



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**

Kézirat lezárva: 2015. július 10.

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.

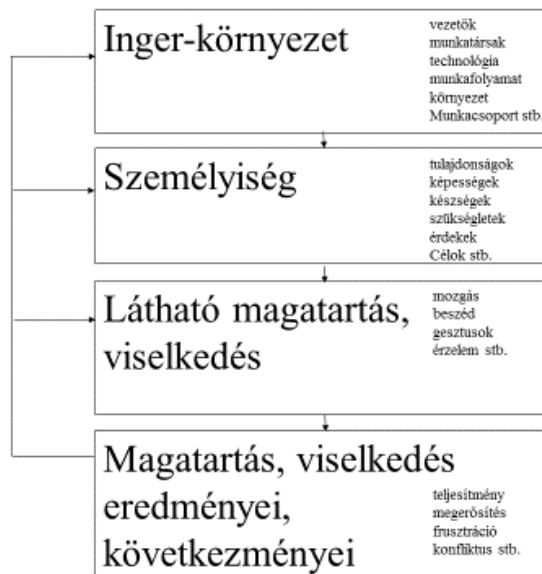
TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS - AZ EGYÉNI MAGATARTÁS MODELLE	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 vérmérsékleti tipológiája	20
2.2. Jung dinamikus típusa	23
2.3. Eysenck modellje	27
2.4. Rogers személyközi (interperszonális) modellje	29
2.5. MBTI (Myers-Briggs féle indikátorok)	30
2.6. Big Five	33
2.7. Holland Hexagon - Személyiség-foglalkozás összeillése modell	35
3. HIEDELMEK, ÉRTÉKEK, ATTITÜDÖK	38
3.1. Hiedelmek	38
3.2. Értékek	39
3.3. Attitűd	42
4. TÁRSAS VISELKEDÉS	48
4.1. Észlelést befolyásoló tényezők, torzítások	48
4.2. Attribúciót befolyásoló tényezők, torzítások	51
4.3. Érzelmeket 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. Diszkrimináció	77
7.3. Példák diszkriminatív viselkedésre – jogesetek ismertetése	81
7.3.1. Példa diszkriminatív álláshirdetésre	81
7.3.2. Példa nemi alapú hátrányos megkülönböztetésre	82

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 emberi viselkedés értelmezése nem más, mint, hogy megvizsgáljuk az egyén reakcióját 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 ember egy adott makro – társadalmi, gazdasági, politikai, kulturális, vallási stb. – , illetve mikro – személyes kapcsolatok, családi, baráti, munkahelyi stb. - környezetben tapasztal meg egy helyzetet, egy szituációt. Viselkedése attól függ, hogy az átélt tapasztalatot hogyan ítéli meg.

Az egyéni viselkedés lényegében két érzékelési, észlelési rendszeren alapszik: - az egyik a személyészlelés, azaz a folyamat, ahogy az ember embertársait értékeli, minősíti; a másik a környezetészlelés, azaz tapasztalati és tanult tényezők alapján a körülötte 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 színterét 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 emelik 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 marathóni 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 kifejlesztésének alapjául az adottságok szolgálnak."

Az ember számtalan tevékenységet végez, végezhet, így az emberi képességek is sokfélék lehetnek.

Ez a sokféleség alkalmat ad arra, hogy a képességeket úgy ismerjük meg jobban, hogy csoportosítsuk 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 gyermek elégedettségét és önbecsülését. Működésük megalapozza a szóbeli és az írásbeli nyelvi jelrendszer értelmezését, tárolását és alkalmazását. Befolyásolhatják a tanuláshoz való általános viszonyt, a motivációt, az értékválasztást, a kortárscsoporthoz való tartozást és a pályaorientációt. Hatásuk 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 sajátosságokat, amelyekkel a matematikában jó teljesítményt nyújtók gondolkodása jellemezhető: (a) általánosítás képessége (adatokra és relációkra vonatkozóan); (b) a matematikai következtetések és az adatokkal kapcsolatos cselekvésmozzanatok összevonásának, 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 nyelvükből hiányoznak az ehhez kapcsolódó kifejezések, állítja egy kutatócsoport a *Proceedings of the US National Academy of Sciences*ben megjelent tanulmányban. Felfedezték, hogy

az ausztrál bennszülött gyerekek, akiknek anyanyelvében nem szerepelnek számfogalmak, ugyanolyan jól teljesítenek a számolási feladatokban, mint angol anyanyelvű társaik. Az eredmény megcáfolja a korábbi feltételezéseket, miszerint a számfogalmak adják a számolási készségek kiépülésének kulcsát (*Simon, 2009*.)

A vizuális-téri képesség kifejezés alatt a két- és 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.

A következtetés az a gondolkodási mód, ahogy logikus eredményre jutunk. A következtetésnek két formáját különböztetjük meg: a deduktív és az induktív következtetést, amely gondolkodásmódunkat meghatározza. A deduktív következtetés során az általános tételből az következtetünk az egyedire. A szillogizmus a klasszikus arisztotelészi logika alapformája, amely két olyan állítást (premisszát, előzményt) tartalmaz, amelyekből egyértelmű következtetést (konklúziót) lehet levonni, tehát a megoldása deduktív következtetésen alapszik (*Estefánné et al. 2005*).

Fizikai képességek:

- Testi koordináció
- Egyensúly
- Erőkifejtés
- Gyorsaság
- Állóképesség

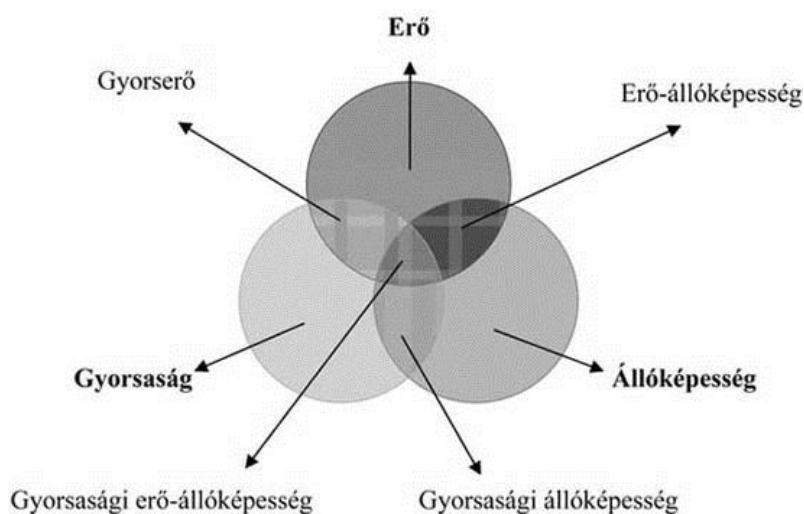
A fizikai (motorikus) képességeket a mozgásos cselekvések megtanulásának, végrehajtásának a feltételei alkotják, ilyen értelemben a szervezet és a személyiség olyan tulajdonságaiként tartjuk számon, amelyekre az egyénnek a különféle tevékenységformákban az eredményes végrehajtás érdekében szüksége van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

