték és megszokták az MBTI használatát.

A felsőoktatásban, főként a pszichológus- és humán erőforrásvezető-képzésben jelent meg az MBTI. Mi úgy látjuk, a felsőoktatási tanácsadásban az MBTI-nek inkább az elméleti és diagnosztikus használata kap hangsúlyt, kevésbé az ön- és szervezetfejlesztésre való alkalmazása. (Takács felsőoktatási hallgatók bevonásával végzett kutatásaiban megállapította, hogy a mérnökök hallgatók ISTP, ESTP; a menedzser hallgatók ESTJ, INTP; a tanárhallgatók ESFJ, ISFJ; a szociális-munkás hallgatók pedig ENFP, INFP típusokba tartozók voltak leginkább (Takács, 2004).)

2.6. Big Five

Már az elnevezés is sokat ígér, érzékelteti azokat az erős ambíciókat, jelentős kutatói reményeket, amelyeket számos kutató fűzött a személyiség alapkéveinek azonosításához. A Nagy Ötös elmélete ugyanis ebből a célból született. Faktoranalizissel, empirikus mérési adatok elemzésével, a természetes nyelvből szisztematikusan összegyűjtött és rendszerezett tulajdonságok elemzése útján el is érte ezt a célt, hiszen a kialakított személyiség dimenziók létezését számos lélektani és biológiai háttérkutatás, különböző módszerekkel végzett adatgyűjtési próbálgatás is megerősíti.

Az elmélet keletkezésének célja kezdetben egyszerűen az emberi személyiség jegyeinek olyan általános leírása volt, amely feloldja a személyiséget jellemző gondolatrendszerek korábbi ellentmondásait. Az egységes gondolkodási keretre nagy szükség volt –és van–, mert felállítása előtt a szakirodalomban egy-egy tulajdonság többféle jelentéssel társult, vagy azonos megfigyelés eltérő terminológiai alakításai rejlent. Hangsúlyossá vált a szakirodalomban az integráció, az együttgondolkodás igénye (Mirnics, 2006). Az elméletalkotók a konszenzus keresése közben arra jutottak, hogy van néhány nagy jelentőségű tulajdonság-együttes, amit alapvető diszpozicióként, azaz személyiségvonalásként (trait) értelmezhetünk. Ezek száma 3 és 7 között mozogott, illetve az elnevezésekben a hasonlóságok ellenére voltak vitát. Jelenleg az az elfogadott vélemény, hogy a személyiség 5 nagyobb dimenzió mentén írható le (IO4). Ezek a következők:

- Extraverzió
- Barátságosság faktor
- Lelkiismeretesség faktor
- Érzelmi stabilitás faktor
- Nyitottság faktor

Az Extraverzió faktor „a tesztalanyok szociális nyitottságát, társasági viselkedését, határozottságát és vezetői tulajdonságait vizsgálja. Ezzel a dimenzióval a következő személyiségvonalak kapcsolhatóak össze: dominancia, státusvágy, szociális kapacitás és határozottság”.

33
A Barátságosság faktor „azt mutatja meg, hogy a tesztalany mennyire szimpatikus, melegszívű a környezete szemében, könnyű-e vele együttműködni”. A Lelkiismeretesség faktor „a kitartást, a felelősségteljes magatartást és a munkavégzés keménységét jellemzi; de ide tartozik az új tudás szerzésének igénye/vágya is, illetve az a képesség, hogy a tesztalany elsajátítsa egy tréning anyagát”. Az Érzelmi stabilitás faktor „azt mutatja meg, hogy az egyén mennyire nyugodt, stabil és magabiztos”. A Nyitottság faktor „abból a szempontból jellemzi a tesztalanyt, hogy mennyire fantáziadús, nyitott az új tapasztalatokra, és hogy mennyire kíváncsi” (Mirmics, 2006).

A Big Five modelllel az egységes személyiségsszemlélet lehetősége adott, a szakemberek egy része azonban arra várt, hogy megbizonyosodjon a modell alkalmazhatóságáról, reprodukálhatóságáról, érvényességi köréről. Rohamosan gyarapodott a Big Five validálását vagy cáfolását célzó kutatások száma. Az eredmények leginkább egymást erősítették, az adatokból újra és újra megbizonyosodott a Nagy Öt létezése (Mirmics, 2006).

Az emberek viselkedése könnyebben bejósolható, ha tudjuk, melyik dimenzió dominál esetükben. Big Five kutatások tapasztalatai jól körülhatárolják az egyes dimenziókhoz sorolható személyek jellemzőit:

- Az extrovertáltak boldogabbak munkájukban és mindennapi életükben; több baráttjuk van, több időt töltének mások társaságában; impulzívakban; könnyebben hiányoznak munkahelyüikről; könnyebben mennek bele kockázatos helyzetekbe.
- A barátságosak csak kismértékben boldogabbak. Őket választják előbb csoporttagnak, barátnak, kedvesnek. Az ilyen gyerekek jobban teljesítenek az iskolában. Rítkábban drogoznak vagy isznak.
- A lelkiismeretes emberek továbbé élnek, valószínű jobban figyelnek magukra, rítkábban mennek bele kockázatos helyzetekbe, Általában teljesítményorientáltak, nehezebben változtatnak, nehezebben tanulják a komplex képességeket.
- Az érzelmileg stabilak boldogabbak. Ez a dimenzió van a legszorosabb kapcsolatban az általános és munkahelyi elégedettséggel, az alacsony stresszel. Kevesebb egészségügyi panaszuk van. Rossz hangulatban az érzelmileg kevésbé stabil emberek hoznak gyorsabb és jobb döntéseket.
- A tapasztalatokra nyitottak kreatívabbak a tudományokban és a művészetekben, kevésbé vallásosak, politikailag liberálisabb elveket követnek, jobban alkalmazkodnak a változó körülményekhez.

Kutatási eredmények összefüggéseket tártak fel az öt dimenzió és a munkahelyi teljesítmény között:

- A mérnököknél, épitészeknél, könyvelőknél, ügyvédneknél, rendőröknél, menedzsereknél, kereskedőknél, szak- és betanított munkásoknál a lelkiismeretesség előrejelzi a jó teljesítményt.
- Az erős extrovertáltság a menedzsér és a kereskedő foglalkozások esetén jelzi előre a jó teljesítményt.
- A nyitottság a tapasztalatokra a begyakorlás eredményességét jelzi előre.
2.7. **Holland Hexagon - Személyiség-foglalkozás összeillése modell**

J. L. Holland létrehozott egy hatszögletű modellt, amely megmutatja a személyiségtípusok és a környezet közti kapcsolatot (9. ábra). A hat Holland kód rövidítése RIASEC, ami utal Holland hat személyiségtípusára. Ezek a következők:

- Realistic (Gyakorlatias)
- Investigative (Vizsgálódó/oknyomozó)
- Social (Társas/Segítő)
- Conventional (Hagyományőrző/Szervező)
- Enterprising (Vállalkozó/Vezető)
- Artistic (Művész)

(E a kategorizálásnak az elődjeként értelmezhető a Penn State Egyetem professzorának, J. Johnsonnak az ősi társadalmi szerepeket besoroló elmélete, amely szerint vannak "vadászok (Realistic), sámánok (Investigative), kézművesek (Artistic), gyógyítók (Social), vezetők (Enterprising), és hagyományőrzők (Conventional)."

9. ábra: **Holland: Hexagon - Személyiség-foglalkozás összeillése modell**

Forrás: Holland, 1973

A hat típus jellemzése:

A **Realistic (Gyakorlatias)**-ra jellemző, hogy aktív, kitartó, élvezi a kétkezi munkát és inkább magában tevékenykedik, mint csapatban. Szívesen van a szabadban, a fizikai munka sem áll távol tőle. Szereti inkább magától, autodidakta módon elsajátítani a munkafolyamatokat. Élvezi, ha munkájának van valamiféle "kézzelfogható" eredménye. Szívesen dolgozik eszközökkel, állatokkal, növényekkel, a célokra, tényekre koncentrál. Magát gyakorlatiasnak tartja, aki minden helyzetben feltalálja magát. Mérnök, állatorvos, sofőr, szakács, villanyszerelő, rendőr foglalkozások ajánlottak számára.
Az Investigative (Vizsgálódó/oknyomozó) típus elemző, intellektuális, figyelmes, élvezi a tudományos elfoglaltságokat. A mindennapokban is szeret mindent jó alaposan megvizsgálni, az apró részleteket sem tévész szem elől. A kihívások életének, jól összpestit, inkább önállóan szeret dolgozni. Magát precíznék, gondolkodó típusnak tartja. A túlságosan szabályozott munkakörben inkább csak fuldokol, és a vezető szerepkör sem feltétlenül ilitik hozzá. Technikus, biológus, szociológus, vegyész, orvos, fordító, építész, fizikus, meteorológus, gyógyszerész a hozzá illő hivatás.

A Social (Társas/Szegítő) típus humanista, türelmes, szeret másokon segíteni. Az emberi kapcsolatok állnak a középpontban nála. Ha kell, tapintatos és meggyőző tud lenni, képes hatni embertársaikra. Keresi a lehetőséget, hogy csapatban dolgozhasson, a beszélgetés, az emberi szó az egyik nagy problémamegoldó fegyvere, a családban, iskolában, közközkében is mindig ő a konfliktusrendező. A neki illő foglalkozás a tanár, tanácsadó, álpoló, terepeuta, asszisztens, könyvtárás, szociális munkás, jogtanácsos, edző, felszolgáló, úszó, hízmester, portás, nyomozó, mentős.


Az Enterprising (Vállalkozó/Vezető) jellemzője, hogy életerős, kaland- és társaságg kedvelő, magabiztos. Könnyen meggyőző másokat, remek előadó, helytáll vezetői pozíciókban, ügyesen boldogul a gazdaság világában is. A pénz hajtja leinkább, szereti a visszacsatolásokat, ezek azt jelzik számára, hogy folyamatosan előrebb tud lépni az életben. Lételeme a szervezés, az irányítás. Az unalmas tevékenységeket, az alaposságot, a tudományosságot, a rendkívüli pontosságot megkövető munkákat inkább kerüli. Menedzser, közgazdász, politikus, kereskedő, vállalkozó, úgynök, eladó, sportmenedzser, anyagbeszerző, szállodavezető, ügyintéző foglalkozások lehetnek megfelelőek számára.

Az Artistic (Művész) személyiségére jellemző, hogy intuitív, élvezi a kreatív tevékenységeket (zenélés, képzőművészet, színészet, építőművészet, dizájn). Rugalmas, de nem híres alkalmazkodási képességről. Lobbanékony, érzelmes és mindenre nyitott. A munkában éli ki eredetiségét, képzelőerejét, sajátos ötleteit. A szigorú szabályok, a monotonitás, az egyhelyben végzett munka, ami nem igényel kimozdulást nem neki való. A foglalkozások közül ajánlható neki az újságíró, belsőépítész, rendező, színész, író, táncos, divattervező, grafikus, zeneszerző, tánctanár, karmester, operátőr, bohóc, asztrológus, diszlettervező, lakberendező, fényképész, kirakatrendező, divattársaságok lehetnek megfelelőek számára.

A legtöbb ember, a valóságban ezen típusok kombinációját mutatja – pl. Realistic-Investigative, illetve Artistic-Social stb. Nagy valószínűséggel számukra az lesz a
kielégítő munka, foglalkozás, amelyik vagy az egyik, vagy a másik személyiségtípushoz illik.

Azok a személyiség típusok, amelyek egymáshoz közelebb vannak jobban hasonlítanak egymásra, mint azok, amelyek egymástól távolabban helyezkednek el. (A hatszögben pl. egymással szemben található a Realistic és a Social, gyakorlatilag ők egymás ellentétei, ugyanakkor a Social és az Artistic nem állnak olyan messze egymástól.) Az is megfigyelhető, hogy a hatszög tükrözi az introverzió és az extraverzió dimenziót is.

A szakemberek körében ma már elfogadott, hogy a Holland kódokat „karrier kulcsokként” kezelik, azaz úgy vélik, hogy ezek segíthetnek a pályaválasztásban, egy felsőoktatási szak, képzési program, vagy akár egy foglalkozás kiválasztásában. Amennyiben a Holland személyiség típusok szerint indítjuk karrierünköt, akkor nagy valószínűséggel elégedettek leszünk munkánkkal, sikeresek leszünk karrierünkben.

(A személyiség – foglalkozás összhangjától a szervezeti célok szempontjából fontosabb, hogy a dolgozók személyisége és a szervezet kultúrája legyen összhangban. A dolgozók és a szervezeti kultúra összhangja ugyanis előrejelzi a munkával való elégedettséget, a szervezet iránti elkötelezettséget és az alacsony fluktuációt.)
3. HIEDELMEK, ÉRTÉKEK, ATTITŰDŐK

3.1. Hiedelmek

Vannak olyan területek tudatunkban, amire vonatkozóan nincsenek konkrét ismereteink. Ez a hit területe. A hit az a tudati konstrukció, amely arra hivatott, hogy kitöltse azt az ürt, amit nem ismerünk. Hitre mindenki szüksége van, mert ha nem hiszünk önmagunkban, kollégáinkban, csoportunkban, akkor nem lesz merszünk intézkedni és a feladatainkat ellátni. A hit, ha különösen erős meggyőződés táplálja, akkor biztos, hogy látható módon jelenik meg a magatartásban. A hit lesz az, ami növeli elkötelezettségünket, csökkenti a bizonytalanságot, erősíti a kockázatvállalási hajlamot. Hinnünk kell abban, hogy vezetőink gondoskodnak rólunk, kollégáink együttműködőek, a teljesítményértékelés igazságos stb…. Hit nélkül nem leszünk konfliktustűrők, vállalkozók. Hinnünk kell önmagunkban is, és abban, hogy sikerülni fog, amit elkezdttünk (Pintér et al., 2006).

Vagyis hiedelmeknek nevezzük életünk útmutató elveit, alapvető meggyőződéseinket, amelyeket két dolog vagy egy dolog és tulajdonság között észlelünk. Ezekre az alapelvekre szükségünk van a körülvettünk lévő világ és önmagunk megértéséhez. Hiedelmeink származhatnak:

- környezetünk ből (vallásos családban hisznek Istenben),
- neveltetésünk ből (a Föld gömbölyű),
- példaképektől (egy elhivatott tanár sok diákjá követi, választja szakját)
- élményekből, tapasztalatokból, és (a hó hideg)
- feltevések ból, következtetések ből.

Hiedelmeink tehát nem velünk születnek, hanem a szocializáció során alakulnak ki, fejlődnek tovább, vagy akár meg is változhatnak.

Néhány hiedelmünknek tudatában sem vagyunk, ezeket axiómaként fogadjuk el. Ezekre olyan további meggyőződések épülnek, amelyek logikai megerősítésére szintén nem gondolunk, hanem ezeket észleléseinkkel támasztjuk alá. A hiedelmek harmadik csoportjában lévő állítások esetében pedig már az állítás logikai sémájának is tudatában vagyunk. Ez alapján a hiedelmeket a következőképpen csoportosíthatjuk:

- **alapvető hiedelmek**: olyan hiedelmek, melyeket mindenki tapasztalatok igazolnak vissza, kívül maradnak a tudatos tudáson. Pl. „Érzékszerveink a környező világról hiteles képet közvetítenek”
- **első szintű hiedelmek**: alapvető meggyőződések, melyek továbbra sem szorulnak empirikus, vagy logikai megerősítésre. A legtöbb közvetlen érzékszervi tapasztaláson alapuló meggyőződésünk első szintű hiedelem: pl. a hó fehér.
- **magasabb szintű hiedelmek**: a hiedelemek a logikai sémájával tisztában vagyunk, ezek lehetnek tanulással elajátítottak, tapasztalat útján szerzettek, vagy egy „tekintélytől” eltanultak: pl. a szorgos munka elnyeri jutalmát (Bakacsi, 2007).
Hiedelmek cselekvést befolyásoló hatása:
- A hiedelmek erős érzékelési szűrőként működnek:
  o Hiedelmeinkkel egybevágó tapasztalataink megerősítik azokat: pl. az édesanyák gondoskodóak, és ilyen a mi anyák is;
  o A hiedelmünkkel ellentétes tapasztalatainkat kivételt erősítő szabálynak tekintjük: pl. Lindát édesapja neveli, mert az anyja elhagyta őket.
- A hiedelmek lehetnek jövőbeli akcióink tervrajza:
  o Ismerce valakinek a meggyőződését elég pontosan előre tudjuk jelezni magatartását.
  o A magunkról kialakított pozitív hiedelmeink energiaforrásként működnek, mozgósítják képességeinket és önbeteljesítő módon sikert eredményt produkálnak (Bakacsi, 2007).

3.2. Értékek


Az értékek értelmezésének két alapvető módja van: az egyik azt mondja, hogy az egyén bír valamely értéket (szubjektív megközelítés), a másik pedig azt állítja, hogy valamely dolog valamilyen értékké bír (objektív megközelítés). További sajátossága az értékeknak, hogy függnek az adott kultúra ideológiájától. Ezért az értékek társadalom- és kultúrspecifikusak. Az értékfogalom pontos meghatározása azt is megköveteli, hogy megkülönböztessük a szokástól, beállítódástól, véleménytől vagy izléstől. Bár ezekben a jelenségekben is kimutathatóak az értékképzés eszközei, ezeknek egyéb okai is lehetnek, és nem feltétlenül fejzneki ki értékorientációt (Szilágyi, 2001).

A legáltalánosabban alkalmazott meghatározás szerint az értékek értékkel megállapításokat tartalmazó, további magyarázatra nem szoruló preferenciák, magától értetődő végső célok (Bakacsi, 2007). Választási helyzetekben rendre ugyanazokat a célokat részesítjük előnyben. Pozitív és negatív értékeink értékrendszer alkotnak, de követhetünk egyszerre egymásnak ellentmondó értékeket, vagyis a vallott és a követett értékeink nem feltétlenül fedik egymást.

Több kutató, közöttük Rokeach rámutatott, hogy az emberek rendelkezhetnek számtalan beállítódással, véleménnyel, de én-azonosságot csak néhány centrális értékel való
azonosulás fejezi ki. Minél centrálisabb egy érték az egyén vagy a csoport számára, annál valószínűbb, hogy azonosultak a szóban forgó értékekkel. Az értékek szerveződésében fontos megemlíteni még két, egymással összefüggő központi elemet: a normatív funkció és a cselekvésközpontúságot. A normatív funkció fejezi ki a társadalmi beilleszkedés és alkalmazkodás szabályozását, a cselekvésközpontúság pedig azt fejezi ki, hogy az értékek, mint eszmék hogyan befolyásolják és szabályozzák az emberi cselekvést (Pacsuta, 2008).