A koordinációs képességek alatt a teljesítmény olyan feltételrendszerét értjük, melynek segítségével megvalósul a mozgástevékenység idegrendszeri szabályozása. A pszichológusok szerint a cselekvés szervezésében részt vevő pszichikus funkciók, valamint a végrehajtást kísérő affektív jelenségek szabályozása jelenti a mozgás koordinációt. A koordináltság működése alapján a mozgáskoordináció azokat a koordinációs képességeket egyesíti, amelyek egy adott mozgás pontos végrehajtását, finom, ritmikus, harmonikus, esztétikus kivitelezését teszik lehetővé (*Istvánfi, 2006*). Például: differenciált mozgásérzékelés, egyensúlyérzék, ritmusérzék, mozgásadaptációs és korrekciós képesség. Statikus egyensúlyozásra van szükség, amikor testünk mozdulatlanságát akarjuk megőrizni neheztelt vagy szokatlan – például alátámasztási felület, magasság, súlypont, illetve ezek kombinációi – helyzetben. Dinamikus egyensúlyra van szükség, amikor folyamatosan változó feltételek közben (például kerékpározás, vagy síelés közben), akarjuk megőrizni célszerű, eredményes cselekvő képességünket. A koordinációs képességek a pszicho-fiziológiai funkciók egész sorát foglalják magukban. Az egyes összetevők egzakt feltárása, vizsgálati módszereinek kidolgozása jelenleg a mozgással foglalkozó kutatások egyik legdinamikusabban

fejlődő területe. A mozgásos teljesítményben kiemelt szerepet tulajdonítunk a mozgásügyességnek, mint komplex koordinációs képességnek, amelynek az eredménye mindig valamilyen speciális tevékenységben jelenik meg. Ennek megfelelően beszélünk például ügyes sízőről, táncosról vagy teniszezőről, mely tulajdonság nem csak egy élsportolóra lehet jellemző, hanem bárkire, aki a sportot csak kikapcsolódás szintjén gyakorolja (például rekreáció). Hangsúlyozni kell azonban, hogy nem minden jól kivitelezett, koordinált mozgás eredményes (Szatmári, 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 nyilvánulnak meg (2. ábra) (Király – Szakály, 2011).



2. ábra: A kondicionális képességek komplexitása

Forrás: Király-Szakály, 2011

Az erő az izom feszülésével, rövidülésével, vagy megnyúlásával létrehozott pszichofizikai képesség, amelynek a segítségével különböző nagyságú ellenállásokat tudunk legyőzni (Király – Szakály, 2011).

A gyorsaság az a pszichofizikai képesség, amely az érzékelési, megismerési folyamatok és az ideg-izomrendszer közreműködésével a lehető legnagyobb reagálási és mozdulatmozgássebesség elérését teszi lehetővé (Harsányi, 2000).

Az állóképesség az a pszichofizikai tulajdonság, amely a terhelések által kiváltott fáradtság kialakulásának a késleltetésével hosszú ideig tartó erő kifejtést tesz lehetővé, illetve a fizikai terhelések utáni gyors regenerációban segít (Király – Szakály, 2011).

1.2. A készségek

A képességek az öröklött 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 együttesen 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 a járás, a beszéd, az úszás, az autóvezetés, az olvasás, az írás stb. Az automatizálást sok gyakorlás előzi meg. A hangsúly az automatizmuson van. Mindenki ismeri azt az érzést, amikor elkezdünk valamit tanulni (autóvezetés, tánc, szörf, nyelv stb.). Eleinte nagyon nagy figyelemre van szükségünk, és hamar kimerülünk, minden idegszálunkat megfeszítve próbáljuk felidézni tanárunk szavait, eddigi ismereteinket, és feszülten koncentrálnunk 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 készség szint alakulásával, a kognitív funkciókat végző kérgi tevékenység (emlékezés, gondolkodás stb.) csökken, a motoros pályák bejáratódnak. Az automatizmus azt jelenti, hogy egy kéreg alatti vezérlő központ jön létre, ami az adott készséget vezényli. Ha ennek folyamatát valami megzavarja, akkor a tudat ismét bekapcsol, és figyelmünket a problémára irányítva elemezzük, kiértékeljük a helyzetet, testrészeink helyzetét, állapotát és döntést hozunk, a cselekvés módosítására, esetleg leállítására. A készség fejlődésnek van egy olyan szakasza, amelyről hajlamosak vagyunk megfeledkezni: amikor már automatizálódott a cselekvés, elégedettséget érzünk, magabiztossá válunk, és figyelmünk lankad. Ilyenkor történnek a balesetek, csúszós úton is gyorsan meggyünk, a szörfvel viharos szélben is kimegyünk, friss nyelvvizsgánkkal tolmácsolást vállalunk stb. Az ekkor kapott lecke az, ami az optimális figyelmet és veszélyérzetet 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 teljesítményképes tudás fontos része. A készségek tehermentesítik az idegrendszert a feladatvégzés során, és lehetővé teszik, hogy az egyén az adott probléma megoldására koncentráljon.

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 - eredményes műveléséhez szükséges tudást, személyiségjegyek együttesét jelenti. Hangsúlyozni szükséges, hogy a képességek teljesítményben nyilvánulnak meg, vagyis úgy tekinthetjük őket, mint teljesítőképesiséget (képes vagyok valamire). Summázottan 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 tevékenységükhöz szükséges készséggel rendelkezzenek – azaz a tevékenység gyakori ismétlődése révén ténylegesen automatizálódik, 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 tevékenységnek, 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 problémamegoldáshoz képez hátteret, itt 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 (ismeretek, 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 jelezhetik a várható teljesítményt.

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

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

Lehetséges munkahelyi képességvizsgálatok

Mozgásügyesség:

- cselekvés-reakció: rendelkezik-e az egyén a munkafeladatnak megfelelő cselekvésreakció-képességgel, megfelelő reakcióidővel,
- mozgás-koordináció: pl. a két kéz egyidejű mozgásának összhangja,
- kézbiztosság: mozgás feletti uralom (célrányos 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,

- fáradékonyság.

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 értelmesség,
- 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 jellemzi? 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 öröklődnek. 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 csalódást okoztak, mivel azt tapasztalta, hogy a reakcióidő nem prediktív a tanulmányi teljesítményre (egy faktoros modell) (Nagy, 2009).

Spearman nevéhez 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 ráépül az általános intelligenciára, 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 összességéként azonosítja, amely lehetővé teszi a céltudatos cselekvést, a racionális gondolkodást és a környezettel való hatékony interakciót (Nagy, 2009).

Piaget szerint az intelligencia az új információknak a meglévő kognitív struktúrákhoz 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 elraktározott

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 gondolkodási folyamatok irányítását, összehangolását végzik, míg a teljesítmény-összetevők végrehajtják a gondolkodást. Rendkívül elgondolkodtató, ahogy Sternberg végül meghatározza az intelligenciát. Négyes meghatározásában az intelligencia egyrészt tanulási képesség, másrészt az absztrakt 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).

Az utóbbi két évtized legnagyobb hatású intelligenciaelméletét kétségkívül Howard Gardner (1983) harvardi professzor fejtette ki. A többszörös intelligencia (MI) elmélete egyszerre támaszkodik az agykutatás által feltárt biológiai bizonyítékokra és a különböző kultúrák tanulmányozásából származó antropológiai bizonyítékokra. Gardner szerint az embernek nem egy, hanem több – legalább hét - intelligenciája van. Intelligenciának az értelmi képességek olyan csoportját tekintti, amelyet legalább egy kultúra értéknek ismer el. Ugyanakkor az általa megkülönböztetett intelligenciák biológiai értelemben is önálló modulok, amelyek pl. károsodhatnak - vagy nagyon alacsony szinten állhatnak - anélkül, hogy ez feltétlenül kihatna a többi intelligenciára. Intelligenciák Gardnernél:

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

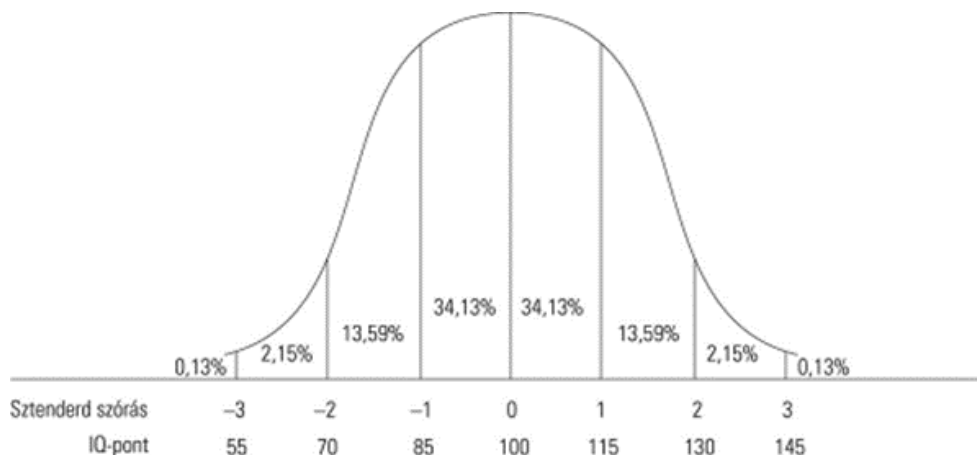
Az intelligencia meghatározásához kapcsolódó nehézségeket Edwin G. Boring azzal kerülte meg, hogy azt mondta, az intelligencia az, amit az intelligenciatesztek mérnek. Az első intelligencia mérő tesztet Galton készítette és az 1884-ben a Londoni Világkiállításra készült tesztjében olyan változókat mért, 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 elkülöníteni a közönséges polgároktól a fejük mérete alapján (*Consultation Magazin* 2001/4.).

Húsz évvel később Alfred Binet (és Théophile Simon) skálája eredetileg azt a célt szolgálta, hogy a kötelező oktatás körülményei között kiszűrje azokat a gyerekeket, akik túl lassú felfogásúak ahhoz, hogy hasznot húzhassanak a rendszeres iskoláztatásból. Binet általános értelmi képességeket akart mérni. Olyan feladatsorokat állított össze, amelyekre - úgy vélte - nem aszerint válaszolnak helyesen vagy helytelenül a gyerekek, hogy korábban megszerezték-e a megfelelő tapasztalatokat, ill. begyakorolták-e a helyes válaszokat.

Később Stern javaslatára bevezették az intelligenciahányados (IQ- intelligencia quotiens) használatát, amely az elért teljesítményt a vizsgált gyermek életkorához viszonyítja.

$$IQ = \frac{\text{mentális kor}}{\text{biológiai kor}} * 100$$

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 szóráshoz 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-öset, az 50 pont 130-asat, és így tovább. Normális eloszlásról lévén szó, azt is pontosan tudjuk, hogy az átlagtól adott szórásnyira lévők eredményénél a népesség hány százaléka teljesít 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 teljesít (azaz 35 pontot, illetve 85-ös IQ-t ér el), annál az emberek nagyjából 84 százaléka ér el jobb eredményt. A százalékban kifejezett eredményt centilisnek is nevezik. Tehát a normális eloszlás alapján minden nyerspontszám megfeleltethető egy IQ-, 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 értelemben 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-tesztet egyénileg veszik fel minden egyes személlyel, és a teszt felvétele szakértelmet igényel. Az első csoportosan is felvehető

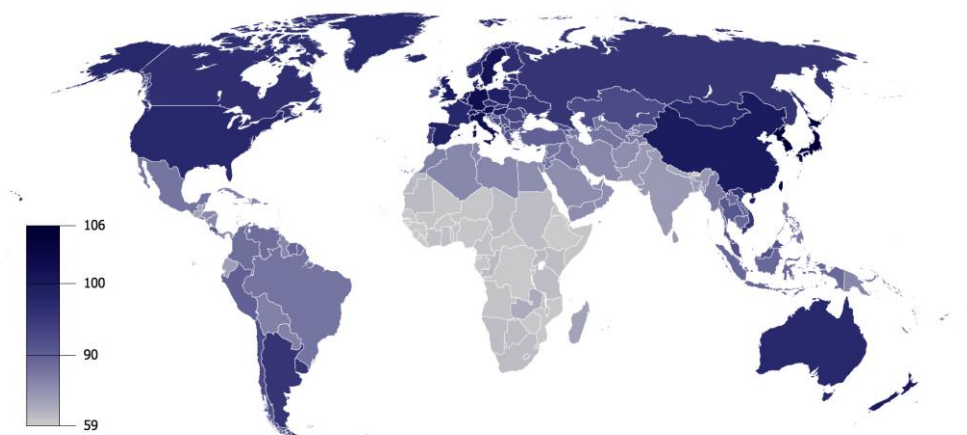
tesztek az első világháború során jelentek meg Army Alfa és Army Béta néven, az Egyesült Államok hadserege használta őket a tisztek kiválasztásakor. Az IQ-tesztek az ehhez hasonló, egyszerre sok emberrel, egyszerűen és gyorsan kitölthető tesztek megszületése nyomán váltak igazán elterjedté (Kovács, 2014).