Ez alapján az értékeket két csoportba sorolhatjuk:
- Végső célértékek: alapvetően meghatározzák azt, hogy az ember milyen irányba törekszik - mi a létezés alapvető célja (normatív funkció)
- Instrumentális eszközérték: ezek által jutunk el az elsőhöz - az életvitel módjára utal (cselekvésközpontúság)

Példaként felsorolunk néhányat a Rokeach által elvégzett értékvizsgálatában feltárt végső és instrumentális értékek közül:

**Végső értékek:**
- A család biztonsága
- A szépség világa
- Belső harmónia
- Békés világ
- Boldogság
- Bölcsesség
- Egyenlőség
- Érett szeretet
- Izgalmas élet
- Kényelmes élet
- Nemzeti biztonság
- Önbecsülés
- Örömm
- Szabadság
- Társas elismertség
- Teljesítményérzés
- Üdvözülés
- Igaz barátság

**Instrumentális értékek:**
- Ambíció
- Bátorság
- Engedelmesesség
- Felelősség
- Függetlenség
- Intellektuális
- Jókedv
- Logika
Különböző társadalmi csoportok a felsorolt értékeknek eltérő összetételben és rangsorban tulajdonítanak fontosságot. Az így kiválasztott értékek rendszere az adott társadalmi csoportra jellemző értékrendet alkotja. (Kapitány Ágnes és Kapitány Gábor az 1980-as években vizsgálta a magyar társadalmat és négy markánsan elkülönülő értékrendet azonosítottak: a szokás- és hagyományőrző, a polgári-individualista, az utópista-anarchisztikus és a bürokratikus értékrendet. (Bakacsi, 2007).)

Voltak próbálkozások minél szélesebb körű, akár az egész világra kiterjedő értékkutatásokra is. Hofstede a különböző nemzeti kultúrák, Schwarz különböző vallások, felekezetek értékrendszerének felmérésére tettek kísérletet. A következőkben Inglehart nemzetközi és kulturaközi értékrendre vonatkozó kutatásáról írunk röviden.


Inglehart világérték kutatásainak eredményeként megalakulta elméletét. A modernizációs és posztmodernizációs elméletekből (Marx, Weber, Bell, Inkeles,
42

Smith, Krushchev) indult ki, és megállapította, hogy a gazdasági, a kulturális, és a politikai változások együttmozognak egy koherens és bizonyos mértékig előre jelezhető mintázat szerint. Ez alapján a főbb, időben egymás után következő, egymásra épülő társadalom-típusok, és azok főbb jellemzői beazonosíthatóak (Havasi, 2009). Ezt a 7. táblázat foglalja össze.

7. táblázat: **Tradicionális, modern és posztmodern társadalmak, társadalmi célok, egyéni értékek**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Tradicionális társadalom</th>
<th>Modern társadalom</th>
<th>Posztmodern társadalom</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Fő társadalmi cél</td>
<td>túlélés</td>
<td>maximális gazdasági növekedés</td>
<td>szubjektív jólét maximalizálása</td>
</tr>
<tr>
<td>Egyéni cél</td>
<td>tradicionális vallási- és közösségi normák</td>
<td>teljesítmény motiváció</td>
<td>posztmodern és posztmaterialista értékek</td>
</tr>
<tr>
<td>Autoritás</td>
<td>tradicionális vallási</td>
<td>racionális, legális</td>
<td>mind a legális, mind a vallási autoritás hangsúlyvesztése</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Forrás: Inglehart, 2000

Egy csoport, közösség értékrendjéért néha nehéz azonosítani.
Az értékrendhez való hozzáférés nehézségei a következők lehetnek:

- **Mimikri**: Ha valaki fontos csoportba tartozik, és szolgai módon átveszi annak értékeit, anélkül, hogy azt ténylegesen a sajátjává tenné. (Evolúciós szempontból mimikri alatt azt értjük, hogy az egyes élőlények alkalmazkodnak a környezethez színben, esetleg alakban is úgy, hogy más élőlény (növény, állat) külső megjelenési formáját veszik fel. Ezt rendszerint érdekből, előnyök szerzése céljából teszik.) A mimikri-emberek nagyon jó megfigyelők, ami az, ami a másik számára pozitív tulajdonság, melyik az a viselkedésmód, ami a másiknak szimbolikus. Mindenkinek azt mondják, amit hallani akar, úgy viselkednek vele, hogy szeretjük és elfogadnunk. A mimikrit alkalmazó ember viselkedésének módja utánzás, tulajdonképpen szerepjátszás, mely koncentrált figyelmet igényel, hiszen elnyomja valós érzelmeit és indulatait.

- **Kamuflázs**: Valaki nem akarja, hogy kiderüljön az értékei, ezért titkolja, elrejti azokat. (A szó eredete francia, jelentése ’álcázás’.)

- **Hipokrízis**: Szándékosan mást állít, pedig tudja, hogy mi az érték számára, hazudik, szándékosan jobbnak tűnteti fel magát (Hankiss, 1977).

3.3. **Attitűd**

Az attitűdök olyan személyiség-jellemzők, amelyek meghatározzák, hogy a bennünket körülvevő világ különféle eseményeire, jelenségeire hogyan reagálnunk. A különböző dolgokhoz milyen érzelemmel kapcsolódunk, és ez milyen értékválasztás mellett jelenik meg. Az attitűd magatartásformák és ítéletek irányultsága. Az attitűdben benne van a szeretem és nem szeretem oka is (Pintér et al. 2006).
Az attitűd általános értelmezését a fentiek alapján így adhatnánk meg: tárgyakról, személyekről, vagy eseményekről alkotott értékelő megállapítások, melyekből kiderül hozzájuk kapcsolódó érzelméink irányultsága (belső viszonyulási minták)(Bakacsi, 2007).

10. ábra: Három emeletes attitűd modell


- Az értékekn való választások, azaz attitűdjeink összetevői alapulnak;
- Az attitűdök慷慨 gondolati összetevőik is tartoznak, ezek a hiedelmek (Pintér et al. 2006).
Rosenberg (1968) szerint is - a háromemeletes attitűdmodellt alapul véve - azok az attitűdök, amelyeknél alcsony az affektív-kognitív konzisztencia, kevésbé stabilak. Ha a személy tudatára ébred az attitűd komponensek inkonzisztenciájának, motiválttá válik, hogy megváltoztassa attitűdjét, ezzel megszüntetve az egyes összetevők közti különbséget. Ha viszont magas az attitűd affektív-kognitív konzisztenciája, úgy a struktúra stabilabb, értelemszerűen nagyobb a változással szembeni ellenállása. További vizsgálatok azt is megállapították, hogy a stabil attitűd komplexumok alapján nagyobb a viselkedés megjósolhatósága, vagyis célszerű az affektív elemek vizsgálatával együtt a tárgyra vonatkozó komplex hiedelem rendszer figyelembe vétele is.

Viselkedésünk, attitűdeink és hiedelmeink lehetnek egymással összhangban, de Rosenberg is megállapította az attitűdvizsgálataiiban, hogy az affektív (érzelmi) és a kognitív (gondolati) komponensek inkonzisztensek lehetnek, azaz ellentmondásosak vannak egymásnak. Ezt kognitív disszonancia elméletnek nevezzük.

Ez az elmélet azon alapú, hogy az emberben bőséges szükséglet munkál azért, hogy cselekedjünk, attitűdeink és hiedelmeink összhangban legyenek egymással. Amennyiben ez az összhang nem érvényesül, azaz valamilyen következetlenséget észlelünk két, vagy több attitűdünk, vagy magatartásunk és attitűdünk között, akkor ez az észlelt disszonancia belső feszültséget kelt, amelynek csökkentésére fogunk törekedni. Ez a törekvésünk annál erősebb, minél fontosabb tényezőt érint, minél inkább érezzük úgy, hogy képesek vagyunk ezen tényezőket befolyásolni, illetve minél nagyobb „jutalom” jár a disszonanciával együtt (Bakacsi, 2007).

A kognitív disszonancia tehát szorongásokat okozhat, amelyet feloldani igyekszünk a disszonancia csökkentésével. Kelleneleten érzéseinket három módon csökkenthetjük:

1. viselkedésünk megváltoztatásával,
2. környezetünk megváltoztatásával,
3. vagy olyan új ismeretek keresésével, melyek csökkentik a disszonanciát (Festinger.), azaz készetetést érünk, hogy utólag megmagyarázzuk és igazoljuk viselkedésünkét, gondolatainkat és érzéseinket.

(Röviden: gondolatainknak önmagukban is konzisztenseknek kell lenniük, és egybe kell vágyniuk magatartásunkkal is (Pintér et al. 2006.).

Az attitűdök számos pszichológiai funkciót látanak el, ezek az instrumentális, ismereti, értékkifejező, énvédő, szociális igazodási funkciók.

- Az instrumentális funkció lényege, hogy attitűdeinket időnként csupán hasznossági, praktikus okból tartjuk fenn, azért hogy előnyöket szerezzünk, jutalmakat kapjunk vagy elkerüljük a kudarcot vagy a büntetést.
- Az ismereti funkcióhoz azok az attitűdök azon semáit tartoznak, amelyek lehetővé teszik, hogy a mindennapi életből érkező sokféle információt be tudjuk fogadni, és értelmezni tudjuk őket.
- Az értékkifejező funkció az egyén értéktudatáról szól, arról, hogy az egyén mit tart fontosnak, jónak vagy rossznak az életben.
- Az énvédő funkciók a szorongástól, önértékelésünket fenyegető veszélyektől védenek bennünket.
A szociális igazodási funkció lényege abban van, hogy a valahová tartozás érdekében vállaljuk a csoport értékeit, elvárásait, viszonyulásait, beállítódásait (Atkinson et al. 1999).

**Munkahelyi attitűdök**

„A munka-attitűdöket, vagyis a munkával való elégedettséget és a munka iránti elköteteleseit köztetlenül a munka tulajdonságai és a munkával kapcsolatos értékek határozzák meg (Work Orientation 1997). Ezen a két komponensen keresztül azonban sokféle hatás befolyása érvényesül. Az egyén demográfiai, társadalmi-gazdasági háttére egyrészt meghatározza, hogy milyen foglalkozást, pozíciót tud valaki elérni, másrészt ezek a jellemzők hatással vannak az egyénnek a munkával kapcsolatos értékeire is. Így például sokan vizsgálták azt a látszólag paradox jelenséget, hogy a nők, bár általában rosszabb munkakörökben (alacsonyabb bér, kevesebb előmeneteli lehetőség, kisebb biztonság) dolgoznak, mint a férfiak, mégis elégedettebbek a munkájukkal (Hakim, 1991; Curtice, 1993; Clark, 1997). Ez úgy lehetséges, mutatják ki a kutatók, hogy a nők munkával kapcsolatos elvárásai is különböziknek a férfiakéitól. Más kutatások az életkor, az iskolai végzettség és a foglalkozás szerepét is kiemelik (Kalleberg és Loscocco, 1983; Kalleberg, 1992; Kalleberg és Stark, 1993). Arne Kalleberg azonban hangsúlyozza, hogy a munkával kapcsolatos vélemények szervezeti és intézményi kontextusba ágyazódnak, így nem elegendő pusztán az egyéni különbözőségeket figyelembe venni (Kalleberg és Reve, 1991; Kalleberg, 1992). Szervezeti szinten a dolgozók vállalatspecifikus ismeretei, a csoportmunka növelik a vállalat iránti elköteteleseit. Ugyancsak ilyen irányba hat a munkakörök és előmeneteli lehetőségek formalizáltsága, mert belső munkaerőpiac kialakulásának kedvez. A munka materiális javadalmai (keresetek, előmeneteli lehetőségek, állásbiztonság) és egyéb szubjektív jutalmai (önállóság, másokon való segítés, kollégákkal való jó viszony) is növelik a vállalat iránti elköteteleseit és a munkával való elégedettséget. Mindezek az előbb említett szervezeti összefüggések egy szélesebb intézményi környezetbe helyeződnek, amelybe elsősorban az adott munkaerőpiac sajátosságai tartoznak: a bértárgyalási rendszer, a szakszervezetek szerepe, a munkanélküliség mértéke stb. Ezen kívül a tágabb intézményi kontextusba a nemzeti kultúra, a gazdasági, az oktatási, pénzügyi, jogi és családi intézményrendszer és az egyéb makroönkönmiai feltételek tartoznak bele. Mivel az intézményi berendezkedés és a makroszintű jellemezők különböznek országok szerinti, illetve az adott országban időben változhatnak, ezért a munka-attitűdöket érdemes összehasonlítható kutatások keretében elemezni. (Medgyesi-Róbert, 2006).”

Munkahelyi elégedettség összetevői közé a vezetés-szervezéstudományi vizsgálatok magát a munkát, az anyagi ellenszolgáltatást, azaz a fizetést, az előléptetést, a vezetést, a munkatársakat és az egyén személyiségét sorolják (Klein, 2004). Ezen tényezők együtes értékeléséről állapítható meg, hogy a munkavállaló elégedett-e munkahelyével, vagy sem. A munkával való megelégedettséggel (vagy elégedetlenséggel) kapcsolatos kutatások általános eredményeként megállapítható, hogy elégedettségünk/elégedetlenségünk visszavezethető arra, hogy

- mennyire jelent kihívást számunkra az a munka, amit végzünk,
- mennyire találjuk az érte kapott javadalmazást méltányosnak,
— mennyire támogatók a munkafeltételek, a légkör, a kollegák és a vezető,
— a munkával való azonosulást – az abban való aktív részvételt és a
munkateljesítményt mennyire személyes eredményként éljük át,
— a szervezet iránti elkötelezettség mennyire eredményez lojalitást, azonosulást,
részvételt (Bakacsi, 2007).

Munkahelyhez kötődő attitűdjeinknek komoly magatartási következményei is vannak: ahol inkább elégedetettek a munkájukkal bizonyítottan kisebb a munkahelyi hiányzás, a kilépés, jobb a munkahelyi teljesítmény.

Azzal, hogy a munkavállalók hogyan fejezhetik ki elégedetlenségüket több kutató is foglalkozott. Hirschman (1995) kivonulás-tiltakozás-hűség elmélete szerint:
— kivonulhatnak, azaz elhagyhatják a szervezetet;
— elégedetlenségüket tiltakozásként jelezhettek vezetőség felé;
— vagy hűségesek maradhatnak, és a kivonulás nyújtotta biztonságot felcserélhetik a helyzet megjavítására tett erőfeszítések bizonytalanságával, remélve azt, hogy képesek befolyásolni a szervezetet, amihez tartoznak (Bakacsi, 2007).

Argyris (1968) szerint az elégedetlenség többféle magatartást is kíválthat:
— lehet, hogy az elégedetlen munkavállaló erőn felül dolgozik, hogy feljebb jusson a ranglétrán és elégedett lehessen;
— lehet, hogy csupán az elvárásokhoz igazodva dolgozik, attól se többet, se kevesebbet nem tesz, az anyagi ellenszolgáltatást helyez elôterebbe, a nem anyagi motiválás, az önmegvalósítás háttérbe szorul;
— lehet, hogy védekezik;
— vagy kivonul a szervezetbôl (Bakacsi, 2007).


11. ábra: Válaszok a munkával való elégedettségre
Forrás: Bakacsi, 2007
Rusbult és Lowery (1993) aktív-passzív és konstruktív-destruktív dimenziók alapján négyféle válasz lehetőség rajzolódik ki:

- **Konstruktív - aktív**: TILTAKOZÁS
  A dimenzióba tartozó változást akar, de ragaszkodik a munkahelyéhez, harcol a jobbitásért, mert maradni akar.

- **Konstruktív – passzív**: HŰSÉG
  A dimenzióba tartozó kitartó, szereti a munkáját, ragaszkodik a munkahelyéhez, de munkahelye gondban van, valószínűleg rajta kívül álló okok miatt, a munkavállaló még marad és vár, legfőképpen azért, mert távozásával nem akarja tovább nehezíteni munkahelye helyzetét.

- **Destruktív – passzív**: TAGADÁS
  A dimenzióba tartozó hibáztatja a munkahelyet, a vezetést a kialakult helyzetért, és a megoldást abban látja, ha passzívan ellenáll munkája csökkentésével, legálisan húzza az időt, vagy táppénzre megy. Következő lépése az lesz, hogy munkahelyet változtat, de most még nincs hova mennie.

- **Destruktív – aktív**: KILÉPÉS
  A dimenzióba tartozó elfogadja a kialakult helyzetet, nem akar rajta változtatni, ezért elmegy, új munkahelyet keres (Bakacsi, 2007).
4. TÁRSAS VISELKEDÉS

A szociálpszichológia tudománya azzal foglalkozik, hogy miként gondolkozunk, hogyan éreznek az emberek a körülöttük lévő társas világgal kapcsolatban, hogy hogyan lépnek egymással interakcióból, és hogyan befolyásolják egymást. A szociálpszichológusok szerint az emberi viselkedés a személytől és a helyzettől egyaránt függ. Személyes tulajdonságoktól függően különbözőképp viselkednek az emberek egyforma helyzetben, illetve minden helyzet egyedi körülményeket kényszerit az egyénekre.

A társas viselkedés intuitív elméletei szerint a másik emberrel kapcsolatos viselkedésünk folyamata úgy zajlik, hogy először észleljük a másikat, adatokat gyűjtünk róla, megfigyeljük. Ezen adatok alapján együttjárásokat, együttváltozásokat próbálunk felfedni, miközben kialakul érzelmi viszonyulásunk is. Ezután megpróbálunk következtetni a másik viselkedésének ok--okozati összefüggéseire. Ez a folyamat határozza meg azt a reagálásunkat a másikkal kapcsolatban. A bemutatott folyamat tehát a következő lépésekől áll: Észlelés (megfigyelés, adatok)– Gondolkodás (együttjárások) – Érzés (érzelmi viszonyulás) - Viselkedés (reagálás). Az előbbiekben összefoglalt intuitív elméletek fő vonásaiban valóban jól működnek, ha nem így lenne kaotikusak szociális interakcióink. Ám azt is észre kell vennünk, hogy a folyamat minden szakasza hibák, torzítási lehetőségek sokaságát hordozza (Atkinson et al. 1999). Tekintsük át e hiba lehetőségeket.

4.1. Észlelést befolyásoló tényezők, torzítások


Észlelés során érzékservi tapasztalásainkat egységes képpé rendezzük és a külső világ számunkra értelemmel bíró belső képet jelenítjük meg.

Észlelésünk egyéni szűrői:
- személyes múltunk, megélt tapasztalataink, megszerzett tudásunk (elsődleges és másodlagos szocializáció)
- kulturális hátterünk, nyelvünk
- hiedelmeink, meggyőződéseink, előfeltevéseink
- értékeink
- érdekeink
- motivációink, szükségleteink.
Hogy mit érzékelünk és mit nem, mit látunk (tehát az „előtér”), és mit nem, jelentős részben attól függ, hogy mi van az észlelésünk „háttérében”. Példaként nézzük meg a következő képet (12. ábra), úgy hogy először az előtérre, majd úgy, hogy a háttére összpontosítunk!

12. ábra: Előtér és háttér észlelése (Rubin serleg)

Forrás: I05

Hiba lehetőség tehát a nem megfelelő előtér-háttér észlelés. Becsaphat bennünket az úgynevezett gestalt jelenség is. Ennek lényege, hogy az észlelés során koherens értelmezésre törekszünk, szelektálunk, figyelmen kívül hagynk, kiegészítünk, összekapcsolunk, „értelmes egészet” alkotunk (Gestalt). Lássunk erre is egy példát (13.ábra):

13. ábra: Gestalt jelenség

Forrás: I06
Az egyén az észlelt információkat, mint mozaikdarabokat olyan képpé igyekszik összerakni, amely számára logikus, konzisztens, összefüggő rendszert alkot. Ez vagy megfelel a valós összefüggéseknek, vagy nem, hiszen a tények közötti ok-okozati vagy kapcsolati összefüggéseket akár önkényesen is tételezheti. A tények hiányából adódó információs vákuumot az egyén a tények módosításával, vagy akár új tények "generálásával" hidalhatja át, amely során a hiányt saját tapasztalati háttérünk alapján „pótoljuk.