Milyen jellegzetes feladatokból áll össze egy intelligenciateszt?

- Logikai kapcsolatok felismerése: szabályszerűségek felismerése, ábrsorozatok befejezése, kakuktkojások 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 (I03)

Character Business differenciált vállalati IQ felmérésének 2011-es eredményei alapján hazánknak intelligencia tekintetében nemzetközi szinten nincs szégyenkezni valója. Munkavállalóink IQ-ja, globális számok tükrében jó, szellemi erőforrásaink számottevőek.

Az IQ tesztek nemzetközileg úgy kalibrálják, hogy azokon egy ország átlaga 100 IQ pont körülire, a teljes lakosság 68%-ának eredménye pedig 85-115 IQ pont közé essen. Természetesen minden ilyen felmérés a lakosság egészét kell, hogy reprezentálja, nem korlátozható 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

Character Business 2011-es mérései alapján a munkaerőpiac szereplői 109-es átlagot, a kvalifikáltabb vezető rétegei pedig 118-122 pont közötti átlagot mutatnak. A teljes lakosság IQ-ja pedig 100 körülire tehető. Ezzel nemzetközi szinten a középmezőny felső tartományában lehetünk (4. ábra).

1.4. A kreativitás

A kreativitás század eleji kutatását hátráltatta az a galtoni felfogás, hogy a kreativitás készség, mely kizárólag a tömegek fölé növvő zseniális emberek sajátja. Francis Galton, angol tudós 1860-as években végzett kutatást, és eredményeit publikálva megalapozta azt a hosszú időre meghatározó szemléletet, hogy a kreativitás egyfajta kiváltság. A 19. századi tudós, ifjúkorában és később is sok olyan kiváló elmével találkozott, akik valamilyen módon rokoni kapcsolatban álltak egymással. Így hosszasan vizsgálódás után arra a megállapításra jutott, hogy a kiváltság sokkal inkább örökletes, mint körülmények által meghatározott. (Ő maga anyai részről távoli rokona volt Charles Darwinnak (*Massay-Kiss, 2014*).

Emiatt a hiedelem miatt a kreativitás fogalmának kibontása csupán elméleti fejtegetések vonalán halad, s minden pszichológiai iskola a saját irányzatának fogalomrendszerébe próbálta beleírni a kissé nehezen kezelhető fogalmat. A pszichoanalízis szerint a kreativitás szexuális izgalmak szublimálása, az alaklélektan a képzelet hirtelen előálló holisztikus produktumaként magyarázza meg, az asszociációs pszichológia nézete szerint a kreatív ember asszociációs repertoárját aktivizálja a megfelelő helyzetekben (*Landau, 1974 in Nagy, 2009*). A hagyományos, mentális tesztekre támaszkodó álláspont pusztán logikus gondolkodásként határozza meg, és a sort a kibernetika zárja, mely a bonyolult számítógépek megalkotásában látja a kreativitás lényegét (*Miller, 1964, idézi Hudson, 1966 in Nagy, 2009*). Egységes kutatási irányzatról nem beszélhetünk, egészen az Amerikai Pszichológiai Társaság 1950 – es kongresszusáig. Itt Guilford (1950) felhívja a figyelmet a kreativitás kutatásának ijesztő elhanyagoltságára (*Benesch, 1994*). A kritika az 1957- es Szputnyik – pánik kapcsán kelt újra életre, amikor az amerikaiakat megelőzve megtörténik az első szovjet űrhajó felbocsátása. Ez olyan mértékű sokkot eredményezett, mely kapcsán megkérdőjelezték az iskolarendszer hatékonyságát, mivel az nem helyezte előtérbe az alkotó gondolkodást (*Nagy, 2009*).

A kreativitás divatja az intelligencia mindenhatóságába vetett hit megingása árán keletkezett (*Klein, 1985*). Segítette a kreativitás előtérbe kerülését az a tényező, hogy az emberek minőségileg mások, s alkotó folyamatuk titokzatos, megfeythetetlen, ez egyre inkább a kreativitás „mennysiségi elméletét” népszerűsítette. Ennek az a lényege, hogy a művészek, tudósok, s egyéb alkotók csupán mennyiségileg mások. A gondolkodási és kreatív késztetések fejlettebb formáinak vannak birtokában. Eszerint minden emberben van alkotó képesség, legfeljebb különböző mértékben (*Cropley, 1983*).

Kreatív személy

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

- Könnyedség
- Mozgékony

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

Cropley (1983) gazdagítja a kreatív személy jellemzőinek körét:

- Változásra törekvés
- Merészség
- Impulzivitás (kevésbé képes kontrollálni magát)
- A fegyelmezetlenségre való hajlam, az általuk elért cél 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 lappangás szakasza:* a várakozás feszültsége jellemzi, amikor hagyjuk a problémát „parlagon heverni”. Az alkotó az előkészületi szakaszban eljutott egy olyan szintre, amikor már nem tud tovább lépni, ekkor következik az inkubáció, a lappangás. A tudatos és tudatalatti folyamatok összekapcsolódása. Időtartama változó, függ a probléma jellegétől.
- *A megvilágosodás szakasza:* a megoldás váratlan megtalálása jellemzi. Gyakran kíséri ezt a szakaszt az ún. „aha-élmény” (Zeigarnik effektus).
- *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 szétválk 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 nélkülöző (1. táblázat).

1. táblázat: **Az intelligencia és a kreativitás összehasonlítása**

INTELLIGENCIA	KREATIVITÁS
A korábban szerzett ismereteket a korábban azonos körülmények közt használja.	A korábban szerzett ismereteket a újfajta struktúrában használja.
Konvergens gondolkodás	Divergens gondolkodás
Lexikális tudás	Eredetiség
Nehezebben fejleszthető	Könnyebben fejleszthető

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 körökből kell rajzolni valami olyat, amelynek a kör részét képezi.

A tesztek a fluencia, a válaszok száma, a flexibilitás a használt kategóriák száma és az originalitás, azaz az eredetiség 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 beleláthatunk, a másik ember élettörténetének megismerésével a személyiségalakulás tényezőire is ráláthatunk (*Gyöngyösiné-Oláh, 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 *örökletes* tulajdonságok, mint a hajszín, vagy az archetípizáció. (Ezt különösen az ikervizsgálatok támasztják alá.) A másik irányzat a 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 tulajdonságok szerkezete. 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 különböznek a „keletiekétől”. Ez arra utal, hogy pl. a kulturális környezet, de más, közvetlenebb szituációs tényezők is befolyásolják a személyiséget, mint pl. a születési sorrend. (Az elsőszülöttek 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 (*Kadocsa, 2009*).

A személyiséggel kapcsolatos vizsgálódásokhoz először is be kellene határolni a személyiség fogalmát. Egy általános definíció szerint *a személyiség jellemző tulajdonságainak viszonylag stabil szerveződése, a tulajdonságok olyan tartós készlete, amely meghatározza egyediségünket 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 következőképpen: „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 hajtőerők 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 szakaszában alkotta meg rendszerét, de munkája a későbbi továbbfejlesztéssel igen időtállóan 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)(I01)

Hippokratész tanát 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, kombinálódik 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 személyiségtípus (101).

A négy alapvető típus:

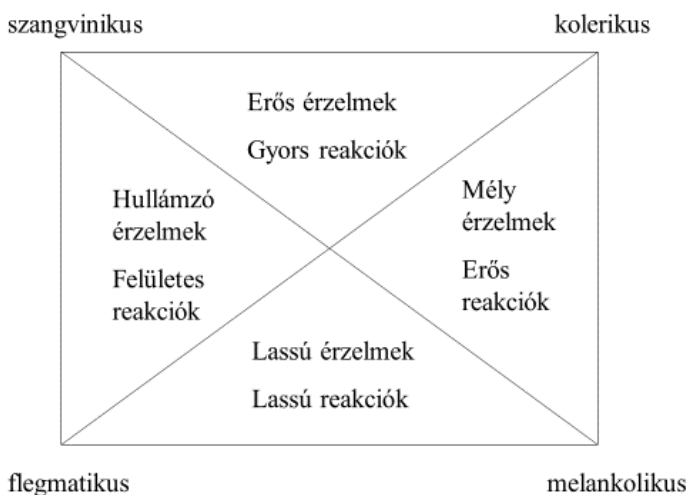
- a szangvinikus (szalmaláng)
- a kolerikus (szívós)
- a flegmatikus (mélabús)
- és a melankolikus (közönyös).

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

Őselemek szerint	Testnedvek szerint	Temperamentumtípusok
melegség - levegő	vér (sanguis)	szangvinikus
szárazság - tűz	sárga epe (chole)	kolerikus
nedvesség – föld	fekete epe (melaine chole)	melankolikus
hidegség - víz	nyál (phlegma)	flegmatikus

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.

- életerős, vidám
- optimista
- együtt-érző
- alkalmazkodó
- élénk figyelme
- 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
- hiú
- haragtartó

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

A *melankolikus* típus érzelmi reakciói lassúak, de tartósak.

- odaadó, áldozatkész
- ragaszkodó
- túlérzékeny
- labilis
- aggodalmas
- pesszimista
- belső problémáit elrejt
- visszahúzódó

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

A *flegmatikus* típus érzelmi reakciói lassúak és erőtlének.

- 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?**

	Így látja a szangvinikust:	Így látja a kolerikust:	Így látja a melankolikust:	Így látja a flegmatikust:
Szangvinikus	Konkurencia a központi szerepre.	Sok mindent elér, fegyelmezett, de túl kemény és nem tud lazulni.	Túlságosan komoly és negatív.	Egy laza típus, aki nevet a vicceimen.
Kolerikus	Túl komolytalan, szervezetlen, céltalan.	Egy rokonlélek, de mikor döntésről van szó akkor konkurencia.	Analitikus és precíz, de túl lassú. Túl sokat foglalkozik az érzelmeivel.	Lusta, de diplomatikus. Jól tudja kezelni az elmégesedett helyzeteket.
Melankolikus	Vicces és nevettet, de túl felszínes, hangos.	A magabiztossága csodálatra méltó, de túl célorientált. Inkább a végeredményre koncentrál, mint az emberek érzéseire.	Egy rokonlélek. Ő megért engem!	Könnyű vele, de nem nagyon mutatja meg az érzéseit. Nehéz megismerni, mindig viccelődik.
Flegmatikus	Elvezet figyelni, de nincs felelősség érzete.	Túl keményen hajtja az embereket. Mindig többet akar tőlem, mint amennyit akarok adni.	Érzékeny és tehetséges, de túlzásba viszi azt, hogy minden tökéletes legyen.	Egy rokonlélek, ugyanazokon a dolgokon nevetünk, de rákényszerít arra, hogy döntéseket hozzak.

Forrás: I03

2.2. Jung dinamikus típusana

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

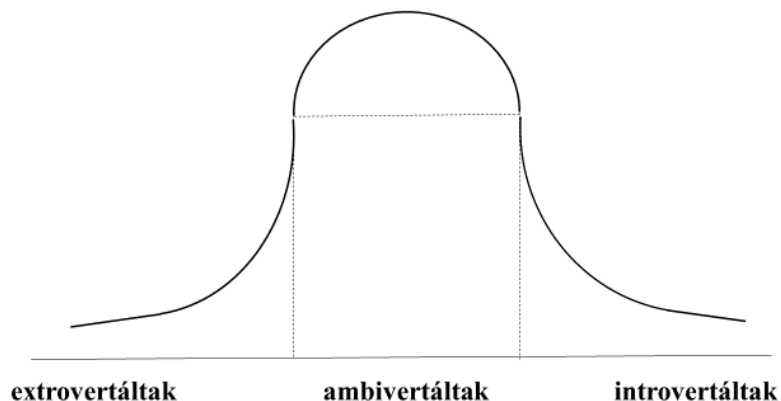
Az *extrovertáltak* jellemzői:

- Gyakorlatias
- Környezetorientált
- Alkalmazkodó
- Társas kapcsolatot kereső
- Tevékeny
- Gyorsan alkot véleményt
- Felületes

- Monotóniát nehezen tűrő
- Szereti a változatosságot
- Szeret szerepelni
- 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
- Sikerorientált, a kudarc letöri, 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
- Érzelmek lassan alakulnak ki, de tartósak
- Hűség, 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, ambivertált 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

Percepciós funkciók:

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

Érzékelő személyiségnek 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 értelmet 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 emberiesen, 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 embernél 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 értelem által megismerhető. Gondolkodásában, életmegnyilvánulásaiban arra törekszik, hogy minden olyan intellektuális következtetéseknek vessen alá, amelyek az objektív adottságból, tárgyi tényekből, általános érvényű eszmékből indulnak ki. Nem csak önmagával, hanem környezetével szemben is a tényszerűségnek juttatja a mérvadó hatalmat. Ez szolgál mértékül 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 általánosságban 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 tölthet 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 funkciókká fejlődtek. Érzelmei, vagyis hogy mit tart jónak, szépnek, kellemesnek stb. 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 hozzáillő férfit szereti és nem más. Aki nem illik bele az általános elvárásba (különc) az számára idegen. Kellemes barát, partner, kiváló anya, ő az, akire társaságban mindig lehet számítani, vezérszerepet tölt be, akinek esztétikai értékítéleteire a többiek is adnak.

Extrovertált érzékelő

Konkrét, tapasztalható valóság határozza meg életét. Érzékeinek él, életmegnyilvánulásait elsősorban ösztöneire alapozza. Jelszava: nem gondolkodni, hanem élni. Alacsonyabb fokon ez a típus kézzel fogható valóság embere, reflexióra való hajlam és uralkodási szándék nélkül. Állandó indítéka, hogy érezze a külvilági tárgyat, érzéki tapasztalata legyen, és amennyire csak lehet élvezethez jusson. Ő a hódító Don Juan, aki mestere az élet élvezésnek. Magasabb szinten ő az igazi barát. Önzetlen, áldozatkész, aki mindig képes másokat megérteni és segíteni rajtuk.

Extrovertált intuitív

A lehetőségek embere. Kifinomult szimata van arra, ami most csírázik, s ami jövőt ígér. Sohasem lelhető 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, mihelyt felméri ezeket, képes irgalmatlanul, s feltűnően mindent feledve hidegvérrel feladni azokat. Környezetének boldogulására csak addig van tekintettel, amíg számára az valami újat jelent. Mihelyt beleun, erkölcstelen, kíméletlen kalandor válik belőle. Különleges szimata van a lehetőségek megsejtésére, ezért kiváló politikus, pénzügyi szakember, tözsdeügynök válhat belőle.

Introvertált gondolkodó

Jellegzetesen szoba-tudós típus. Élettevékenységét szintén a gondolkodás határozza meg, de ez sajátosan saját eszméinek, elméleteinek követése. Zárkózott, magának való, környezete gyakran úgy érzi, hogy minden emberi kapcsolat felesleges a számára, kizárólag a gondolatainak él. Rigorózus, véleményalkotása hideg, önkényes, kíméletlen. Néha ugyan udvarias, szeretetre méltó és barátságos, ám ez mesterkéltnek tűnik, olyasféle hátsó szándékról árulkodva, mintha célja az ellenfél lefegyverzése volna. Állandóan abban a hiszemben él, hogy félreismerik őt, képességeit leértékelik. Igyekszik alkalmazkodni az általánoshoz, ám ez a való lényegétől gyakran a legélesebben elüt.

Introvertált érző

Hallgató, nehezen megközelíthető, alig lehet megérteni, vérmérséklete is melankolikus. Nem ragyog, s kerüli a szereplést. Kifelé harmonikus észrevétlenségük látszik, kellemes nyugalomuk, rokonszenves tartózkodásuk az, ami megnyerő, valódi gondolatai, érzelmei jobbra rejtve maradnak. Ha ezek a külső vonások kissé jobban kidomborodnak, előtolakszik a közömbösség és hűvösség halvány gyanúja, amelyből az a vélemény alakulhat ki, hogy hidegen hagyja őt mások sorsa.

Introvertált érzékelő

Művész típus. A külvilágból szerzett tapasztalatait sajátos egyéni módon alakítja át. Kiismerhetetlen, titokzatos, a megjelenésében, viselkedésében is külön. Költő, festő akit állandóan félreismernek, s ezért meg sem értenek. Rendkívül nehéz vele kapcsolatot teremteni. Szavai, kifejezései gyakran töredékesek, érthetetlenek.

Introvertált intuitív

Profétai alkat, misztikus vagy látnok. Fő vonása, hogy igen messze távolodik a kézzel fogható valóságtól, olyannyira, hogy még legszűkebb környezete számára is merő talánnyá válik. Ha művészi képességekkel rendelkezik, akkor művészete rendkívüli, világtól elrugaszkodott dolgokat hirdet, ha nem művész, akkor sokszor félreismert zseni, elvetélt nagyság, amolyan böles félbolond, lélektani regénybe illő figura. Rendkívül nehezen teremt kapcsolatot. Nyelve nem az, amit általában beszélnek, hanem egy túl 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-kevésbé fellelhető a többi funkció is (ezt ő a főfunkció és segédfunkciók elnevezéssel illeti), másrészt - a tudattalan kompenzáció szerepének megfelelően - valamennyiükben megtalálhatók az általános beállítottsági, illetőleg funkcionális típusok ellenpárjai is (*Matiscsákné. 2008*).

2.3. Eysenck modellje

Eysenck a második világháború után neurotikus katonákkal végzett kutatást. A 700 főre kiterjedő vizsgálat során 39 személyiségjellemzőt azonosított, melyeken aztán faktoranalízist végzett. Ez a statisztikai módszer lehetővé tette számára, hogy az azonosított jellemzők együtt-járását kimutassa. További bonyolult statisztikai eljárással elérte, hogy az együtt-járó jellemzők gyökerét megtalálja, melyeket alapidimenzióknak nevezett el. Ezek határozzák meg aztán Eysenck személyiség típusait.