A személyészelést további tényezők „bonyolítják”:
- az észlelt személy ismertisége
- az adott ítélethez szükséges következtetések (extrapoláció) mennyisége
- a célszemély összetettsége
- az észlelő személy jellemzői
- a háttér és környezet sajátosságai
- az észlelő pillanatnyi állapota (a hangulat hatása).

Észlelési torzítások számos félreértésre és tévedésre adhatnak okot. Ezeket észlelési, ítéletalkotási hibáknak nevezzük. A következő jelenségeket tartoznak ide:
- Szelektív észlelés: véleményünkkel ellentétes információk forrására eleve nem figyelünk, ha mégis elérne bennünket az információ, akkor nem vesszük észre, „elengedjük a fülünk mellett”. Ha véletlenül mégis megjegyeznénk, hamar elfelejtjük.
- Első benyomás: Gyakran tartósan velünk marad az első benyomás hatása, az, hogy általában rövid idő alatt alakítunk ki véleményt, kevés információra támaszkodva. Az újabb információkat hajlamos vagyunk aszerint szűrni, hogy egybevágnak-e a már kialakult véleményünkkkel vagy sem (hozzáadódás elve). Az elsőnek kapott információknak aránytalanul nagyobb hatása lesz az ítéletekre, mint a későbbi információknak.
- Újdonsági hatás: pont ellenkezőképpen működik, int az első benyomás. Lényege, hogy az utolsó néhány információra az észlelő nagyobb valószínűséggel emlékszik vissza, azaz a friss tényezők felülírhatják a valós képet.
- Halo (glória) effektus: előfordul, hogy egy bizonyos, általában pozitív jellemzőt túlhangsúlyozunk. Vannak dolgok, amelyeket kedvelünk, és ezeket mások esetében is fontosnak tartunk. Az egyént ilyen esetben egy, vagy néhány jellemzője alapján ítéljük meg. Általában pozitíván értékeljük azokat az embereket, akikben olyan tulajdonságokat fedezünk fel, amelyekkel mi is rendelkezünk, vagy rendelkezni szeretnénk.
- Implicit (burkolt) személyiség-elmélet: Az emberek hajlamosak arra, hogy összekapcsolódó tulajdonságokkal ruházzananak fel másokat. Ilyen például, hogy a keményen dolgozó emberek egyben becsületesek is, vagy a sokáig alvók egyben lusták is. Vagyis egymáshoz nem kapcsolódó tulajdonságokat kapcsolunk össze az emberek megítélésében. Ha egy negatív jellegű burkolt személyiségelméletet, „gyártunk”valakiről, akkor abból az így megítélt személy nehezen tud „kitörni”.

50

Kivetítés: olyan védekező mechanizmus, amikor az emberek azokkal a kedvezőtlen tulajdonságokkal szemben próbálják védeni magukat, amelyekkel önmaguk is rendelkeznek, de nem szeretik észrevenni annak meglétét. ("Más szemében a szálkát is, míg a magunkében a gerendát sem...", ahogy a szólás tartja.) Ugyanakkor az sem biztos, hogy első megítélésünk helyes volt és azok, akikre tulajdonságokat kivetítettünk, ténylegesen rendelkeznek is ezekkel a tulajdonságokkal (Atkinson et al. 1999).

4.2.Attribúció befolyásoló tényezők, torzítások

Attribúciónak nevezzük azt a folyamatot, melyen révén kísérletet teszünk más emberek viselkedésének értelmezésére, magyarázataira, cselekvései okának feltárására (oksági következtetés) (Atkinson et al. 1999). Ezt, mint a társas interakciók gondolkodási fázisát említettük korábban, amelynek lényege az együttjárások, együttváltozások felfedése volt. Az attribúciós probléma úgy fogalmazható meg, hogy a látott viselkedés milyen oknak tulajdonítható. Az egyén feladata annak eldöntése, hogy amit tapasztalt az a cselekvést végző személynek tulajdonítható, vagy a szituációk, amiben a cselekvésre sor került. Ha arra a következtetésre jutunk, hogy a viselkedésért a személy felelős, akkor belső, vagy diszpozicionális attribúcióknak nevezzük. (A „diszpozíció” itt a személy vélekedéseire, személyiségjellemzőire vonatkozik.) Ha azonban arra a következtetésre jutunk, hogy a viselkedésért első sorban külső ok a felelős, akkor ezt szituációs attribúcióknak nevezzük (Atkinson et al. 1999).

A nyugati kultúrában megfigyelhető, hogy az emberi viselkedésre vonatkozó ok-okozati sémánk túl nagy súlyt fektet a személyre, és túl keveset a helyzetre. Ross (1977) a szituációs attribúcióktól a diszpozicionális attribúciók felé való eltolódást alapvető attribúciós hibának nevezte el. Ez az eltolódás a gyakorlatban úgy jelenik meg, hogy másokról gondolkodva erősen hajlunk arra, hogy eredményeiket, vagy kudarcaikat belső okokra vezessük vissza, és hogy eltekintsünk a külső feltételek befolyásoló hatásától. A magunk esetében viselkedésünk okaként éppen ellenkező álláspontot foglalunk el, vagyis hajlamosak vagyunk sikereinket személyesen magunknak tulajdonítani,
kudarcainkért viszont a külső feltételeket hibáztatjuk. Ezt a jelenséget önigazoló torzító hatásnak hívjuk (Atkinson et al. 1999).

4.3. Érzelmeinket befolyásoló tényezők, torzítások

Az érzéseinkkel kapcsolatos hiba lehetőségekhez, torzításokhoz az attitűdnél korábban bemutatott kognitív diszonancia elméletét említhetjük meg. Az érzelmi és gondolati inkonzisztencia esetén keletkező diszonancia csökkentésére utólagos önigazolást keresünk.

Attitűdjeink jelentőségét a másik emberhez fűződő viszonyunkban a vonzalom jelenségein keresztül is értelmezhetjük. Miért lesz valaki rokonszernes, vonzó számunkra, és miért táplálunk ellenérzést másokkal szemben, ez a fő kérdése a vonzalomra vonatkozó kutatásoknak. Ezek különös nagy figyelmet szenteltek a fizikai vonzerő jelentőségének, összehasonlítva a szociális készséggel, vagy az intelligenciával.

A megfigyeléseket azt igazolták, hogy a vonzalom vonzó hatásokhoz vezet, vonzódunk azokhoz, akik hasonló véleménnyel vannak bizonyos dolgokat illetően. Rendkívül fontos az, hogy tudjuk, hogy szeretni fogunk-e valakit, ez elsősorban attól függ, hogy az a másik szeret-e bennünket, vonzódik-e hozzánk, kapunk-e tőle pozitív megerősítéseket.

A vonzalmat meghatározza a fizikai kinétet, emellett a közölség, az ismerősség és a hasonlóság. A közölség teremti meg a partnerkapcsolatok lehetőségét, amit még kiegészít az ismerősség, amely a leghatékonyabb fegyvernek bizonyul kapcsolatfelvételkor. Bizonyos ellentétes vagy egymást kiegészítő vonások talán hatékonyabb tehetik az együttműködést, de sokkal inkább írja meg a vonzalom kialakulásában, a hasonlóságra. Az emberek inkább értékelik saját véleményüket, illetve preferenciájukat, és szívesen találkoznak olyanokkal, akik től ugyanezt kapják vissza, illetve megerősítenek választásaikat, mert ez önbecsülésüket emeli. Bármilyen ellenpéldát hozó vizsgálat ellenére a szociális normák és körülmények a hasonló emberek interperszonális kapcsolatára hívják fel a figyelmet. A vonzalom mellett, amely pozitív beállítódás, fontos szerepet szán a szociálpszichológia az előírásoknak (Bodnár-Simon, 1997).

A társas befolyás hatását mutatja, hogy nézetünket, attitűdünket, viselkedésünket más kívánságra megváltoztatjuk (Atkinson et al. 1999).

- Az utánzás (imitáció) lényege az észlelt viselkedésmóddok, cselekvések lemasolása. Az utánzás célja nem az ismeretszerzés, hanem a modell követése. A modell választásának különböző szempontjai vannak pl. a vonzódás, áttételez megerősítés, büntetés elkerülése, szeretet megvonás, státus irigység, szociális hatalom stb. Az utánzás spontán megy végbe, és az egyénhez legközelebb álló személy választása alapján történhet.

- Az azonosulás (identifikáció), amelynek az alapja az utánzás, a modellkövetés és a modellhez fűződő érzelmi kötődés. Azonosuláskor az egyén kiválaszt egy neki megfelelő modellt, és megpróbál olyan lenni, mint a választott személy. A cél a modellül választott személyhez fűződő viszony fenntartása. Az azonosulás részben tudatosult megnyilvánulás.
Az internalizálás a modellkövetés legmagasabb rendű formája, az egyén azért fogadja el a másik személy befolyását, mert az megegyezik saját belső értékrendjével. Lényege, hogy az egyén belsőleg is azokat az értékeket tartja elfogadhatónak, amelyet valaki számára (fontos személy) közvetített. Ez határozza meg viselkedését, normáit, értékeit, e szerint él és cselekszik.

Csoporthoz történő alkalmazkodás esetén tekintsük át a társas hatás eseteit.

Az engedelmesség nem más, minthogy eleget teszünk a kérésnek a kilátásba helyezett jutalom, vagy büntetés miatt, de eközben sem attitűdünk, sem érzéseink, sem értékrendünk nem változik meg. Ha engedelmesek vagyunk, akkor azt tesszük, amit mások mondanak, azaz feladjuk egyéni szabadságunkat, viselkedésünk ellenőrzését, s ezt másra bízzuk. Mivel ez azonban utasításra, parancsra történik, ez az alkalmazkodási forma az, amely a legkevésbé képes a kívánt magatartás fenntartására.

A konformitás a harmonikus egyensúly eszköze. Az emberek közötti interakció alapja az alkalmazkodás. Minden csoport kifejleszti a saját íratlan viselkedési szabályait, normáit és elvárája ezek betartását. A konformitás megmutatja, hogy meddig és miben azonosuljuk az egyén a csoport cselekedeteivel. Konform módon viselkedik az a személy, akinek a véleményében történő változás a csoport valódi vagy vétel nyomásának következtében alakult ki. Előfordulhat, hogy az egyén a saját tapasztalatával ellentétes nyomásnak is enged, a csoportkapcsolat megőrzése érdekében feladja meggyőződését. A konform viselkedésre való hajlamot növeli pl. az önbizalom hiánya.

A konformitás 3 formája:
- a behódolás: ha valaki jutalom reményében vagy a büntetés elkerülése véget viselkedik úgy, ahogy a csoport megkívánja, miközben egyébként másként tenne.
- az azonosulás: az egyén azért viselkedik másképpen, mert szeretne hasonlítani a csoporthoz, a csoport véleményét többé-kevésbé elfogadja.
- internalizáció: a csoport véleményét beépíti saját nézetrendszerébe.

A lázadás során az egyén a csoport véleményét nem követi, nem alkalmazkodik. Devianciának nevezzük a csoport normáihoz alkalmazkodni nem tudó vagy nem akaró viselkedést. A deviáns viselkedésre a csoport többnyire szankciókkal és a normák szigorításával válaszol, tartós fenmarradása esetén kizárja a csoportból a normákhoz nem alkalmazkodó tagot (Bakacsi, 2007).
5. EGYÉN ÉS CSOPORT

Az ember társas lény, születésétől fogva emberek csoportjai befolyásolják viselkedését. Egész életünket meghatározzák azok a közösségek – család, baráti kör, osztály, munkacsoport, nemzet stb. – amelyeknek tagjai lehetünk. A szociológia és a szociálpszichológia az embert, mint csoporttagot vizsgálja, úgy mutatja be, mint a csoportjelenségek alakítóját. A csoportok működését szervezet és vezetés elméleti kutatások is középpontba állítják, kiemelve a csoportok jelentőségét a szervezeti teljesítmény szempontjából.

5.1. Mi a csoport?

A csoport fogalmát (mint fent is kitűnik) többféle megközelítésben fogalmazzák meg:
A csoport valamilyen szempont szerint együvé tartozó személyek összessége, kisebb-nagyobb szervezeti egység.
Társadalmi vonatkozásban egymással érintkező, eszmét cserélő, együttműködő tagokból álló egység.
A szociálpszichológiai (csoportlélektani) értelmezés szerint a csoport személyek meghatározott együttműködése, amely olyan célok (szükségletek) kielégítését biztosítja, amelyek csak a csoport tagjaival együttműködve érhetők el.
A menedzsment területéhez kapcsolódó források azt a csoportot egy feladatra, egy cél megvalósítására egységbe tömörült, szervezett közösségként határozzák meg.


A csoport legáltalánosabb jellemzői:
- a csoport tagjai interakcióban állnak egymással,
- közös céljaik, normáik vannak,
- ezek kijelölők a cselekményről és a cselekmény határát,
- szerep-rendszer kifejeződik, tudatosul,
- a csoporton kívül állók is elismerik,
- tagsága pontosan körvonalazható (Szabados, 2005).

A csoportok mindig valamilyen szükséglet kielégítése céljából jönnek létre. A család az emberek szeretet terjesztése miatt alakul, a munkacsoportot a közös feladat megoldás tartja össze, az önkéntesen alakuló szervezetek pedig az hozzá létre, hogy az együttes fellépéstől reméljük céljuk elérését.
A csoportok létrejöttének néhány főbb oka a következő lehet:
- gazdasági, anyagi okok: a munkacsoportok, az érdekcsoportok, a termelői közösségek stb. abból a célból alakulnak, mert a közös tevékenységtől anyagi/fizetős gazdaságos, gazdaságos, vagy nyereségesebb működést remélnek;
- szociális igények: a szerelet, az igények, a valaha tartozás társas lényünk ből fakadó igénye szüli a család, a baráti kör stb. közösségeit
Csoportok fejlődési folyamata

Tuckman (1965) szerint a csoportformálódás folyamatát 5 szakaszra bonthatjuk:

- **kialakulás:** A közösség még nem csoport, csak egyének halmaza (Szabados, 2005), jellemzője a bizonytalanság; nem tisztázott a csoport célja, belső struktúrája, nem alakultak ki még a szerepek. Ez a szakasz addig tart, míg ki nem alakul a „mi” tudat a csoport tagjaiban.

- **viták:** ezt a szakaszt konfliktusok sora jellemzi; a csoport tagjai ellenállnak a nekik nem tetsző szerepelválaszoknak; e szakasz tétje a csoport feletti kontroll kérdése, a tagok megütköznek a csoport formális és informális vezetői helyéért. A szakasz végére kialakul a hierarchia és az elfogadott vezetők személye.

- **normaképzés:** szorossá válnak a személyközi kapcsolatok, kialakul az összetartozás érzése, a tagok között kölcsönös támogatás és szolidaritás jellemző. A szakasz végére mindenki pontosan érzékelő, mi a tőle elvárt magatartás és teljesítmény.

- **teljesítés:** A csoport tényleges teljesítményt nyújtó csappattá válik, a középpontban a feladat megoldása, a munka elvégzése áll.

- **szétválás:** A meghatározott időre alakult csoportok feladatuk elvégzése után a tevékenység eredményeit összegzik, értékelnek. A csoportban kialakult kapcsolatok más munkakapcsolatokra öröködnek át. A csoport felkészült a szétválásra, illetve szétválnak, feloszlik.

A bemutatott csoportformálódási modell csupán egy lehetséges folyamat elvont sémája. Nem minden csoport járja végig feltétlenül egyenes vonalúan ezeket a szakaszokat, illetve az is előfordul, hogy egyes csoportok visszavonulnak egy-egy korábbi stációhoz. Mégis összességében a fent bemutatott folyamat megvalósulása tűnik a legáltalánosabb fejlődési lehetőségnek (Bakacsi, 2007).

5.2. Csoportok jellemzői

Csoportok fajtái

Bizonyos közösségben működő csoport (elsődlegesen) lehet formális vagy informális.

**A formális csoport** (szervezet) bizonyos hierarchiára, formális struktúrára épül a feladat ellátása érdekében a célszerűség alapján. A mindennapi valóságban egymás mellett létezik a formális szerepfelfogás és az ember. Az egyén elfogadja a szerepet, alkalmazkodik hozzá és ez befolyásolja a személyiséget. A viselkedési módok, igények, szokások és normák - melyeket az egyén hoz magával - megváltoztatják a "hivatalos szerepmintát", így a konkrét viselkedés a hasonlulás és a hasonlítás összajátékából jön létre. A formális csoport (szervezet) mindig a kiindulás, az informális közösségek csak ennek keretében jönnek létre, nyilvánulnak meg. A formális csoportok (szervezetek, közösségek) elemei mindig zárt rendszerré kapcsolódnak össze. (Pl.: munkahelyi szervezeti egység, iskolai tanulócsoport, egy tanfolyami csoport stb.).
Az informális csoport egy közösségben előforduló társadalmi folyamatok és jelenségek komplexuma, melyek abból erednek, hogy annak tagjai társadalmi lények és viselkedésüket adott közösségben is befolyásolják a szokásaik, erkölcsük, hagyományaiak, igényei és elvárásaik. Az informális csoport mindig formális keretben "alakul ki", jön létre, általában bizonyos tevékenység ellátása, feladat megoldása, bizonyos együttélései helyzet képezi kötő elemet. (Pl.: munka-csoport, szomszédok, lakóközösség, falu, egy tanulási-képzési szervezetben szorosabb egységet alkotók köre, stb.) (5. táblázat)

Az előbbiek alapján kimondhatjuk, hogy egy folyamat megvalósítására, egy feladat ellátására létrehozott, különböző szakterületeket képviselő személyekből álló, a közös feladat, cél megvalósításáért munkálkodó személyek együttműködésével informális közösségé válik (Poór, 2010).

8. táblázat: A formális és informális csoportok jellemzői

<table>
<thead>
<tr>
<th>Jellemvonás</th>
<th>Formális csoport</th>
<th>Informális csoport</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Fő célok</td>
<td>Feladat végrehajtás</td>
<td>Tagi elégedettség</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Eredet</td>
<td>Szervezeti eredet</td>
<td>Spontán alakul ki</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Tagokra gyakorolt hatás</td>
<td>Hivatalos hatalom</td>
<td>Személyiség, szakértelém</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Kommunikáció</td>
<td>Hivatalos csatorna</td>
<td>Minden csatorna</td>
</tr>
<tr>
<td>5. Vezető</td>
<td>Szervezet nevezi ki</td>
<td>Kiemelkedik</td>
</tr>
<tr>
<td>6. Személyek közötti kapcsolat</td>
<td>Munka és feladatkapcsolat</td>
<td>Spontán módon, alakul</td>
</tr>
<tr>
<td>7. Irányítás</td>
<td>Fenyegés és pénzbeli jutalom</td>
<td>Erős szociális szankció</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Forrás: Szabados, 2005

A csoportok egy másik szempont szerint – aszerint, hogy kik alkotják, kik a csoport tagjai - a következő típusokban jelenhetnek meg:
- **Vezetői csoportok**: a vezető és közvetlen beosztottjai alkotják – többnyire egybeesik a formális szervezeti csoportokkal (funkcionális csoportok).
- **Feladatcsoport**: egy meghatározott feladat elvégzése érdekében dolgoznak együtt (teamek, projektek).
- **Érdekcsoport (koalíció)**: olyan célok elérésében működnek együtt, ami mindannyiuk számára fontos.
- **Baráti csoport**: a tagok szabadidő eltöltése céljából, közös tevékenység végzésére alkotnak csoportot (Bakacs, 2007).
A csoport bővíthatósági lehetősége alapján megkülönböztetünk nyitott és zárt csoportokat:

- **A nyitott csoport** megközelítően állandó nagyságú, de lehetőség van működése során a távozásra és új tagok bekapcsolódására. E csoport működése lehet határozott, vagy határozatlan idejű.

- **A zárt csoport** tagsága viszonylag állandó, működése megkezdését követően új tagok felvételére nem kerül sor. Ezek a csoportok rendszerint meghatározott ideig tevékenykednek (Poór, 2010).

Csoportosíthatjuk a csoportokat „fontosságuk” szerint is:

- **Az elsődleges - primer - csoport** az, amely időrendben, fontosságban minden vele kapcsolatba kerülőt megelőző. Egyedi, sajátos. (Pl.: család)

- **A másodlagos - sekunder - csoport** az, amely már meglévőre, megelőzőre alapozva jön létre, a fejlődésben már meglévő előzményre épül (Poór, 2010).

A csoportdinamika a csoportban folyó, a csoportban megfigyelhető eseményekkel, pszichés történésekkkel és jelenségekkel foglalkozik. A csoportdinamika azon a tényen alapul, hogy az emberi együttélés mindig létrehoz jelenlévőkben egyfajta többlet feszültséget, ami a társas helyzetből adódik. Közösségben megváltozik a viselkedésünk, valamilyen hatást próbálunk gyakorolni a másik emberre, és persze ő is hat ránk. A csoportban a tagok interakcióba kezdenek, kapcsolatot hoznak létre, kommunikálnak, együttműködnek, amelynek hatására megváltozik a csoport, de megváltozik maga a személy is (Bagdy, Telkes, 1990, Hatvani, E. Varga, Taskó, 2001).

Lewin szerint „a csoport lényege ne a tagok hasonlósága vagy különbözősége, hanem kölcsönhatása, egymástól való függése (interdependenciája). Egy csoportot „dinamikus egészként” jellemezhetünk, ami azt jelenti, hogy bármely részletének az állapotváltozása valamennyi többi részlet állapotát is megváltoztathatja (Lewin, 1975).” Más meghatározások is a Lewinéhez hasonlóak, amikor csoportdinamikán az interpersonális viszonyokat, a tagok közötti interakciókat, az ezen erőkre támaszkodó változásokat értik. A csoportdinamika meghatározásához tartozó egyik kihagyhatatlan mozzanat, amit már maga az elnevezés is hordoz: dinamikus, azaz állandóan változó, valamilyen hatással van. A másik észrevétel a csoportdinamika általában nem egyértelmű jelenik meg, hogy miért történik, hogy egy jelenség mögött milyen erők és mozgások rejthetők, azt nem könnyű fölfedezni (I07).

A következőkben a csoportdinamikát meghatározó tényezőket tekintjük át:

**Csoportnormának** nevezzük a csoporton belüli elfogadott azon elvárásokat és várakozásokat, amelyek a csoporton belüli viselkedési formákra vonatkoznak. Szabályokat tartalmaznak arra, hogy a tagoknak bizonyos körülmények között hogyan kell viselkedniük.

**Központi jelentőségű csoportnormák** a szervezetekben:

- **A munkával kapcsolatos normák**: jelentős részük a csoport termelékenységéhez kapcsolódik. Ha a dolgozók egy részének teljesítményszintje alacsony, a társaik számára komoly nehézséget jelent. Ezért kialakul egy minimálisan elvárt termelékenységi norma az efféle problémák megelőzésére. Gyakran a termelékenység felső határát is normák szabályozzák. A "normagyilkos" kifejezéssel azokat bélyegzik meg, akik túlteljesítik a csoport által elfogadhatónak tekintett szintet.
Méltányossági normák: Számos olyan norma létezik a szervezetekben, amik kifejezetten az igazságosságot és az egyenlőséget erősíttik. Az emberek különösen érzékenyek arra, hogy a lehetőségek és a jutalmak terén igazságos és egyenlő legyen az elosztás. A méltányossági normák rendszerint arra vonatkoznak, hogy a dolgozók teljesítményük értéke szerinti jutalmazásban részesüljenek.

A lojalitás és a megbízhatóság szintén központi jelentőségű csoportnormák. Ezek mögött két nagyon fontos érték, az elkötelezettség és a bizalom húzódik meg. A legtöbb szervezetben például a munkatársakra való árulkodást normák korlátozzák. Erős norma ugyanakkor a vállalati titok megtartása is.

A szervezet életében gyakoriak az úgynevezett viszonossági (reciprocitási) normák is. Annak a gondolata, hogy a szívességeket viszonozni kell, a kötelezettségeket pedig teljesíteni, nagyon fontos abból a szempontból, hogy erősíti az együttműködést és kiegyensúlyozza a munkával és a társas élettel kapcsolatos kölcsönös egymásrautaltságot. A dolgozók gyakran ugranak be és segítenek egymáson, ha erre szükség van. Gyakran falaznak munkatársainknak, ha valaki hiányzik, vagy hamarabb kell elmennie (Blake-Mouton, 1995 in Szabados, 2005).

Amíg a normák a csoport egészére vonatkoznak, addig a csoportszerep elvárások az egyénekre. A csoportszerepek a csoport tagjainak egymás viselkedésére vonatkozó elvárásai. Olyan viselkedés, amelyet adott személytől adott helyzetben várunk el.

- Szerep kétféle jelentőségről akkor beszélünk, amikor az emberek bizonytalanok abban, hogy mit is várnak el tőlük a többiek, vagy amikor nem biztosak abban, hogy a többiek mely viselkedésformát fogják elfogadni vagy elutasítani.
- Szerepek közötti konfliktus: Szerepek közötti konfliktusról akkor van szó, amikor az adott szerephez kapcsolódó elvárások és követelmények egymással konfliktusban állnak, pl. vezető - apa, anya - feleség - hivatás
- Szerepen belüli konfliktusok: klasszikus példája a középvezetői szerep, ahol a beosztottak elvárásai mint vezetőre vonatkoznak, míg a felettesek elvárásai mint beosztoztra vonatkoznak. A közvetítői tevékenységet igénylő szerepek közötti általában elmondhatjuk, hogy betöltők számára állandó konfliktus forrást jelentenek.
- Személy-szerep konfliktusok Ez rendszerint akkor fordul elő, ha a szóban forgó szerep ellátása sokféle funkciót foglal magába. (Túl centralizált szervezetekben a vezető például annyira elfoglalt lehet, hogy túlterhelésében megfeledkezik bizonyos kötelezettségeiről.) A személy-szerep konfliktus másik válfaja, amikor a személynek valamely értékét, híttét, belső meggyőződését kell feláldoznia a szerep teljesítésekor, s ezáltal belsőleg meghasonlít vagy elvtelen kompromisszumra kényszerül (Szabados, 2005).

A szerepek kétféle jelentősége és a szerepek konfliktusok komoly stressz forrásai lehetnek (Szűcs et al. 2014).

Ha egy személy belép valamilyen csoportba, vagy hierarchikus szervezetbe, abban a pillanatban valamilyen státusz tulajdonítanak neki. A státusz az a relatív pozíció, ami egy adott személyre adott közegben vagy csoportban jellemző. Jelzése ez az illető
rangjának és értékének. Akárcsak a normákat, a státuszokat is a megszokás alapján fogadjuk el (Pintér et al. 2004).

A csoportdinamika központi fogalma a csoporthohézió. Ez alatt a tagok vonzódása a csoportba. A csoporthohézió az a tendencia, hogy a csoport tagjai az egymás iránti vonzódásaik, és hasonló érdekei révén tagjai kívánnak lenni az adott csoportnak. A csoportkohéziót befolyásolja:

- a csoport mérete (lásd lejjebb, részletesen)
- a tagok függése a munkacsoporttól: minél nagyobb az egyén függése a csoporttól, azaz minél inkább csak a csoport révén képes az egyén adott szükségletét kielégíteni, annál erősebb a vonzódása a csoportba.
- az egyetértés a célokban: annál erősebb a vonzódás a csoportba, minél inkább egybeesnek céljaink a tagok és a csoport céljaival.
- a célmegvalósítás: ha a csoport elér egy kitűzött célt, felértékelődik a csoportba tartozás, nő a presztízse.
- a vezetés elválasai és nyomása: a vezetésnek jelentős hatása van a csoport összetartására.
- a csoport státusza: általában minél magasabb a csoport rangja a státuszhiarchiában annál erősebb a kohéziója (Szabados, 2005).

A csoportméret hatása:
A csoport két főnél kezdődik. Ezeket a csoportokat diádnak is nevezhetjük. Itt nincs jelen harmadik személy, akitől valamilyen segítséget lehetne kérni, ezért erős a kölcsönös függés, az egymásrautaltság, gyakori lehet az erős feszültség. Nincs lehetőség a negatív érzések feloldására egy harmadik résztvevő segítségével, azért jellemző rájuk a konfliktuskerülés, az óvatoskodó véleményalkotás. Gyakori, hogy a kétfős csoport akkor is konszenzust mutat, amikor az nincs meg. Ha a tagok nem tudják kezelni a konfliktust, akkor nem célszerű kétfős csoportot alakítani.

A háromfős csoportok (triádok) értelemszerűen három személy együttműködését feltételezik. Az ilyen csoportokban a törvénszerűen jelentkeznek konfliktusok, feszültségek, készen a hatalmi harca, újabb és újabb koalíciók kialakítására. Ha hárman nem tudnak konszenzusra jutni, akkor ketten szövetséget kötnek. Ezek a csoportok akkor is instabilak, ha tagjai egyenként jól tolerálják a konfliktusokból fakadó feszültséget, ezért csak egészen kivételes esetekben ajánlható a létrehozásuk.

Kis csoportokn akוזanak tekintjük, amelyek legalább 4 és legfeljebb 15 személyből állnak. Ha 15 főnél nagyobb a csoport létszáma, akkor csökken az intenzív interakciók lehetősége. Általában a 10 fő alatti létszám a leghatékonyabb. A kis csoportokon belül a lényeg: a személyes ismeretségen van. Itt még közvetlen, szemtől szembeni a kapcsolat. A nagy csoportoknál is kis csoportokra oszlik. Mondhatjuk azt is, hogy kis csoport az, ami nem oszlik még kisebbrre, tehát homogén. A nagyobb csoport önmagában is gátolja az egyéni megnyilvánulásokat. Éppen ezért célszerű 5-7 vagy 9 főis kis csoportot létrehoznii. Kedvezőbb a páratlan létszám, mert páros csoportban konfliktus esetén nagyobb valószínűséggel alakul ki patthelyzet.

A méret növekedésének szükségszerű jeleja, hogy egyre kisebb az együttműködés lehetősége. A csoportméret növekedésével a természetes gátlások is egyre erősebben fejtik ki hatásukat, visszatartva az egyéneket a közreműködéstől. A méret
növekedésével a csoportkohézió csökken. Ennek egyik oka az, hogy a nagyobb csoportokban egyre kevesebb a lehetőség a közvetlen érintkezésre és több eltérő attitűddel és érdekkel találkozhatunk. A nagyobb csoportokban nehezebb a célokban megegyezni, ugyanakkor ez a csoportkohézió egyik legfontosabb forrása. A méret növekedésével csökken a csoport tagjainak elégedettsége is. A csoportméret növekedésével együtt jár a formalizáltság növekedése is. A nagy csoportokat gyakran osztják fel alsocsoportokra. A megőrzésű csoportot egyre nehezebb ellenőrizni, ezért szinte elkerülhetetlen, hogy a nagy csoportok összetartását különböző normákkal, szabályokkal segítsék.

A csoport mérete hatással van a teljesítményekre. Ha egy nagy csoport tagjai egymástól viszonylag függetlenül dolgozhatnak, akkor nem biztos, hogy a méret növekedése teljesítménycsökkenéshez vezet, sőt ellenkezőleg, a méret növekedése a teljesítmény javulását is eredményezheti. Ugyanakkor nőnek a koordinációs problémák. Az alsocsoportok átalakulhatnak "klikkeké", amelye a fő feladatokkal szemben saját érdekükben különféle tevékenységeket fejthetnek ki (Pintér et al. 2006).

5.3. Miért csatlakozunk csoportokhoz?

A társadalmi csere elmélete szerint az egyének azokhoz a csoportokhoz csatlakoznak, amelyek a lehető legkisebb költség mellett a lehető legnagyobb, az egyén által sokra értékelten dolgozhatnának, akkor nem biztos, hogy a méret növekedése teljesítménycsökkenéshez vezet, sőt ellenkezőleg, a méret növekedése a teljesítmény javulását is eredményezheti. Ugyanakkor nőnek a koordinációs problémák. Az alsocsoportok átalakulhatnak "klikkeké", amelye a fő feladatokkal szemben saját érdekükben különféle tevékenységeket fejthetnek ki (Pintér et al. 2006).

<table>
<thead>
<tr>
<th>Előnyei, hozadékai</th>
<th>Hátránya, költségei</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>- biztonság</td>
<td>- személyes befektetés, idő, energia, stb.</td>
</tr>
<tr>
<td>- státusz</td>
<td>- feszültség</td>
</tr>
<tr>
<td>- önbecsülés</td>
<td>- alkalmazkodás</td>
</tr>
<tr>
<td>- affiláció (valahová tartozás)</td>
<td>- ellentétek</td>
</tr>
<tr>
<td>- támogatás, elfagadottság</td>
<td>- elutasítás</td>
</tr>
<tr>
<td>- hiedelmek megerősítése</td>
<td>- ellenkezés,</td>
</tr>
<tr>
<td>- hatalom</td>
<td>- a saját választási szabadság visszaszerzésé sére való törekvés</td>
</tr>
<tr>
<td>- célok megvalósítása</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Forrás: Bakacsi, 2007

Miért érdemes az egyénnek a csoporthoz csatlakozni?

- **biztonság**: a csoport tagja erősebbnek érzi magát, ellenállóbb a külső fenyegetéseket szemben, az egyedülléttel szemben a csoport magabiztosabb, kockazatvállalóbbá tesz.
- **státusz**: mind az egyéni, mind a csoportteljesítmény presztízst jelent és státuszt kölcsönöz a csoport tagjainak, amit a csoporton kívül állók elismernek.
- **önbecsülés**: a csoport tagjai olyan teljesítményt érhetnek el, ami megerősíti kompetenciaárazsésüket, önértékelésüket.
– **affiláció - valahová tartozás:** a csoport tagjai biztosítják az alapvető emberi szükségletet: társas kapcsolatok kialakítását és fenntartását

– **támogatás, elfogadottság:** szimpátián alapuló kölcsönös támogatás, kölcsönösségen alapuló egymást támogató magatartás a csoport egyik erőforrása.

– **hiedelmek megerősítése:** értékeink, hiedelmeink, attitűdeinek és érdekeink hasonlósága alapján választunk csoportot, és a csoport megerősíti is ezek helyességét.

– **hatalom:** a csoport kínálja saját és mások teljesítményének kontrollálásának, illetve az indokolatlan külső elvárásokkal szembeni közös védelem lehetőségét.

– **célok megvalósítása:** a szervezeti célok gyakran csak különböző ismeretek, képességek együtt mozgósításával, azaz csoportok működtetésével érhetők el; másrészt az egyén is tüzhet ki maga elé olyan célokat, amelyeket csak egy csoport tagjaként tud megvalósítani.

A csoportnak nemcsak hozadéka, hanem „költségei” is vannak az egyén számára:

– **feszültség:** az egyénnek társas kapcsolatok kezeléséhez szükséges készségeket kell kifejlesztenie, alkalmazkodnia kell a többiekhöz.

– **személyes „befektetés”:** ez lehet valóban kézzelfogható költség pl. tandíj, de többnyire társas költségként jelenik ez meg, úgy mint idő és energia ráfordítás a csoportra, információ gyűjtése másokról. Érdekes, hogy minél több személyes befektetésünk a csoportba, annál jobban ragaszkodunk a hozzá.

– **elutasítás:** a csoport szankcionál bizonyos magatartásformákat, ezt akkor is rosszul viseljük, ha egyébként a csoportnak igaza van.

– **ellenétek:** a tagoknak lehetnek eltérő saját céljaik, adott helyzetben viselkedhetnek különbözően, ami kényelmetlenséget okozhat, konfliktusok alakulhatnak ki.

– **ellenkezés:** az emberek nem alakíthatják szabadon saját viselkedésüket, az ellenkezést a saját választási szabadság visszaszerzésére való törekvés válthatja ki (Bakacsi, 2007) (10. táblázat).

### 10. táblázat: A csoport létrehozásának hozadékai, és költségei a szervezet számára

<table>
<thead>
<tr>
<th>Előnyei, hozadéka</th>
<th>Hátrányai, költségei</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>- több tudás és információ</td>
<td>- bizonytalan felelősség</td>
</tr>
<tr>
<td>- többoldalú probléma-megközelítés</td>
<td>- konformitás, csoportnyomás</td>
</tr>
<tr>
<td>- a döntés jobb megértése</td>
<td>- egyéni dominancia</td>
</tr>
<tr>
<td>- részvétel-elfogadás</td>
<td>- társas lógás</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- vita megnyerése presztízs</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Forrás: Bakacsi, 2007

A szervezet számára előnyös az egyén csatlakozása a következők miatt:

– **több tudás és információ:** a csoport többet tud, és több információval rendelkezik, mint bármelyik tagja egyenként.
– többoldalú problémamegközelítés: a csoporttagok eltérő probléma megközelítéseinek kölcsönösen hozzájárulhatnak a legjobb, legolcsóbb, legegyszerűbb stb. megoldás megtalálásához.
– a döntés jobb megértése: ha csoport oldja meg a problémát, hozza meg a döntést, akkor mindenki számára világos, mit és hogyan kell végrehajtani.
– részvétel-elfogadás: a problémák megoldásához rendszerint kell a csoporttagok támogatása, nem elég csak a jó probléma-érzékelés és a szakmailag jó döntés. Ha a csoporttag részt vett a megoldás, a döntés folyamatában, akkor azt sajátjának érzi, jobban elkötelezett annak megvalósításában.

A csoportok költségei a szervezet szemszögéből:
– bizonytalant felelősség: sikertelen feladat megoldás esetén nehéz a döntésért való felelősséget megállapítani, mindenki másra ígyeskzik hárítani azt.
– konformitás, csoportnyomás: csoportos környezetben az ember máshogy észleli a dolgokat és máshogy formál ítéletet, mintha azt egyénileg tenné – hogy jó csoporttársnak tartsák, kész elfogadni a csoportkonszenzust. Többésségő véleményt a csoport tagjai akkor is hajlamosak elfogadni, ha az szakmailag, vagy logikailag ingatag alapú.
– egyéni dominancia: egy-egy domináns személyiség, tekintély befolyásolhatja a csoport véleményét. Ez a dominancia alapulhat:
  o formális pozíción (ezredes-hatás)
  o kiemelkedő szakmai tudáson (véleményvezetők)
  o a többieknél aktivabban részvételben és közreműködésen
  o a többieket kifárasztó makacs kitartáson.
– társas lógás: a csoporttagok együttes teljesítménye kisebb, mint a tagok egyéni teljesítményeinek összege – vagyis a csoport szinergiahatásával éppen ellentétes jelenség; magyarázata lehet, hogy:
  o a csoporttagok a legkisebb teljesítményű társukhoz igazítsák a teljesítményüket
  o csoportközegben ki lehet engedni, mert csökken az egyéni teljesítmény mérhetősége és számon kérhetősége

Pszichológiai szerződés
A munkába álláskor a munkavállaló és a munkaadó „üzletet köt” egymással, amelyet konkrét munkaszármazás tartalmaz. Ez tisztázza, hogy mit várhat az egyén munkájáért, illetve a szervezetetől kapott ellenszolgáltatásért mit kell tennie. Ezt a „formális” jogi formába öntött megállapodást egy pszichológiai szerződés is kiegészíti, amely a két fél egymással szemben támasztott kölcsönös, a másik fél magatartására vonatkozó elvárásokat tartalmazza.
A munkaadók elvárják a munkavállalóktól:
– munkavégzés iránti pozitív beállítódást
– előírások, utasítások követését
– szervezet iránti lojalitást.
Az egyén elvárásai a munkahelytől:
- Biztonságos és higiénikus munkafeltételek.
- Minden ésszerű erőfeszítést tegyen meg a szervezet az állás biztosítására.
- Kihívást jelentő, kielégítő munka, csökkentse az elidegenítő aspektusokat.
- A személyzet elvei, eljárásai legyenek méltányosak.
- Engedjen beleszólást azokba a döntésekre, amelyek a dolgozót érintik.
- Tegye lehetővé a személyes fejlődést, és karrierépítést.
- Tisztelje tagjait.
- Mutasson megértést, figyelmet az emberek személyes problémái iránt.