A vizsgálatokban feltárt két független dimenzió:

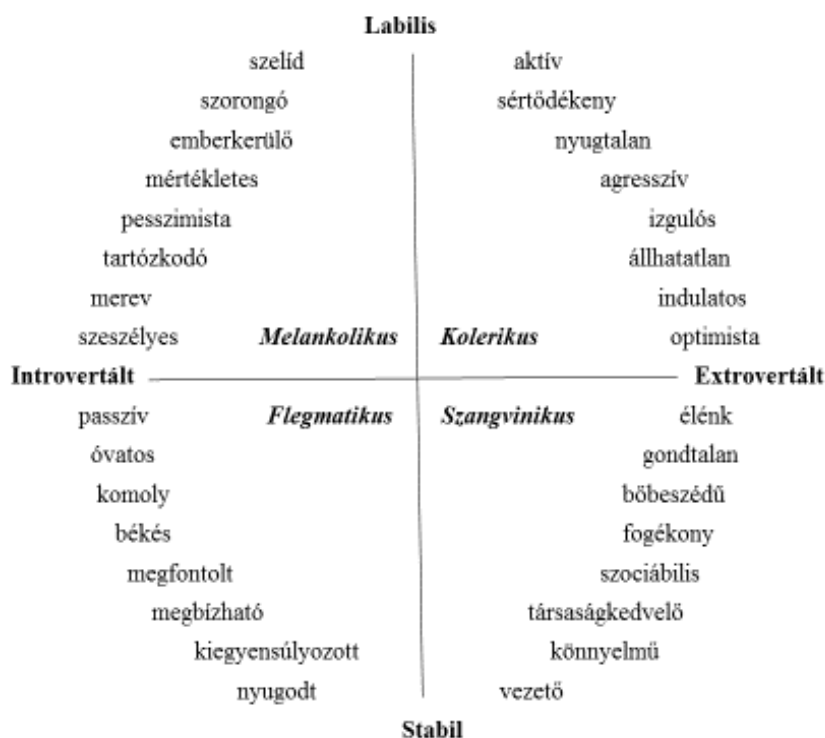
- extraverzió-introverzió
- érzelmi stabilitás-labilitás.

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 eltéréseivel magyarázhatóak. Az extrovertált embereknek 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 embereknek 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 (Irinnyi, 2015).

Eysenck az introvertált-extrovertált dimenziót Jungtól, a labilis-stabil dimenziót pedig Pavlovtól kölcsönözte. Alkalmazta Hippokratész-Galenos temperamentum-tipológiáját is. A személyiségvonások Eysenck saját eredményeit tükrözik (7. ábra).



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.

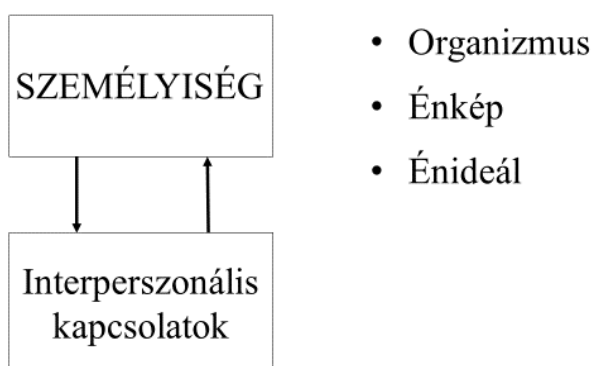
Az extrovertáltak szuggesztibilisebbek, az introvertáltak nehezen adják fel saját nézőpontjukat, érzelmeiket.

Az extrovertáltak kedvelik a sok ingert munkájuk során, sokszor tartanak szünetet is szemben az introvertáltakkal, akiknél a szünet teljesítménycsökkenést okozhat (Dienesné, 2005).

2.4. Rogers személyközi (interperszonális) modellje

Rogers személyiség elméletében központi szerepet az *énkép*nek 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 összehasonlítás révén tudja megítélni saját értékeit. A ki vagyok én, milyen vagyok én kérdésekre 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, érzelmeket, 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 lenni 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 valódi és az ideális én összeillésének mérésére az egyik lehetséges módszer a Q-rendezési eljárás. A Q-módszer William Stephenson angol pszichológus nevéhez fűződik. Az elnevezés azt fejezi ki, hogy az eljárást meg kell különböztetni a hagyományos korrelációs számításra alapuló statisztikai, az ún. R-módszerektől (R a Pearson-féle korreláció jelölésére utal). A Q-módszer célja a szubjektív vizsgálat és nem az objektív tények megismerése. Több szempontból a kvalitatív kutatási eszközök közé sorolható: egy adott témával kapcsolatos személyes vélemények, hitek, ízlések, értékítéletek, motivációk megismerésére szolgál (Baker–Thompson–Mannion, 2006). Ugyanakkor az adatgyűjtés és az adatelemzés technikája kvantitatív módon történik. A Q-módszer alkalmazása esetén kis mintaelem szám is elegendő a vélemények sokszínűségének feltárásához, hiszen az eljárás a véleménykülönbségeket akarja kitapintani, ezt pedig kisebb válaszadói minta is lehetővé teszi (Donner, 2001). Bár ez az eljárás is korrelációs számításra, illetve faktoranalízisre támaszkodik, azért különbözteti meg magát a hagyományos R-módszerektől, mert a faktoranalízisnek egyfajta „inverzét” végzi el: kevés egyéntől vesz fel sok megfigyelést, és az egyéneket korreláltatja egymással. A személyek közötti korrelációk így hasonló nézőpontokat, véleménycsaládokat, -csoportokat jelölnek ki (van Exel–de Graaf, 2005). A módszer főbb elemei, lépései: a Q-készlet (állítások halmaza) és a P-készlet (a válaszadói csoport) meghatározása, a Q-rendezés (adatfelvétel), valamint az egyéni válaszadók szerint végzett faktoranalízis.

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 jungariuss modellek 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

EI	SN	TF	JP
Extraverzió- Intraverzió (Extraversion Intraversion)	Érzékelés – Intuíció (Sensing Intuition)	Gondolkodás- Érzés (Thinking Feeling)	Ítéletalkotás- Észlelés (Judgement Perception)
Attitűdök: A személy külvilághoz való viszonyulása	Észlelő funkciók	Ítéletalkotó funkciók	Orientációk: A személy külvilághoz való kapcsolódásának módjai.

Forrás: Briggs - Mayers, 1995

Az MBTI modell ezen dimenziók alapján 16 személyiség típust megkülönböztet meg, melyeket az 5. táblázat foglal össze. Az egyes típusok rövid jellemzését a 6. táblázat mutatja be.