5.4. Munkaszocializáció

A szocializáció az egyént körülvevő társas (családi, iskolai, munkahelyi) környezet normához való eredményes alkalmazkodás. Ennek során az egyén viselkedése úgy módosul, hogy megfeleljen a különböző társas rendszerek (pl. munkacsoport) tagjai által vele szemben támasztott elvárásoknak.

A munkaszocializáció jelenti az egyének
- a munkához,
- a munkakörhöz való eredményes alkalmazkodását,
- az új belépőnek az adott munkahelyre történő sikeres beilleszkedését és
- elkötelezettségét az őt befogadó szervezettel.

A munkaszocializáció folyamata felosztható (14. ábra):
- az munkába állást megelőző időszakra (előzetes szocializáció) és
- a tényleges munkavégzésre (foglalkozási szocializáció) tagolódik.

A két folyamat a szervezeti szocializációban valósul meg, amelynek során formálódik az egyén szervezetben betöltött szerepe és státusa.

Az előzetes szocializáció komplex tanulási folyamat, amely a munka világába történő belépést készíti elő. Az iskolából a munkába történő átmenetet a pályatanácsadással lehet segíteni.

A foglalkozási szocializáció azt jelenti, hogy elsajátítja a munkavállaló a foglalkozási szerepet jelentő viselkedési formákat, vagyis megtanuljuk, hogyan kell viselkedni a munkahelyen. A munkaszocializáció eredménye a munkaszemélyiség kialakulása, vagyis azoknak a tulajdonságoknak a létrejötte és működtetése, amelyek a munkavégzésben és ennek során kialakuló szociális rendszerekben jellemzik az egyént.

A munkahelyi szocializációs folyamat 3 szakaszra bontható:
1. reális helyzetkép kialakulása,
2. új szerepkörrel való szembenésülés és azonosulás,
3. a szükebb és tágabb szervezeti környezetbe történő integrálódás.

A dolgozó számára a sikeres munkaszocializáció a növekedés élményét hozza, az új munkaszerepet kihívásaként éli meg, így elégedett lesz, ami együtt jár a pszichológiai jóllét és a személyes fejlődés érzésével. Az új munkatapasztalatok és készségek gyűjtése pedig a munkavállalót a jövőben is „piacképes” teszik.
A sikeres munkaszocializáció lényeges kiindulópontja a szervezet oldaláról a mindenre kiterjedő és korrekt informáláson alapuló munkaerő toborzás. Egyéb támogató eszközök lehetnek:
- munkahelyi beilleszkedési programok,
- munkahelyi képzések,
- pszichológiai tréningek.

A sikeres munkaszocializáció a szervezet számára jól teljesítő, jól együttműködő, a munkamódszerekben és -gyakorlatban fejlődésre kész a szervezet iránt elkötelezett munkavállalókat biztosít (14. ábra).

14. ábra: A munka szocializáció folyamata

Forrás: Klein, 2004

A munkahelyi szocializációt összegezte a folyamat lényege, hogy az egyén tapasztalati alapon kialakít (önmaga számára) a szervezetről egy kognitív (értelmi) térképet, amely szubjektíven tükrözi az adott szervezet belső struktúráját és kapcsolati erőterét, majd ebbe elhelyezi önmagát. A szervezethez igazítja saját karrierjének lépéseit. Megtalálja azt a szerepkört, amellyel azonosulni képes, és amely kielégíti a szervezeti környezete elvárásait. Szocializáció előfeltétele a személy-munka megfelelés megvalósulása, amely a korrekt informáláson alapuló munkaerő toborzással, a szakszerű pályatanácsadással és a pszichológiai alkalmasság vizsgálatokra épülő személyzet-kiválasztással segíthető elő.
Milyen információra van szüksége egy új belépőnek?
A szervezethez, munkacsoporthoz csatlakozó új belépő jó, ha tisztában van a következő információkkal: Mi a …, milyen a …?

- **feladat:** információk a speciális munka-követelményekről.
- **szerep:** információ, amely magában foglalja az interperszonális hálózatot és a kommunikációs csatornákat is.
- **csoport:** információ a közvetlen munkacsoportról, annak szerkezetéről, normáiról és légköréről.
- **szervezet:** információ a célokról, az értékekről, szerkezetéről, a szervezet történetéről.
- **technika:** arról, hogyan kell a munkát végrehajtani, teljesíteni a feladatot.
- **vonatkoztatási információ:** a szerep-elvárásokról és követelményekről.
- **norma:** az elvárt attitűdök és magatartástól, a csoportnormákról.
- **teljesítmény visszajelzés:** a mások által észlelt korábbi munkateljesítményekről.
- **szociális visszajelzés:** a munkatársakhoz illeszkedés mértékéről és elfogadottságáról.

Az új belépőnek beilleszkedési problémái származhatnak egyrészt saját személyiségéből, képességeiből vagy hiányos ismereteiből kifolyólag; másrészt a munkahelyi környezetből, a beillesztési és szocializációs szakasz hiányosságaiból. A beilleszkedési problémák következményei lehetnek: felmondás/korai fluktuáció, imázsromlás, a vállalaton és plusz leterhelés a kollegák számára, munkahelyi légkör romlása, és „belső felmondás” (Dienesné, 2005).

### 5.5. Hatékony csoportok, teamek

A csoportok esetében mind a szervezet, mind az egyén szempontjából fontos a csoport megfelelő működése. A csoportok működését a **csoporthatékonyság jellemzi.** Ez olyan végerezeményre vonatkozik, amely a csoport tevékenységének eredményeként áll elő. A csoport legfontosabbnak tekintetű eredményei a termelékenység, a megalapodott, a megtartóképesség, a tanulás és növekedés, a biztonság, az alkalmazkodóképesség (Szabados, 2005).

Hatékony csoportok jellemzői:

- Egyetértés a csapat iránti magas szintű elvárásokban.
- Elkötelezettek a közös célok iránt.
- Felelősséget vállalnak a munka elvégzéséért.
- Becsületes és nyílt kommunikáció van.
- Az információkhoz mindenki hozzáférhet.
- A bízalom légkörére uralkodik.
- A tagoknak az az érzése, hogy képesek befolyásolni az eseményeket.
- A meghozott döntéseket támogatják.
- A “Mindenki nyer” megközelítés érvényesül a konfliktuskezelésben.
- A folyamatok és az eredmények egyaránt a fókuszban vannak.
A nem jól működő csoportok főbb problémái:
- rosszul válogatták össze a team tagjait,
- szervezetlenség uralkodik,
- a vezető rosszul irányít,
- a tagok képzettsége nem felel meg a feladat támasztotta követelményeknek,
- a motiváltság szintje alacsony,
- bizonytalanok a célok, nem világos, hogy mi miért történik,
- az elismerés és jutalmazás nem megfelelő (Gyökér, 2001)

A teamek az emberek olyan csoportjai, amelyeket csak közösen teljesíthető feladatok megoldására hoznak létre. A szervezeteken belül különböző szintű teamek vannak. A teamek sikeres működéséhez világos célokra van szükség.


Belbin és munkatársai tudományos alapon, „tiszta” helyzetben végzett csoportmunka megfigyelések nyomán különtették el azt a nyolc, majd további kutatások eredményeképpen kilenc csoporttag típust, melyek közül mindegyik más módon képviseli értéket a csoport életében.
Meredith Belbin és munkatársai kutatásaik során először nyolc csoportszerepet azonosítottak be, melyek a csapatomunka során jól elkülöníthetők (11. táblázat).

11. táblázat: Csoportszerepek a hatékony csoportban

<table>
<thead>
<tr>
<th>jellemzői</th>
<th>előnyös tulajdonságai</th>
<th>megbocsájtható gyengesége</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Elnök</strong></td>
<td>nyugodt, nagy önbizalmú, indulatait főként tartja, együttműködésre törekzik</td>
<td>előítélet nélkül fogadja a javaslatokat, objektív</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Vállalatépítő</strong></td>
<td>kötelességtudó, kiszámítható, konzervatív</td>
<td>jó szervező, keményen dolgozik, józan, nagy önfegyelmű</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Serkentő</strong></td>
<td>túlfeszített, társaság kedvelő, dinamikus, a feladat megoldás vezérlő</td>
<td>közbelép, ha rossz hatékonyságot, önteltlenséget tapasztal</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Ötletgyártó</strong></td>
<td>egyéni, komolyan gondolkodó, liberalis</td>
<td>tehetség, nagy képzelőerő, sok tudás</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Helyzetértékelő</strong></td>
<td>józan, nehezen befolyásolható, megfontolt, elemző</td>
<td>jó ítélmépépgességű, gyakorlatias</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Forrásfeltáró</strong></td>
<td>lelkes, kíváncsi, jól kommunikál, kiterjedt kapcsolati rendszer</td>
<td>kapcsolatteremtő, lehetőségeket, megoldásokat megtalálja</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Megvalósító</strong></td>
<td>pontos, rendes, lelkiismeretes</td>
<td>igyekszik a tőkéletességre</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Csapatjátékos</strong></td>
<td>társasági, barátságos, érzékeny</td>
<td>fenntartja a csapatszellemet</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Forrás: Belbin, 2003

A kutatások során a csoportszerepek száma kiegészült kilencre. Az angol fogalmak, amelyek a kutatócsoport által meghatározott viselkedésformákat jelzik a következők (a fordítás egy a lehetséges, és a magyar szakirodalomban alkalmazott fordítások közül, a lenti táblázatban ezek a kifejezések szerepelnek, ez indokolja ennek a terminológiának az alkalmazását):
- Co-ordinator (Elnök)
- Implementer (Vállalatépítő)
- Shaper (Serkentő)
- Plant (Ötletgyártó)
- Monitor-evaluator (helyzetértékelő)
- Reasource investigator (forrás feltáró)
- Completer/finisher (Megvalósító)
- Teamworker (Csapatjátékó)

+ Specialist (Specialista): ez 9. szerep, a szakember szerepe, aki az adott tevékenységhez kapcsolódóan a legnagyobb szaktudással rendelkezik. Szakterületéhez kapcsolódóan állandóan képzi, fejleszti magát, figyeli a legújabb eredményeket, amelyeket szívesen be is vezet, kipróbál. Szívesen segíti társait, boldog, ha probléma esetén az ő szaktudásával találják meg a megoldást, még akkor is, ha tőle ez utána járást igényel. Magas szintű koncentráció képesség, fegyelm, és szakmai területen (személyes kapcsolatokban kevésbé) csapatjátékésszel jellemzi.

Belbin kutatásai szerint, ha az elemzett nyolc (kilenc) típus megfelelő reprezentánsai egyazon teamben dolgoznak, az a csoport bármilyen feladat elvégzésére alkalmas lesz (bár nem mindig lesz mind a nyolcukra/kilencükre szükség). Azt, hogy ki milyen szerepet tölt be egy csoportban, nem tekinthetjük statikus állapotnak. Egy személy többféle szerepet is betölthet, de a csapat munkájában torzulásokhoz vezethet, ha valamelyik típus jelentősen túlreprezentált. Ezért egy-egy feladat megoldására létrehozott csoport, minőségi kör megalakulásakor érdemes megvizsgálni a csoportszerepeket, és ha szükségesnek látszik, korrigálni a csapat összetételét (**108**).
6. A SZEMÉLYKÖZI KONFLIKTUS

A konfliktus nemzetközi szó, a latin confíge küzdeni, harcolni szóból származik. A konfliktus általános jelentése is ezt az eredetet tükrözi, hiszen a mindennapi szóhasználatban a konfliktuson nézetkülönbséget, összeütközőst, összecsapást értünk. A pszichológia és szociológia tudománya sokoldalúan vizsgálja és kutatja a konfliktus helyzeteket, a konfliktusok szereplőinek magatartását.

A pszichológia szerint a konfliktus egy személy különféle törekvései, illetve különböző személyek törekvései közötti feszültség, amelynek forrása az, hogy egyszerre nem érhető el mindegyik cél, illetve hogy nem valósítható meg mindegyik törekvés. A személyek illetve csoportok közötti okokkal a szociálpszichológia foglalkozik, konfliktus- elemző és konfliktus - csökkentő eljárásokat dolgoz ki.

Staehle (1990) szerint a konfliktusok instabilitást és zavart hoznak a szervezetbe; a dolgozók feszültek, idegesek és elégedetlen lesznek; a meglévő erőforrásokban pazarlás alakulhat ki; a kölcsönös interakciók hiánya miatt gépi fejlesztés jöhet létre; az érzelmi benyomások erősödhetnek a racionalitással szemben. Boulding (1989) a konfliktust egyfajta versenyhelyzetnek tekinti, ami személyek vagy csoportok között alakul ki, akik olyan célokért vagy korlátozott javakért versenyeznek, amik valóban, vagy szerintük nem érhető el bárkinek (pénz, munka szeretet, elismerés). Úgy vélik a személyek közötti okokkal a szociálpszichológia foglalkozik, konfliktus- elemző és konfliktus - csökkentő eljárásokat dolgoz ki.

Balogh és munkatársai (2000) pozitívan gondolnak a konfliktus jelenségére, szerintük mindenhol előfordul, a problémamegoldás lehetőségét hordozza a hatékony eszközök birtoklása esetén. Úgy vélik a békés változtatás kelléke, így stabilitást indul, mind szervezeti, mind társadalmi szinten.

A menedzsment szakirodalomban kezdetben negatív volt a konfliktusok megítélése. Mára azonban ez a felfogás jelentősen megváltozott. A Deutsch (1973) megkülönbözteti a konstruktív és a destruktív konfliktusokat, és ebből kiindulva az a nézeti honosodott meg a vezetés- és szervezéstudomány területén, hogy csupán a destruktív konfliktusokat kell kiküszöbölni a konstruktívakat pedig akár támogatni is lehet. Ezt a véleményt alátámasztja a két konfliktus típus jellemzése:

- Termékeny (konstruktív) az a konfliktus, amely minden fél számára kielégítően végzódik. Az ilyen konfliktus fejlesztheti a problémamegoldó tevékenység minőségét, tisztázhatja a kérdéseket, enyhítheti a feszültséget, átláthatóvá teheti a hatalmi viszonyokat. Ilyen környezetben a konfliktus szereplői ötleteiket, véleményüket kreatívan tudják kifejezésre juttatni.

- Terméktelen (destruktív) az a konfliktus, amely a másik teljes megsemmisítésére tűr. Ez a típusú konfliktus egyértelműen rontja a csoport teljesítményét, akár további frusztrációkat szül és így újabb konfliktus kialakítója lehet. Az efféle konfliktusok védekező magatartáshoz vezetnek és végeredményben a csoport szétválaszthatatlan marad.

Az emberi erőforrás menedzsment is elfogadja a konfliktusok létét a szervezetben, az élet természetes velejárójának tartja, ami a problémamegoldás lehetőségét is közvetlenül magában hordozza, ha a megfelelő eszközök birtokában vannak a
konfliktus szereplői. A konfliktus a békés változtatás eszköze, a stabilitás kulcsa is lehet a szervezeteknél és akár a társadalomban is (Klein, 2004). A szervezetben tehát nem baj, ha vannak konfliktusok, sőt Northcraft és Neale (1990) szerint van egy optimális konfliktus szint a szervezetben. Ha ettől kevesebb a konfliktus, akkor a kihívások hiánya miatt, ha ettől több a konfliktus, akkor a káosz miatt csökkenhet a szervezet teljesítménye. Ezt a 15. ábra mutatja be.

I. Alacsony
   teljesítmény a
   kihívások
   hiányában

II. Optimális
    konfliktus szint

III. Alacsony
    teljesítmény a
    káosz
    következtében

A konfliktus szintje

15. ábra: Az optimális konfliktus szint a szervezetben
Forrás: Northcraft és Neale (1990)

6.1. A konfliktus folyamata

A konfliktusok jellemzően nem érik villámcsapásként az érintetteket, hanem van egy kialakulási, eszkalálódási és egy befejező szakaszuk. A konfliktusok folyamat jellegűek. Ezt a folyamatot öt szakaszra bonthatjuk:

1) Látens konfliktus: A felszín alatti megjelennek a konfliktus feltételei, amelyek a konfliktushelyzetet megelőzik, okozhatják azt. Ekkor a konfliktus még csak lehetőség szintjén jelentkezik, nem jön létre egyértelműen, csak ha valamelyik résztvevő a fenyegetettséget észleli.

2) Észlelt konfliktus: A konfliktusba sodródó felek közül legalább az egyik észleli a fenyegetettséget

3) Átérzett konfliktus: Az észlelést követően negatív érzések (aggodalom, düh, félelem, idegesség) ébrednek benne, megfogalmazódik benne a gyanút, hogy konfliktus helyzet állhat elő, Ezek a tényezők reagálásra készítetek.

4) Kézzel fogható konfliktus: Ebben a szakaszban már egy kivülálló, harmadik fél számára is felismerhető, hogy konfliktus helyzet alakult ki, hiszen ennek nyilvánvaló jelei vannak: hangos vita, egyeztető tárgyalás vagy konzultáció.
5) *A konfliktus feloldása/elnyomása*: A konfliktus megoldási szakasza, ahol az eredmény a résztvevők reakciójától, kapcsolatától függ. Választhatják a kompromisszumkeresést, ahol mindkét fél enged a megoldás érdekében; a versengést, amikor egyikőjük legyőzi a másikat, de ez által újabb feszültséghelyzetet indukál, ami újabb konfliktushoz vezet; vagy az elhárítást, amely során elnyomjuk a konfliktust, úgy teszünk, mintha semmi sem történt volna, nem lenne konfliktus.


A konfliktus folyamatát a 16. ábra mutatja be.

A konfliktusok kézzel fogható szakaszában láthatjuk a konfliktusba került feleket, amint megbeszélnek, megvitatnak, veszekednek, vagy akár ölre is mennek egymással. A konfliktusok hevessége alapján felállítható egy konfliktus intenzitás skála, amit a 17. ábra mutat.

![Konfliktus intenzitás skála](image)

Forrás: Bakacsi, 2007

6.2. A konfliktusok forrásai

Amikor világossá válik számunkra, hogy probléma van, nagyon fontos kideríteni, hogy mi az igazi oka a konfliktusnak. Még lehetősen nehéz a konfliktusforrását beazonosítani, hiszen a szervezeti életben rengeteg olyan helyzet adódik, ami konfliktusforrásként szolgálhat. Alapvetően két főbb kategóriába sorolhatjuk a konfliktus lehetséges okait befolyásoló tényezőket szervezeti szinten.

1) Egyéni jellemzőkből adódó, személyiséghez kapcsolódó konfliktusok okok:
   - személyi ellentétek,
   - személyiségjegyekből, vérmérsékletből adódó toleranciahiány,
   - hibás észlelés, ítéletalkotás,
   - értékrendzertőbeli különbségek,
   - szükségletek kielégítése e.

2) Környezeti tényezőkből fakadó konfliktus okok:
   - Általános környezeti tényezők:
     o társadalmi, kulturális, gazdasági tényezők,
     o természeti hatások,
     o mikrokörnyezeti tényezők.
   - A szervezeti struktúrából és annak belső jellemzőiből eredő sajátosságok:
     o információs, kommunikációs problémák,
     o függelmi viszonyok,
     o szerep-kétértelműség, hatáskörök tisztázatlansága,
     o aránytalan terhelés,
     o érdekek és célok különbözősége,
     o változások a munkamódszerekben, elvárásokban (Dajnoki, 2005).
6.3. Konfliktus feloldó magatartásformák

A konfliktushelyzetekben tanúsított magatartásunkat befolyásolhatja neveltetésünk, tapasztalataink, attitűdjeink, de a környezetünkben élők hasonló helyzetben mutatott mintája is. Az emberek konfliktus megoldó magatartása azonban tipizálható. A konfliktus kezelésnek alapvetően őt típusát különbözetetjük meg az alapján, hogy mennyire vesszük figyelembe konfliktus helyzetben a saját, illetve a másik fél érdekét. Az öt típust a 18. ábra mutatja be.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Magatartásformák</th>
<th>Kompromisszum</th>
<th>Elhárítás</th>
<th>Alkalmazkodás</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Rámenős önérdekű</td>
<td>Versengés</td>
<td>Együttműködés</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>A saját érdeknek követése</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Visszahúzódó Lemondó</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Nem kooperatív, a kapcsolat nem fontos
Kooperatív, a kapcsolat fontos
A másik fél szempontjainak figyelembe vétele

Forrás: Bakacsi, 2007

Elkerülő magatartást tanúsító személyek egy adott konfliktus során képesek még a konkrét helyszínt is elhagyni a kellemetlenség, a feszültség elkerülése érdekében. Frusztráltaknak érzik magukat a sikertelenségtől, a helyzetből való félelemtől. Igyekeznek másra terelni a szót, vagy csak egyszerűen csendben maradnak. Nem hogy nem tudják, de nem is akarják észrevenni a problémákat. (Sem a saját, sem a másik érdekei nem motiválják, úgy tesz, mintha nem lenne konfliktus, kilép abból.)

Az alkalmazkodó magatartás mögött rendszerint a másik féltől való félelem áll, amely adódhat hierarchiabeli, nemi, hatalomból fakadó különbségből vagy akár önértékelési problémákból is. Az alkalmazkodók elfogadják a másik döntését, beleegyeznek a döntésbe eredeti szándékuk ellenére. Jellemzően nagyon békülékeny természetűek. Nem áldozzák fel az eddigi harmonikus kapcsolatukat saját érdekeik érvényesítésére és a végsőig elmennek azért, hogy a másikat ne haragítsák magukra, vagy ne veszítsék el. (Saját céljaikat teljesen feladják a másik fél önérvényesítése céljából.)

Az alkalmazkodó magatartás során az egyén érvekkel próbálja meggyőzni ellenfelét, versenyhelyzetet érez és tetteivel, megnyilvánulásaival manipulálja a másik felet. A magatartás akár erőszakos, indulatos is lehet, de egy lehengerlő beszéd tartása is ide tartozhat. Jellemző stratégiája, hogy harcnak tekinti a konfliktushelyzetet, amit meg kell
nyernie és minden erejével arra törekszik, hogy a másik elismerje, belássa, hogy ő nyert. (A saját érdekeit teljesen meg akarja valósítani, a másiknak semmiben nem enged.)

A kompromisszumkereső magatartás jellemzője, hogy a közös megoldást keresik mindketten, a másik érdekében hajlandóak bizonyos céljaikról lemondani, ha ezt velük szemben is viszonyozzák. A higgadt meghallgatás és mérlegelés taktikája a kompromisszumkereső magatartásformát tükrözi. (Mindkét fél elengedi is, és meg is őrzi céljai egy részét, félúton találkoznak az érdekeik.)

A konfliktusban részvevő együttműködő taktikát követ, ha egyértelműen a másik tudtára adja a céljait és vágyait és ugyanezt várja a partnerétől is. Nem ellenfélként, hanem társként tekint a másikra, bizalmat táplál iránta, készségesen és nyitottan közeledik felé. Alapvető mozgatóeleme a tisztesség és az együttműködésre való hajlam. Ez a magatartásforma lehetővé teheti mindkét fél számára igényei teljes beteljesülését (Bognár, 2011).

A munkahelyi konfliktuskövetkezménye a stressz megjelenése lehet. Az Európai Unióban minden 4. munkavállaló szenved a tartósan fennálló, a testi- lelki-jólétet megterhelő munkahelyi stressz káros következményeitől. Ez a második leggyakoribb munkahelyi panasz, amely az Európai Unió tagországaiban a munkavállalók közel egynegyedét (22 százalékát) érinti – állapította meg az Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség 2009-es tanulmánya. A vizsgálatok szerint az elveszített munkanapok 50–60 %-a közvetve vagy közvetlenül a stressznek tudható be. Magyarországon egy hajszállal még ennél is rosszabb a helyzet. Kopp Mária vezetésével a Semmelweis Egyetem Magatartástudományi Intézetének munkatársai országos reprezentatív egészségfelmérést végeztek (Hungarostudy), melynek eredményei szerint a halálozás valószínűsége a háromszorosára emelkedett azon 40–69 éves magyar férfiak között, akiknek 2002-ben munkahelyi bizonytalanságot kellett megélniük, illetve a duplájára növekedett azok körében, akiknek alacsony kontroll lehetőségük volt. Úgyanebben a korcsoportban a nőként az alacsony munkahelyi támogatás bizonyult a 2006-ig bekövetkező halálozás kiemelkedő rizikófaktorának. A krónikus stressz szoros összefüggését a szív- és érrendszeri megbetegedésekkel, a fertőző betegségekkel, a fejfájással, az izomfájdalakkal, a gyomor- és bélrendszeri tünetekkel, a menstruációs zavarokkal, a depresszióval, a szorongással, a kiegéssel, valamint az egészségkárosító rizikómagatartások (a mértéktelen alkoholfogyasztás és evés, a dohányzás) megjelenésével számos tudományos vizsgálat igazolja (Adám et al. 2010).

A stressz csökkentésért mi magunk is tehetünk. Mindenki rendelkezik stresszcsökkentő módszerekkel – csak általában nem tudatosan alkalmazza azokat. A stresszcsökkentő módszerek ráadásul lehetnek károsok is: ilyen például az alkohol, de az sem jó, ha a feszültséget másokon vezetem le, hiszen így hamar elvesztek egy csomó lehetséges barátot. Érdemes tehát tudatosabban hasznos módszereket választani. Ezek egy részét tanulni kell, de számos közülük azonnal mindnyájunk rendelkezésére áll:

1. A legegyszerűbb módszer a mozgás. Sok munkahelyen erre már lehetőséget is biztosítanak, rendszer szemléletűen (Bács, 2011; Bács – Bácsné 2014) beépítik a munkafolyamatokba.

2. A problémák másokkal való megosztása (magyarul a panaszkodás). Sokan nem szeretnek panaszkodni, gyengeségnek élik meg, nem szívesen terhelnek másokat, pedig
az ember társas lény, és ezért érzelmei szabályozásában nagy szerepe van annak, hogy elmondja búját-baját másoknak. Panaszkodás közben műszerekkel mérséktetően csökken a stressz-szint.
3. Ha valamit nem tudunk megoldani, minél hamarabb kérjünk segítséget! Mindig legyen egy (de jobb, ha több) bizalmasunk a munkahelyünkön, akivel kölcsönösen támogatjuk egymást a problémák megoldásában (Purebl – Székely, 2006).
7. ESÉLYEGYENLŐSÉG ÉS DISZKRIMINÁCIÓ A SZERVEZET-BEN

7.1. Az esélyegyenlőség és egyenlő bánásmód

Amikor az esélyegyenlőségről beszélünk, tudnunk kell, hogy az esélyegyenlőség eddig még sehol a világon nem valósult meg teljesen. Az esélyegyenlőség csak akkor fog megvalósulni, ha a kirekesztettek, a periférián élők azt kitartó, kemény munkával, nagy elhívatottsággal kiharcolják (Chikán, 2001). Ez a harc akkor vezethet igazán eredményre, ha a társadalom befogadó lesz. A valódi esélyegyenlőség azt jelenti, hogy az adott személy szinte láthatatlanul belesimul a társadalomba, mint annak egyik alkotóeleme: tanul, felnő, dolgozik, eltartja magát, szeret és szeretik, éli az életét, mint mindenki más (Könzzei, 2002).

Az esélyegyenlőség fogalmának meghatározására a szakirodalomban többféle definíciót találunk Az Európai Unió Bizottságának HELIOS II. (1996) programja az esélyegyenlőség fogalmát az alábbiak szerint határozza meg: minden embernek más, mégis egyenjogú lehetőséget kell kapnia arra, hogy a maga választott módon tartalmas életet éljen.

A z egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szóló 2003. évi CXXV. törvény (Ebktv.) kimondja, hogy minden embernek joga van ahhoz, hogy egyenlő méltóságú személyként élhessen. A törvény azon szándékkal vezérelve készült, hogy hatékony jogvédelmet biztosítson a hátrányos megkülönböztetést elszenvedők számára, kinyilvánítva azt, hogy az esélyegyenlőség előmozdítása elsősorban állami kötelezettség. Az egyenlő bánásmód követelménye másképpen a hátrányos megkülönböztetés tilalmát jelenti.


7.2. Diszkrimináció


A különböző társadalmi csoportok közötti egyenlőtlenségek kiküszöbölését, az egyes társadalmi csoportok hátrányainak csökkentését szolgáló intézkedéseket a köznyelvben gyakran „pozitív diszkriminációként” emlegetik, helytelenül. A diszkrimináció szó ugyanis önmagában hátrányos megkülönböztetést jelent, ezért a leszakadó társadalmi rétegek esélyeinek növelését célzó intézkedésekre inkább a megerősítő intézkedés, vagy előnyben részesítés kifejezéseket alkalmazzuk, ezzel is utalva arra, hogy a cél bizonyos hátrányok csökkentése, és nem egyes csoportok plusz kedvezményekben részesítése mások rovására. (Bodrogi, 2011). A megerősítő intézkedések létejogosultságát igazolja, hogy Magyarország az esélyegyenlőség és a társadalmi felzárkózás megvalósulását külön intézkedésekkel segíti (Alaptörvény XV. cikk 4. bekezdés).

Az egyenlő bánásmód követelménye azt jelenti, hogy tilos bárkit valamely tulajdonosága, csoporthoz való tartozása miatt hátrányosan megkülönböztetni, azaz diszkriminálni. A diszkrimináció tilalmát a magyar jogban már az Alkotmány is tilalmazza, az általános deklaráció azonban az Egyenlő bánásmódról szóló törvényben válik konkréttá azáltal, hogy a jogszabály pontosan definiálja, mely magatartások tekintetében hátrányos megkülönböztetésnek, és ha a törvényben lért megkülönböztetés bekövetkezett, milyen jogértékelési lehetőségek nyílnak meg a diszkrimináció áldozata számára. (Bodrogi, 2011)

Az Ebktv. az Európai Unió elvárásainak megfelelően öt magatartástípust sorol fel, amelyek megvalósítják az egyenlő bánásmód sérelmét, vagyis diszkriminációk minősülnek:

1. közvetlen hátrányos megkülönböztetés,
2. közvetett hátrányos megkülönböztetés,
3. zaklatás,
4. jogellenes elkülönítés,
5. megtorlás.

A törvény 8. §-a értelmében “Közvetlen hátrányos megkülönböztetésnek minősül az olyan rendelkezés, amelynek eredményeként egy személy vagy csoport valós vagy vélt

a) neme,
b) faji hovatartozása,
c) bőrszíne,
d) nemzetisége,
e) nemzetiségehez való tartozása,
f) anyanyelve,
g) fogyatékossága,
h) egészségi állapota,
i) vallási vagy világnézeti meggyőződése,
j) politikai vagy más véleménye,
k) családi állapota,
l) anyasága (terhessége) vagy apasága,
m) szexuális irányultsága,
n) nemi identitása,
o) életkora,
p) társadalmi származása,
q) vagyoni helyzete,
r) foglalkoztatási jogviszonyának vagy munkavégzésre irányuló egyéb jogviszonyának részmunkaidós jellege, illetve határozott időtartama,
s) érdekképviseltehez való tartozása,
t) egyéb helyzete, tulajdonsága vagy jellemzője (a továbbiakban együtt: tulajdonsága) miatt részesül kézvezőtlenebb bánásmódban, mint amelyben más, összehasonlítható helyzetben levő személy vagy csoport részesül, részesült vagy részesülne.


Az előnyben részesítést – ami pozitív diszkriminációként is értelmezhető – az Ebktv. törvény 11. § (1)-a írja le, miszerint "nem jelenti az egyenlő bánásmód követelményének megsértését az a rendelkezés, amely egy kifejezetten megjelölt társadalmi csoport tárgyilagos értékelésen alapuló esélyegyenlőségének felszámolására irányul.

Közvetett hátrányos megkülönböztetés akkor következik be, ha az Ebktv.-ben felsorolt tulajdonsággal rendelkező személyeket egy látszólag semleges magatartás, intézkedés vagy rendelkezés lényegesen nagyobb arányban hoz hátrányos helyzethe, mint más, velük összehasonlítható helyzetben lévő személyeket, csoportokat. Például, ha a részmunkaidőben dolgozók között nagyobb arányban vannak a nők, vagy egy megváltoztatott munkakezdési időpont miatt hátrányos helyzetbe kerül a kisgyermeket nevelő vagy beteg, idős hozzátartozót ápoló munkavállaló, mivel a munkába jutását ez által a munkáltató megnehezíti.

Zaklatásnak minősül, ha az Ebktv.-ben felsorolt tulajdonságokkal rendelkező személyekkel szemben e tulajdonságukkal összefüggésben olyan emberi méltóságot sértő magatartást tanúsítanak, amelynek célja vagy hatása, hogy velük szemben megfélemlítő, ellenséges, megalázó, megszégyenítő vagy támadó környezet alakuljon ki.
79

Ha a védett tulajdonsággal rendelkező személyeket, csoportokat – anélkül, hogy azt törvény kifejezetten megengendé – a velük összehasonlítható helyzetben lévő személyektől, azok csoportjától elkülöníti, akkor beszélünk jogellenes elkülönítésről, azaz szegregációról. Az Egyenlő Bánládás Mívelő Hatóság jogszertést megállapító határozatainak csak mintegy 1-3 százaléka állapít meg jogellenes elkülönítést, jellemzően etnikai alapú oktatási szegregáció miatt jogvédő civil szervezetek, illetve fogyatékos vagy egészségkárosodott gyermekek esetében a szülők indítványa alapján. (Demeter, 2012).

Az Ebktv 10§-a alapján „Megtorlásnak minősül az a magatartás, amely az egyenlő bánásmód követelményének megsértése miatt kifogást emelő, eljárást indító vagy az eljárásban közreműködő személyel szemben ezzel összefüggésben jogszerűsével okoz, jogszerű okozására irányul vagy azzal fenyeget.” Bodrogi (2011) alapján, ha például egy munkavállaló panaszt tesz amiatt, hogy a munkahelyén hátrányos megkülönböztetés vagy zaklatás éri, majd ezt követően rosszabb beosztásba helyezik át, vagy kimarad a prémiumból, megtorlásról beszélhetünk. Megtorlás az is, ha a példánkban szereplő munkavállaló mellett tanúsokodó kollégát az eljárást követően hasonló hátrányok érik az adott munkahelyen.

A diszkrimináció, mind az Európai Unió országaiban, mind Magyarországon komoly gondokat okoz. A diszkriminációt tiltó jogi szabályozások nem minden esetben jelentenek védelmet a diszkriminatív viselkedéssel szemben. Ahhoz, hogy a diszkrimináció csökkenjen, szükség lenne arra, hogy az emberek viselkedése, valamint az attitűdök, illetve normák szintjén is változások következzenek be. (Csizmár és Münstich, 2005) Egy csoporttal szembeni attitűdünket az is befolyásolja, hogy milyen információink és vélekedéseink vannak velük kapcsolatban, ilyenek a sztereotípiák is (Lippman, 1922). A sztereotípiákat a normák és a tapasztalatok is alakítják. Gyakran tényeket fordítunk el úgy, hogy azok megfelelőnek a sztereotípiánknak (Hamilton–Rose, 1984).

esetben is előfordulhat. Egyik ilyen helyzet, amikor a jelölt alkalmas a munkavégzésre, megfelel a pályázati felhívásban jelölt végzettségeknek, ugyanakkor elutasítják, mert egy magasabb végzettséggel, esetlegesen többféle végzettséggel rendelkező jelöltet választanak. (Ennek hátterében gyakran az áll, hogy a munkáltató, már látja, hogy a későbbiekben milyen más munkakörök betöltésére lehet alkalmas a jelölt és úgy gondolja, hogy a felvétel által megszorolja az esetleges későbbi képzési költségeket.) A másik eset éppen ennek az ellenkezője, amikor éppen a munkáltató a jelölt túlképzettségére hivatkozva utasítja el.

A második legmagasabb arányt (24%) az életkor mutatja. Ennek hátterében megint kettősség tapasztalható. A munkáltatók egyrészt idősnek tartják a jelöltet a meghirdetett munkára vagy éppen a fiatal korára és gyakran az ebből adódó tapasztalatlanságára, gyakorlat hiányára hivatkozva utasítják el a jelöltet álláskeresésnél, de leépítés, elbocsátás esetén is hasonló indokok állhatnak fenn.

19. ábra: A munkaerőpiacon megélt hátrányos megkülönböztetés megoszlása előfordulás és ok szerint (2012)

Forrás: KSH (2013) adatai alapján saját szerkesztés

Az életkor után az egészségi állapotot, a családi körülményeket, illetve a származást jelölték meg a válaszadók a hátrányos megkülönböztetés okaként. A megkérdezettek mindössze 6,3%-ban jelölték meg a nemek szerinti megkülönböztetést. Ugyanakkor elmondható, hogy a családi körülményt szinte kizárólag a nők jelölték meg a hátrányos megkülönböztetés okaként, vagyis távolról sem igaz, hogy a férfiak és nők munkaerőpiaci egyenlősége már megvalósult. (Statisztikai Tükör, 2012)
7.3. Példák diszkriminatív viselkedésre – jogesetek ismertetése

A munkaerőpiacon megjelenő diszkrimináció esetében a dolgozók olyan személyes tulajdonságainak értékelése következik be, amelyek nincsenek összefüggésben a munkavállaló egyéni termelékenységével. Ez alapján a diszkriminatív viselkedés alapja lehet bármely megfigyelhető egyéni tulajdonság, amely miatt a diszkrimináló személy a dolgozó termelési képességeit kevésbé értékel, mint a többi, ugyanolyan képességű munkavállalóé (Lovász – Telegdi, 2012).

Jelen fejezet Bodrogi Bea (2011) „A diszkrimináció elleni küzdelem módszerei” című, a Magyar Helsinki Bizottság által tárgyalt kiadványban leírt, valamint az Egyenlő Bánásmód Hatóság honlapján található, a foglalkoztatáshoz kapcsolódó valós jogeseteket ismertet, ahol diszkriminatív viselkedés miatt jogsértést megállapító döntés született, gyakorlati példát szolgáltatva ez által a nem, a származás, az életkor, valamint fogyatékossággal miatt elszennedett hátrányos megkülönböztetésre, ez által felhívva a figyelmet a gyakran évekig fennálló jogsértő magatartásra, aminek sok munkavállaló nincs is tudatában.

7.3.1 Példa diszkriminatív álláshirdetésre


Az eljárás alá vont cég képviselője védekezése során előadta, hogy sokéves tapasztalata alapján a pultosnak erős fizikummal kell rendelkeznie, ez indokolja a fiatalok előnyben részesítését. A vendégek szívesebben betérnek az üzletbe, ha egy „kedves, mosolygós, fiatal hölgy” szolgálja fi őket. A Hatóság ezt a védekezést azonban nem tudta kimentésként értékelni, mivel az eljárás alá vont cég a fenti hipotézisekre nem tudott megfelelő bizonyítékokat felmutatni. A Hatóság megítélése szerint sem az életkortól, sem a felszolgáló neméntől nem függ az, hogy a kiszolgálás mennyire lesz „kedves”, és
az életkor, valamint a fizikai állóképesség között sem bizonyítható minden esetben a feltétlen összefüggés. A fentiekre való tekintettel a Hatóság eltiltotta az eljárás alá vont céget a jövőbeni jogosértéstől, illetve attól, hogy álláshirdetéseiben diszkriminatív kitételeket alkalmazzon.

Tekintettel a cég megbánást tanúsító magatartására a Hatóság a pénzbírság kiszabását mellőzte. Annak érdekében ugyanakkor, hogy a hirdetési újságokban tömegesen szereplő, főleg az életkorra és a nemre vonatkozó, a munka elvégzéséhez nem feltétlenül kötődő feltételeket tartalmazó álláshirdetések száma csökkenjen, a határozatot (EBH/1054/9/2009.) a Hatóság honlapján közzétette.” (Bodrogi, 2011).

7.3.2. Példa nemi alapú hátrányos megkülönböztetésre


A hatóság a fentiek alapján eljárást indított a munkáltatóval szemben, és az eljárás alá vontat nyilatkozattételre hívta fel. Válaszadában a bepanaszolt cég előadta, hogy kérelmezőt folyamatos béremlésekben részesítette, aki ezen kívül időszakosan jutalmomban és törzsértében jutalomban is részesült, ezért álláspontja szerint nem sértette meg az egyenlő bánásmód követelményét. Munkaviszonyának megszüntetése előtt alternatív munkakört ajánlott fel kérelmezőnek, amelyet azonban ő nem fogadott el. V.I. munkavállalói kapcsolatban a munkáltató előadta, hogy nevezett munkavállalónak nemzetközi áruvállaló tiszti, teherforgalmi tiszti, vámügyintéző képesítése van, azaz magasabban képzett munkaerő, mint kérelmező. Ezen kívül V.I. már 19 éve dolgozott a munkáltatónál, több munkakörben is vezetői tapasztalattal rendelkezik, így cég gyakran támaszkodik vezetői tapasztalataira és szélesebb körű végzettségeire, továbbá munkájával rendszeresen elégedett volt a munkáltatója.

V.J.-vel kapcsolatban a munkáltató elismerte, hogy az ő személyi alapbére magasabb, mint a kérelmező, de ennek okaként előadta, hogy V.J. – a kérelmezővel szemben –
orosz nyelvet beszélő, egyetemi végzettségű munkavállaló, mivel gazdasági agrármérnöki és humán erőforrás menedzsment megnevezésű diplomája van, és szaktudását a munkáltató szélesebb körben tudja alkalmazni, mint kérelmező végzettségét, tapasztalatát.

A hatóság megállapította, hogy a bizonyítási eljárás során a bepanaszolt cégnek nem sikerült bebizonyítania, hogy kérelmező, illetve férfi kollégái különböző munkaköröket látta el, illetve azt, hogy a férfi munkavállalók által végzett munka értéke magasabb volt a kérelmező által végzett munkáéval. Az eljárás alá vont ezzel kapcsolatban azért sem tudta kimenteni magát, mivel nem igazolta dokumentumokkal alátámasztottan, hogy más volt a három munkavállaló munkakörére, hiszen egyrészt nem csatolta a munkakörökre, másrészt a lefolytatott bizonyítási eljárás is azt támasztotta alá, hogy lényegileg azonos feladatokat végeztek mindhárman. A hatóság ezért megállapította, hogy az eljárás alá vont megértette az egyenlő bánásmód követelményét azzal, hogy kérelmező női nemhez tartozása miatt közvetlen hátrányos megkülönböztetést alkalmazott a munkabér megállapítása és biztosítása során.

A hatóság az eljárás alá vontat eltiltotta a jövőbeni jogértelmétől, elrendelte a határozat közzétételét a hatóság, valamint az eljárás alá vont weboldalán és 1.000.000 Ft összegű bírságot szabott ki. A bírság kiszabásánál a hatóság figyeltembe vette azt a tényt, hogy a jogértől állapot huzamosabb ideig – évekig – fennállt, és kérelmező ügyével a munkáltatónál nem volt átlátható bérezési rendszer, amelynek alapján okat lehetett volna adni a bérek közötti különbségtételnek. A határozattal szemben az eljárás alá vont felülvizsgálati kérelmet nyújtott be a Fővárosi Közigazgatási és Munkaügyi Bíróságon. **(EBH 577/2013 jogeset - 2014. január 16.)**

**7.3.3. Példa álláskeresésnél bekövetkezett, származással összefüggő diszkriminatív viselkedésre**

"Egy roma származású szakképzett szobafestő és mázoló fiatalember 2005 nyarán több olyan álláshirdetést is felhívott, amelyekben festő szakmunkásokat kerestek. Az álláskeresésben az egyik kerületi családszövetség szolgálat munkatársai nyújtott neki segítséget. A központ irodájából hívta fel az Expressz újságában megjelenő hirdetésekben megadott számokat. Jelentkezett az „Állandó munkára, józan életű festőt keresünk” hirdetésre, ahol a telefon egy férfi vette fel, és miután a fiatalembér közölte vele, hogy a munkára szeretne jelentkezni, az illető tájékoztatta a munkavégzés részleteiről. Elmondtatta, hogy a munkabér hatezerötszáz forint lenne naponta, késleltette tudna fizetni, állandó munkáról lenne szó, és Budapesten, egy XIII. kerületi hotel építésénél kellene festőmunkákat végeznie. Mivel a roma fiatalember többször tapasztalta már korábban, hogy míg telefonban készítségesek vele, a személyes találkozásokor a bőrszíne látta el küldik, ez alkalommal előre közölte, hogy roma származású. Kérdezte azt is, ez vajon probléma-e, mire a munkáltató képviselője közölte vele, hogy ez esetben nem kívánják alkalmazni. A telefonbeszélgetés ezzel véget es ért. A beszélgetésnek, bár a telefon nem volt kihangsúlyt, fúltanúja volt a gyermekjóléti szolgálat munkatársa is.
Az ügyben a Nemzeti és Etnikai Kisebbségi jogvédő Iroda telefonos tesztelést folytatott le: egy "semleges" néven, majd pedig egy roma névként számon tartott néven bejelentkező tesztelővel felhívatta ugyanazt a telefonszámot. Míg a roma néven bemutatkozó tesztelőnek a munkáltató azt mondta, hogy már nem aktuális a hirdetés, a később, átlagos „magyar néven” bemutatkozó érdeklődőnek teljes körű felvilágosítást adott a még betöltetlen állásról. A jogvédő szervezet a panaszos nevében az Egyenlő Bánásmód Hatóság előtt indított eljárást. A Hatóság – elfogadva a telefonos tesztelés eredményét is – megállapította a közvetlen hátrányos megkülönböztetés tényét, és a munkáltatót 700 000 forint bírság megfizetésére kötelezte." (Bodrogi, 2011)

Hasonlóan elmarasztaló ítélet született egy másik esetben, amikor "egy áruháznál ötzszerű végelvétel ellátó cég a roma származású kérelmező biztonsági őr állásra többször Vietkezést elutasított. A kérelmező többször személyesen is érdeklődött, ennek ellenére nem nyert felvételt, s közben tapasztalhatta azt is, hogy más jelentkezőket felvettek ugyanarra a munkakörre. A kérelmező valószínűsítette, hogy az örzés-védelmet ellátó cég roma származása miatt nem kötött vele szerződést. Az eljárás alá vont védekezése szerint a cég csak a legalalkalmazottabb jelentkezőket veszi fel vagyonőri munkára, s a kiválasztást pedig a legtapasztaltabb alkalmazottja végzi. A cég egyúttal azt is közölte, hogy több roma kisebbséghez tartozó munkavállalókat megfizetésére megadva nevüket és adószámukat.

A hatóság a kérelmet alaposan találta, különös tekintettel arra, hogy a kérelmező magát roma kisebbséghez tartozónak vallotta, és valószínűsítette a hátrányt is, megfelelő dokumentumokkal bizonyította, hogy a vagyonőri feladatok ellátásához szükséges képzettséggel és végzettséggel rendelkezik, igazolta azt is, hogy megfelelő szakmai múlttal rendelkezik. Ezzel szemben az eljárás alá vont cég mindvégig passzív magatartást tanúsította, s a kimentési bizonyításának nem tett eleget. A hatóság megállapította, hogy a vagyonőrivel cég a Kérelmező roma kisebbséghez tartozó és egyenlő bánásmód követelményét azzal megsértette, hogy elméletileg a Kérelmezőt – valahányszor felvételre jelentkezett vagyonőri munkakör betöltésére – különböző indokokkal hitegette, jelentkezését elutasította. A hatóság az eljárás alá vontak ezért megtiltotta a jogszertő magatartás jövőbeni tanúsítását és 1.500.000 Ft bírság megfizetésére kötelezte.” (EBH 281/2010 jogeset - 2010. szeptember 9.)

7.3.4. Példa életkor miatt bekövetkezett hátrányos megkülönböztetésre

"Kérelmező 2012. december 21-én azzal a panasszal fordult a hatósághoz, hogy az eljárás alá vont Zrt. által meghirdetett gyakornoki álláspályázaton önéletrajza alapján már az első körben elutasításban részesült, annak ellenére, hogy a felvételhez szükséges feltételeknek megfelelt, valamint a kiválasztásnál előnyként feltüntetett körülmények is teljesültek esetében. A Kérelmező álláspontja szerint elutasításának hátterében életkora állt, melyet azzal is alá kívánt támasztani, hogy ismerőseinek tudomása szerint az eljárás alá vont nem fogad be pályázatot 45 éves kor felett pályázóktól. A hatóság indított az eljárás nyomán a Zrt. ellen, aki azzal védekezett, hogy kérelmezőt azért nem hívták be tesztírásra, mert önéletrajzát hiányosnak és ellentmondásosnak találták, ugyanis abban szerepelt főiskolai végzettsége, illetve megszerzett szakérzetessége, azonban korábbi középiskolai végzettségről nem számolt be. Ennek tisztázására pedig a túljelentkezés miatt nem volt idő.
Ezt az ellentmondást a kérelmező az eljárás során vitatta hiszen, bár nem jelölte meg a főiskolát megelőző gimnáziumi végzettséget, főiskolára bekerülni érettségivel lehetett, valamint szakérettséget is csak érettséggel rendelkezők tehettek. Kiemelte, hogy a műszaki képzettség és a számítógépes ismeretek előnynek számítottak, és önletrajzából mindkettő megállapítható volt rá nézve.

Az eljárás alá vont továbbá kijelentette, hogy a behívott és az elutasított jelentkezők között minden korosztály megtalálható volt, azonban a hatóság rendelkezésére bocsátott önletrajzok, valamint adatok alapján megállapította, hogy képességteszt kitöltésére kiválasztott személyek közül (kiválasztás első köré) egy sem töltötte be a pályázatra történő jelentkezések lezártakor a 45 évét, majd a felvételt nyert 15 személy közül a legidősebb 35éves, a többiek életkora legfeljebb 26 év volt.

A hatóság az eljárás alá vont kimentését több ok miatt nem fogadta el. Először is, kérelmező gimnáziumi érettségi érettségijét önletrajzában valóban nem tüntette fel, azonban eljárás alá vont szerint kérelmező megfelel a pályázati feltételeknek, azt tehát nem vitatta, hogy rendelkezik érettséggel. A hatóság álláspontja szerint a felsőfokú végzettséggel és több képessítéssel is rendelkezőknél, különösen az idősebb korosztály esetében, nem különös, ha a főiskolai/egyetemi tanulmányaikat megelőző, és szakmailag egyébként nem releváns középfokú iskolai végzettséggére nem térne ki önletrajzukban. Az önletrajzból világosan kiderült, hogy kérelmező rendelkezik az előírt képessítéssel. Továbbiakban eljárás alá vont kijelentette, hogy kérelmező szakmai tapasztalata egy bizonyos területhez kötődik, azonban a hatóság megállapította, hogy az eljárás alá vont másoknél nem tekintette kizáró körülményekre a más irányú munkatapasztalatot, vagy bizonyos munkatapasztalat hiányát. A kiválasztás szempontjai között ugyanakkor kétség kívül szerepelniük kellett az előnyként megfogalmazottaknak, mely képessítésekkel kérelmező a hatóság álláspontja szerint rendelkezett, tehát ezek alapján nem volt indokolt, hogy kérelmező nem került behívásra a tesztirásra.

Ezekben kívül nem fogadható el a hatóság kimentéséért, hogy az eljárás alá volt által bonyolított kiválasztási folyamatban az életkor csak annyiban játszott szerepet, hogy hatósági vizsga letételénél követelmény a 20. betöltött életév, egyébként a jelentkezők életkorát nem vizsgáltak.

A hatóság az eljárás során arra a következtetésre jutott, hogy eljárás alá vont a kiválasztási eljárás során a 45 év alattiak közül válogatott, ugyanis körükből olyanokat is behívott tesztirásra, akikről nem állapítható meg, hogy képzettségük, tapasztalataik a legrelevánsabb lett volna, miközben a 45 év feletti jelentkezők közül senkit sem hívott be. Mindezek alapján a hatóság álláspontja szerint az eljárás alá vont az általa megrendelhetetlen gyakornoki állásra kapcsán a munkaviszony létesítését megelőző kiválasztási eljárás során megsértette az egyenlő bánásmód követelményét azzal, hogy kérelmezőt életkora miatt a képességteszt írására nem hívta be, így már a kiválasztási eljárás első köréből kizárta. A hatóság elrendelte a jogosértő magatartás jövőbeni tanúsításának megtiltását.” (EBH 79/2013 jogeset - 2013. november 4.)

7.3.5 Példa fogyatékkossággal összefüggő diszkriminatív viselkedésre

"Egy látássérült munkavállaló, aki jogi végzettséggel rendelkezett, írásban juttatta el önletrajzát egy meghirdetett állásra; ennek nyomán a cég képviselője interjút beszélt meg vele. A munkavállaló ezután vette észre, hogy önletrajzában nem szerepel a ténym,

A Hatóság eljárásában a cég képviselője azt adta elő, hogy a kérdéses időszakban semmiféle állást nem hirdettek meg. Ennek azonban ellentmondott, hogy a panaszosnak küldött elektronikus levél kifejezetten állásinterjú lemondásáról szólt. Nem fogadta el védékezésként a Hatóság azt sem, hogy az eljárás alá vont cég egyébként különböző származású és etnikai hovatartozású személyeket foglalkoztat: ennek a Hatóság álláspontja szerint semmi köze a szóban forgó ügyhöz.

A cég egymásnak ellentmondó kijelentéseket tett arra vonatkozóan, hogy az állásinterjú lemondásának időpontjában tudott-e a panaszos lemondásáról szólt. A Hatóság – tekintettel az elektronikus levél tartalmára is – nem fogadta el az eljárás alá vont azon védékezését, amely szerint a hátrány és a védett tulajdonság között nem volt ok-okozati összefüggés. Az eljárás alá vont cég utalt arra is, hogy egy látássérült személy a munka ellátására alkalmas lett volna; a cég képviselője a tárgyaláson a Hatóság kérdésére előadta, hogy az a jogász, akinek a helyére a látássérült munkavállaló felvétele szóba került, okirat-szerkesztési feladatokat látott el. A Hatóság az eljárás alá vont e védékezését sem tudta általános vagy ágazat-specifikus kimentésként elfogadni. Mindezekre tekintettel a Hatóság megállapította, hogy a cég megsértette az egyenlő bánásmód követelményét és szankcióként megtiltotta a jogsértő magatartás folytatását, elrendelte a jogsértést megállapító jogerős és végrehajtható határozatának nyilvánosságra hozatalát, 30 nap időtartamra, a Hatóság honlapján, és 800 000 forint bírságot szabott ki." (EBH 295/2006 - 2006. október 20.; Bodrogi, 2011)

Összességében elmondható, hogy diszkriminatív viselkedés az élet valamennyi területén jelen van, az esélyegyenlőség csak elméletben létezik. Sok esetben nem is tudatosul bennünk, illetve nem is vagyunk tisztában azzal, hogy jogsértő magatartást követtek el velünk szemben. Ha belegondolunk, már az első találkozáskor, szinte első ránézésreeldőntjük a másikról, hogy szimpatikus-e vagy sem és a negatív első benyomást nagyon nehéz visszafordítani. Számos személyészlelést torzító tényező van, ugyanakkor amennyiben odafigyelünk egymásra, megpróbáljuk megismerni a másikat és valós információk alapján dönteni, illetve ez alapján ítélekezni a másik felet, akkor egy kellemes légkörű szervezetben, egy jól működő munkacsoport tagjai lehetünk.
8. PROBLÉMAMEGOLDÁS

Mi a probléma? Ha ezt a kérdést halljuk, mindannyian arra gondolunk, hogy valami olyan helyzet felől érdeklődünk, ami problémás, ami nem jó, eltér a megszokottól, az elvártól. Levelező közgazdász hallgatóknak tettem fel egy kurzuson a kérdést: „Van maguknak problémájuk?” A középkorú nőkből álló csoport szinte egybehangzóan válaszolta: „Van, ha csinálunk magunknak.” Ennyire közérthetően még nem hallottam megfogalmazni, a probléma szubjektív jellegét.

A probléma fogalmának meghatározásánál a Venn-diagramból indulunk ki. (20. ábra)

A tényleges jelenlegi helyzet
A kívánatosnak észlelt helyzet
( céllállapot)
Az észlelt jelenlegi helyzet

20. ábra: A probléma értelmezése (Venn – diagram)
Forrás: Berde (2005)

Az ábra három halmazt értelmez: az észlelt jelenlegi helyzetet, a tényleges jelenlegi helyzetet és a kívánatosnak észlelt helyzetet vagyis céllállapotot. A halmazok átfedik egymást és metszeteket képeznek. Az észlelt jelenlegi helyzet nem esik egybe a tényleges helyzettel. Az ember csak az általa észlelt helyzetet képes összevetni a kívánatos helyzettel Amennyiben eltérést tapasztal azt problémaként ítéli meg. A megközelítés szerint a probléma nem más, mint az észlelt helyzet és a kívánatos helyzet eltérése. Ráadásul a kívánatosnak ítélt helyzet is észlelt helyzet, a hibákkal terhelt emberi észlelés alapján alakulnak ki a kívánatos helyzetre vonatkozó elvárások. Mind a két halmaz, az észlelt és a kívánatos helyzet is a szubjektív emberi észlelés eredményeként definiált. Ez alapján kijelenthető, hogy a probléma szubjektív kategória. Az ábra, lehet hogy eltúlzottan, de azt mutatja, hogy csak részben vagyunk képesek a valóságos helyzetet észlelni. Ha azzal a feltételezéssel élünk, hogy képesek vagyunk a tényleges helyzetet objektíven, a valóságnak megfelelően értékelni, teljesül-e az objektív probléma meghatározás követelménye. Aligha, mivel a kívánatos helyzet is emberi észlelés alapján leírt céllállapot. A megközelítés egyben jól tükrözi a probléma relatív jellegét. Könnyű belátni, hogy a különböző helyzetben lévő személyek az adott állapotot eltérő módon észlelhetik, igényeiktől, értékeiktől függően lehetnek elégedettek vagy elégedetlenek az észlelt állapottal. A kívánatos állapotra vonatkozó elvárások is eltérhetnek az észlelő preferenciáitól, normáitól, személyiségétől függően.
(Lásd 4. fejezet). Ha valaki egy állapottal elégedett, vagy az állapot fenyegettségét nem észleli, akkor az ilyen ember számára az észlelt helyzet nem jelent problémát. A Venn-diagram alapján egy adott probléma megoldásának az alábbi lehetőségei vannak:

- Az észlelt helyzetet átalakítják a kívánatosnak ítélt célállapotává.
- A kívánatosnak észlelt helyzetet (a célállapotot) alakítják észlelt jelenlegi helyzeté.
- A két állapot egyidejű átalakítása, közelítése révén szüntetik meg a problémát.

A tényleges helyzet és a kívánatos helyzet eltérésének megszüntetésével az objektív probléma nem szűnik meg, csak olyan helyzet alakul ki, amelyben nem észleljük a problémát. Ez a probléma értelmezés egyben jól mutatja, és felhívja a figyelmet az érzékelés és az észlelés szerepére és fontosságára a problémamegoldásban.

8.1. Érzékelés és észlelés szerepe a probléma felismerésében

Az emberi érzékelés a külvilág ingereinek az érzékszervek révén való beazonosítása és felismerése. Egyrészt az ingerek fizikai észlelését, másrészt idegrendszeri és agyi tevékenység révén az ingerület érzéklet formájában azonosítja a külvilág hatásait. Azzal a feltételezéssel élünk, hogy érzékszerveink pontosabban működnék, megbízhatóak.

Gyakran látjuk azonban, hogy az emberek ugyanazt a dolgot különböző módon érzékelik. Kétségtelen, hogy az érzékszervek pontosságában élességében vannak eltérések, pontatlanságok, hibás működések, stb. Ennek következtében már az érzékelések is lehetnek hibásak.

![Diagram](image.jpg)

21. ábra: Az észlelést befolyásoló tényezők

Forrás: Bakaesi (2001)
Az észlelés az érzékeket alapján kognitív folyamatok eredményeként, az előzetes ismeretek, tapasztalatok, hiedelmek, attitűdök, értékek felhasználásával alakul ki, és meghatározzák, hogy miként fogjuk fel a valóságot. Az észlelést befolyásoló tényezőket a 21. ábrán foglaljuk össze. Az ábra alapján három csoportba sorolhatóak: az észlelt tárgy, személy, esemény jellemzői, az észlelő személyiség tulajdonságai és a környezeti hatások. Belátható, hogy az észlelésben tapasztalható különbségek nem véletlenek, és ez a magyarázata a probléma felismerés és észlelés nehézségeinek is.

Bartee (1973) a problémamegoldás összefüggéseinek bemutatására rendszerszemléletű problémateret definiált. (22. ábra)

![Bartee-féle problémater](image)

Forrás: Bakacsi (2001)

8.2. A problémamegoldás és a döntés összefüggései

A problémamegoldó folyamat és a döntési folyamat hasonlóságát könnyű belátni, ha áttekintjük a 12. táblázatot. A problémamegoldás központi eleme az alternatívák közül való választás, ami nem más, mint maga a döntés.

12. táblázat: **Problématípusok és a döntési módszerek**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Döntés és problématípusok</th>
<th>Döntéshozatali módszerek</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Programozott:</strong></td>
<td>hagyományos</td>
</tr>
<tr>
<td>Rutin, ismétlődő döntések, jól struktúrt problémák esetében</td>
<td>1. Megszokás</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2. Ügyviteli rutin, szabványos működési eljárások</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3. Szervezeti struktúra: Általános követelmények Alcélok rendszere Információs csatornák</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Programozatlan:</strong></td>
<td>korszerű</td>
</tr>
<tr>
<td>Hirtelen jelentkező, rosszul struktúrt problémák, újszerű stratégiai döntések</td>
<td>1. Operációkutatás Matematikai analízis Modellek Számítógépes szimuláció</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2. Elektronikus adatfeldolgozás</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Forrás: Berde (2005)

A problémákat strukturáltságuk alapján a szakirodalom két nagy csoportba sorolja: rosszul strukturált problémák (RSP) és jól strukturált problémák (JSP).

A rosszul struktúrált vagy programozatlan problémák olyan egyedi, újszerű feladatok, melynek megoldására nincsenek kidolgozott rutinok. A módszert, a megoldási programot még meg kell találni. Ezek a problémák újszerűek, megoldásukra nem áll rendelkezésre kidolgozott algoritmus.

A jól struktúrált vagy programozott problémák jellemzői Baracskai (1998) szerint az alábbiak:

- A megoldást ellenőrizni tudjuk – létezik egyoldalú kritérium
- A kiinduló és a célállapot között minden figyelembe vehető állapot reprezentálható
- Az egyik figyelembe vehető állapotnál a másikba való átmenetek reprezentálhatóak
- A megszerzett ismeretek leírhatóak
- A külvilág hatásai reprezentálhatóak
Nincs szükség túl sok keresésre és számításra, a megoldás rutinszerű, a probléma megoldására kidolgozott program alapján azonnal választ lehet adni.

A jól strukturált feladat elvonatkozatás eredménye. Elvégzése nélkül nem működik a szervezet. Természetesen a bonyolult feladat még nem törvényszerűen rosszul strukturált probléma. (Baracskai, 1997) Rosszul strukturált problémákkal elsősorban az emberek világában, a természetben találkozunk. A számok, a munka világa és a gazdasági folyamatok jelentős része jól strukturált feladatokkal jellemezhető.

13. táblázat: A problémamegoldó folyamat és döntés összefüggése

<table>
<thead>
<tr>
<th>1. A probléma felismerése</th>
<th>Döntés-Előkészítés</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2. A probléma elemzése</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3. Alternatívák felállítása és értékelési szempontok meghatározása</td>
<td>Döntés</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Alternatívák közül választás</td>
<td>Végrehajtás</td>
</tr>
<tr>
<td>5. Választott alternatíva megvalósítása</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>6. Visszacsatolás, ellenőrzés</td>
<td>Ellenőrzés</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Forrás: Berde (2005)

A döntés maga se nem probléma, se nem feladat. „Minden vezetői döntés ítélet, választás két alternatíva között a legkritikább esetben a jó és a rossz között. Inkább a „majdnem jó” és az „alighanem rossz” között, de gyakran két olyan cselekvési irány között, amelyek közül egyik sem áll bizonyíthatóan közelebb a jóhoz, mint a másik (Drucker, 1991).”


8.3. A probléma megoldás vezetői megközelítése


<table>
<thead>
<tr>
<th>LÉPÉSEK</th>
<th>RÉSZLETEK</th>
<th>PÉLDA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Probléma azonosítás, meghatározás</strong></td>
<td>Valamiféle inger vagy szikra az jelzi, hogy döntésre lenne szükség. Ez az inger lehet pozitív vagy negatív töltetű.</td>
<td>Az üzemvezető azt veszi észre, hogy a munkaerő fluktuáció 5%-al emelkedett.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Alternatív megoldások generálása</strong></td>
<td>Nyilvánvaló és kreatív alternatívák generálására szükség van. Általánosságban, minél jelentősebb a döntés, annál több alternatívára lenne szükség.</td>
<td>A vezető emelheti a béreket, növelheti az egyéb juttatásokat, vagy épép a megváltoztatja a kiválasztási/alkalmazási feltételrendszert/politikát.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Értékelési kritérium-ok meghatározása</strong></td>
<td>Különösen fontos eleme a probléma megoldásnak, mivel ez képezi az alapját az alternatívák összevetésének, értékelésének. Objektív és szubjektív tényezőkre van szükség, mely alapján kvantifikálható tényezőként egy alternatíva. Ezeket dimenzióknak is hívhatjuk.</td>
<td>Felmerül a költségesség, az időfaktor, a megvalósíthatóság, a jogosultság, adózási és munkaerő politikai szempontok.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Alternatívák értékelése</strong></td>
<td>Minden alternatívát kiértékelnek a kritériumok alapján, ez lehet kvalitatív vagy kvantitatív jellegű. A végén elvben az alternatívák rangsorolhatóak.</td>
<td>A növekvő juttatások nem megvalósíthatóak, a béremelés és a változó kiválasztási/alkalmazási politika egyaránt jó megoldások.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Alternatíva választása</strong></td>
<td>A szituációs tényezők függvényében kiválasztják azt az alternatívát, mely a vezető helyzetéhez legjobban illeszkedik.</td>
<td>A munkabér emelést választják, mert újbóli összevetés után kiderül, hogy a kiválasztási politikai változtatás több időbe kerül.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Alternatíva végrehajtása</strong></td>
<td>A szervezeti rendszerben megvalósítják a kiválasztott alternatívát.</td>
<td>Az üzemvezető a vezetőségtől engedélyt kér a végrehajtáshoz. A személyzeti osztály új jövedelmi struktúrát dolgoz ki.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Eredmények értékelése, célkitűzés sikeressége</strong></td>
<td>Egy idő után a menedzsernek meg kell arról győződnie, hogy a kiválasztott alternatíva és annak megvalósítás mennyire működött és jelentett megoldást az eredeti problémára.</td>
<td>Az üzemvezető 6 hónap elteltével megállapította, hogy a fluktuáció az eredeti szintre állt vissza.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Forrás: Griffin (1984)
Nem mindig a legjobb alternatíva kerül kiválasztásra, és néha a döntéshozatal nem mindig a vállalati érdekeket szolgálja elsősorban. Griffin (1984) rövid története hűen ábrázolja az egyéb körülmények megjelenését az alternatíva választása során. A következőkben a megadott esetleírás után állapítsuk meg, milyen problémát oldott meg a döntés és milyen új problémák generálódtak!

Esetleírás: Telephely kiválasztás

A telephely kiválasztási bizottság, épp ezért azt javasolja, hogy a Hall Industries cég z új gyártó létesítménye vagy Chicago-ban, vagy Kansas City-ben vagy St.Louis-ban épüljön meg, a vállalt által optcióval biztosított területek egyikéin. Carl Peterson még egyszer elolvasta a javaslat utolsó sorát és a jelentést betette az asztalának fiókjába. Igen – gondolta - ez nehéz döntés lesz.


Az építendő létesítmény élére újonnan kinevezett vezetőre, Carl Petersonra bízták a végző döntés meghozását. Carl 6 éve csatlakozott a vállalathoz, miután 8 évet töltött az autóiparban és ezt követően visszament a szakmai szakaszra, hogy MBA végzettséget szerzessen. Carl ezt követően igen gyorsan előadott a ranglétrán felfelé, és üzemvezető helyettesként dolgozott a San Diegoban működő létesítménynél. Miután értesítették kinevezéséről, Carl igen lelkes lett. Azonnal nekilátott a négy lehetséges helyszín tanulmányozásának, melyet a bizottság javasolt.

Az egyik helyszín Chicagoban nyilvánvalóan valamennyivel jobb volt, mint a többi a legtöbb értékelési kritérium tekintetében, ámbár valamennyivel drágább is volt. Miután Carl heteket és heteket töltött a számos és a lehetőségek tanulmányozásával, ez az egy helyszín maradt, mint legjobb választás. Carl mégis vonakodott meghozni a végző döntést, mivel a tudatalattijából egyéb értékelési kritériumok is előjöttek.

Az első ilyen volt a szülőinek helyzete. Édesapja és édesanyja egy kis Közép-Missouri beli városban laktak, mely kevesebb, mint két óra autóutat jelent Kansas Cityből vagy St. Louisból, de annál sokkal több időt Chicagoból. Carl igen közel állt a szülőihez és évente többször is meglátogatta őket. A következő dimenzió volt a feleségének a helyzete. Helen igéretes karrier előtt állt a bank szektorban, és ez a karrier még több bizonytalansággal volt övezve. A felesége úgy érte, hogy tudna találni új állást a kiválasztott városokban, de ezek közül St. Louis volt a legkevésbé kívánatos számára. Magát a várost szerette, ám az üzleti környezete kevésbé felet meg elképzeléseinek.
Újabb dimenziókat jelentett a ház és a közlekedés helyzete. Szüleikhez hasonlóan Carl és felesége egy nagy házat szerettet volna néhány hektár földdel. Kansas City mindezt lehetővé tette volna számukra, és vidéki környezetben élhettek volna, és mindössze 15 perc autóút a várostól való távolság. A helyszín Chicagoban ugyanakkor legalább 1 óra ingázást jelentett volna, oda és vissza külön-külön. Sőt, főként Carl számára az ingázás részben autózást, részben vonatozást is jelentett volna, nagyjából egyenlően megosztva időben. Noha a cég a költözési díjakat állja, a napi közlekedésre semmiféle egyéb térítést nem biztosít.

Carl lassan meggyőzte magát, hogy noha a helyszín Chicagoban valóban valamennyivel jobb lett volna, mint a többi, összességében a vállalat számára mindegyik tökéletesen megfelel. Sőt, neki és családjának ezek után ott is kell élniük. Miért ne törödne a saját érdekeivel is a vállalat mellett? És ahogy ezen eltöprengett, gondolatai már a Kansas City Royal baseball csapat felé szálltak azon morföndirozva, hogy vajon milyen is lesz az idényük a következő évben (Griffin, 1984).
TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: Az intelligencia és a kreativitás összehasonlítása .............................. 18
2. táblázat: Hippokratész – Galenosz tipológiája őseleme, testnedvek és temperamentumok szerint ................................................................. 21
3. táblázat: Hogyan reagálnak egymásra a különböző személyiségtípusok? ......... 23
4. táblázat: Myers-Briggs féle indikátorok (MBTI) dimenziói .................................. 30
5. táblázat: MBTI típus táblázat ........................................................................... 31
6. táblázat: MBTI személyiségtípusok rövid jellemzése ........................................... 31
7. táblázat: Tradicionális, modern és posztmodern társadalmak, társadalmi célok, egyéni értékek ..................................................................................... 42
8. táblázat: A formális és informális csoportok jellemzői ....................................... 56
9. táblázat: A csoport létrehozásának hozadékai, és költségei a szervezet számára..... 60
10. táblázat: Csoportszerepek a hatékony csoportban ........................................... 67
11. táblázat: A problémamegoldó folyamat és döntés összefüggése ..................... 91
12. táblázat: A problémamegoldó folyamat szakaszai .......................................... 92
ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: Az egyéni magatartás modellje .................................................................................5
2. ábra: A kondicionális képességek komplexitása .................................................................9
3. ábra: A népesség IQ szerinti eloszlása .............................................................................14
4. ábra: IQ nemzetközi differenciált felmérés eredményei (2011) ..................................15
5. ábra: Hippokratész - Galenosz temperamentum tipológiaja ......................................21
6. ábra: A népesség eloszlása hajtóerők szerint .................................................................24
7. ábra: Eysenck: A klasszikus és modern temperamentum-felfogások egyeztetése ....28
8. ábra: Rogers személyiségmodellje ..................................................................................29
9. ábra: Holland: Hexagon - Személyiség-foglalkozás összeilése modell ......................35
10. ábra: Három emeletes attitűd modell .............................................................................43
11. ábra: Válaszok a munkával való elégedettségre ..........................................................46
12. ábra: Előtér és háttér észlelése (Rubin serleg) .............................................................49
13. ábra: Gestalt jelenség ......................................................................................................49
14. ábra: A munka szocializáció folyamata .......................................................................64
15. ábra: Az optimális konfliktus szint a szervezetben .....................................................70
16. ábra: A konfliktus folyamata ..........................................................................................71
17. ábra: Konfliktus intenzitás skála ..................................................................................72
18. ábra: Konfliktus reagálási stílusok ................................................................................73
19. ábra: A munkaerőpiacon megélt hátrányos megkülönböztetés megoszlása ........80
20. ábra: A probléma értelmezése (Venn – diagram) .......................................................87
21. ábra: Az észlelést befolyásoló tényezők ....................................................................88
22. ábra: Bartee -féle problématér ....................................................................................89


http://old.ektf.hu/hefoppalyazat/pszielmal/index.html


EURÓPAI UNIÓ BIZOTTSAGA HELIOS II. program: A fogyatékos emberek esélyegyenlőségének útján, 1996.


http://www.oracler.ro/fodlink/a%20kreativ%20szemely.html


http://www.meoszinfo.hu/young/2/p02_10.htm


IRINYI Tamás: Pszichiatríai szakápolástan. 2015
https://www.academia.edu/10350788/Irinyi_Tam%C3%A1s_Pszichi%C3%A1triai_szak%C3%A1pol%C3%A1stan


KLEIN Sándor: Munkapsichológia ( Második kötet), Gondolat Kiadó, Budapest, 1980.

KLEIN Sándor: Vezetés és szervezetpszichológia. EDGE-2000 Kiadó, 2004


LÁSZLÓ Zsuzsa, KABAI Dóra, LÁSZLÓ Ágnes, SZAPPANOS Mária, VÁSÁRHELYI Zsóka: Mi a képesség és mi a készség? 2013. http://isz.blog.hu/2013/03/06/20130305_mck Resume_keszseg_rendezes.html

LENGYEL Zsuzsa: A többszöröös intelligencia elméletének alkalmazása a helyesírás-tanításban. Anyanyelv-pedagógia. 2010. 4. szám


PUREBL György, SZÉKELY Eszter: Életrevaló útravaló. Útmutató az egészséges életmódhoz. DIMENZIÓ, 2006


SZÚCS Edit, KOVÁCS Sándor, TORMAI Eszter, TAKÁCS Tímea, MATKÓ Andrea: A munkahelyi stressz vizsgálata. Társadalomkutatás 2014. 32 kötet 4. szám


TANCZ Tünde: Nyelvi és kommunikációs készségek játékos fejlesztése az alapozó szakaszban. Anyanyelv-pedagógia 2011. 2. szám


VALUCH Tibor: Magyarország társadalomtörténete a XX. század második felében. Osiris Kiadó, Budapest, 2005


I03: Üzleti kommunikáció: Vérmérséklet táblázat http://www.uzkom.eoldal.hu/cikkek/vermerseklet-tablazat/
I05: Az érzékelés és az észlelés közötti különbségek. http://www.grafikanagy.hu/koskaroly/11b/Az%20%C3%A9r%C3%A9sz%20-%20Az%20%Esz%20-%20%Eszlel%20.pdf