5. táblázat: MBTI típus táblázat

Érzékelő S	Érzékelő S	Intuitív N	Intuitív N		
Gondol- kodó T	Érző F	Érző F	Gondol- kodó T		
ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ	Intro-vertált I	Ítélet-alkotó J
ISTP	ISFP	INFP	INTP	Intro-vertált I	Észlelő P
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP	Extro- vertált E	Észlelő P
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ	Extro- vertált E	Ítélet-alkotó J

Forrás: Briggs - Mayers, 1995

6. táblázat: MBTI személyiségtípusok rövid jellemzése

ISTJ Komoly, nyugodt, alapos, koncentráció képessége sikerre segíti. Gyakorlatias, rendszeres, tényszerű, logikus, realisztikus, megbízható. Figyel a szervezésre. Felelősséget vállal. Maga szeret dönteni a céljairól és kitalálni, hogy az elérésükért, mindenféle tiltakozás vagy zavaró tényező ellenére.	ISFJ Nyugodt, barátságos, felelősségteljes, lelkiismeretes. Kitalálni dolgozik azon, hogy kötelezettségeit teljesítse. Stabilitást kölcsönöz bármilyen projektnek vagy teamnek. Alapos, gondos, pontos. Érdeklődése általában nem műszaki jellegű. Nyugodt, ha kellőképp ismeri a részleteket. Lojális, megfontolt, perceptív, figyel mások észleléseire.	INFJ Kitartásával, eredetiségével és azzal az elszánással, hogy mindent megtegyen, amit meg kell vagy akar tenni, éri el sikereit. Mindent belead a munkájába. Csendes, erős, lelkiismeretes, érdekli a többiek. Szilárd elvei miatt tisztelik. Tiszta és erős a meggyőződése a közös szolgálatának megfelelő módjáról, ami megbecsülést és követőket hoz neki.	INTJ Általában eredeti koponya, saját elképzelései és céljai irányába igen kitartóan tör előre. A maga területén megvan az ereje hozzá, hogy egy feladatot megszervezzon és végrehajtson, segítséggel vagy akár egyedül. Szkeptikus, kritikus, független, határozott, néha csökönyös. Meg kell tanulnia, hogyan engedjen a kevésbé fontos pontokon ahhoz, hogy a leglényegesebbet megnyerhesse.
ISTP Hüvös szemlélődő - nyugodt, távolságtartó, érdeklődve figyel és eredeti humorával fűszerezve elemzi az életet. Általában érdekli az ok-okozati összefüggések, a gépek működésének mértéke és	ISFP Visszahúzó, nyugodt és barátságos, érzékeny, kedves, saját képességeivel nem dicsekszik. Kerüli az összetűzéseket, nem erőlteti saját véleményét vagy értékeit másra. Általában nem vezető alkat, de gyakran	INFP Tele van lelkesedéssel és hűséggel, de ritkán beszél ezekről, míg meg nem ismer. Szereti a tanulást, az ötleteket, a nyelveket, és a független, különálló projekteket. Hajlamos arra, hogy túl sokat vállaljon, amit aztán valahogy majd	INTP Nyugodt, távolságtartó. Különösen kedveli az elméleti és a tudományos kutakodást. Szereti a logika és elemzés útján történő probléma-megoldást. Általában főleg a gondolatok érdeklik, kevés szimpátiát mutat a pártoskodás vagy a

hogyanjai, valamint a tények logikai elveken alapuló rendezése.	lojális követő. Gyakran nyugodtan áll hozzá az elvégzendő dolgokhoz, mert a pillanatot élvezi, és nem akarja azt tönkretenni oktan siettetéssel vagy erőlködéssel.	megold. Barátságos, de gyakran túlonúl lefoglalja amit éppen csinál ahhoz, hogy jó társaság legyen. Keveset ad a tulajdonra és a fizikai környezetre.	felszínes csevegés iránt. Pontosan meghatározott érdeklődési köre van. Szüksége van olyan karrierre, ahol valamilyen erős érdeklődés hasznos és felhasználható.
ESTP Jó a problémák azonnali kezelésében. Nem aggódik, élvezi, bármi történik. Általában kedveli a gépeket és a sportot baráti társaságában. Alkalmazkodó, toleráns, általában konzervatív értékekkel. Utálja a hosszú magyarázatokat. A legjobb olyan dolgokban, amiket megmunkálni, kezelni, szétszedni és összerakni kell.	ESFP Nyílt, laza, elfogadó, barátságos, örömet leli mindenben és mások számára még élvezetesebbé képes tenni a dolgokat saját örömeivel. Szeret sportolni és szervezni. Tudja, hogy hol mi zajlik és lelkesen csatlakozik. A tényekre könnyebben emlékezik, elméleteket viszont nehezen sajátít el. A legjobb olyan elyzetekben, amelyek józan ész és az emberekkel való bánásmódot igénylik.	ENFP Meleg és lelkes, jó kedélyű, leleményes, nagy a képzelő ereje. Majdnem bármire képes, ami érdekli. Minden problémára van megoldása, mindenkinek kész segíteni. Gyakran alapos felkészülés helyett improvizációs készségére hagyatkozik. Bármire képes meggyőző indokokat találni.	ENTP Gyors, találgató. Stimuláló társaság, résen van, nyíltan beszél. Képes a vicc kedvéért bármely fél mellett érvelni. Az új, kihívást jelentő problémák megoldására kifogyhatatlan az eszköztára, de hajlamos megfeledezni a rutin feladatokról. Képes egyik érdeklődési körrel a másikra csapongani. Űgyesen talál logikus érvet, ami mellett csak akar.
ESTJ Praktikus, realisztikus, tényszerű, természetes adottságokkal az üzlet vagy a műszaki dolgok iránt. Nem érdekli az, aminek nem látja hasznát, de ha kell, alkalmazkodik. Szeret tevékenységeket szervezni és irányítani. Jó adminisztrátor lehet, ha figyelembe veszi mások érzeit és szempontjait	ESFJ Melegsívű, beszédes, népszerű, született kooperátor, aktív bizottsági tag. Szüksége van a harmóniára és valószínűleg meg is képes teremteni azt. Mindig kedveskedik valakinek valamivel. Igen jól bánik a bátorítással és a dicsérettel. Olyan dolgok iránt érdeklődik, amelyek közvetlenül és láthatóan hatással vannak az emberek életére.	ENFJ Fogékony és felelősségteljes. Általában valóban törődik azzal, hogy mások mit gondolnak vagy akarnak, s megpróbálja a másik érzeit tekintettel kezelni az ügyeket. Könnyedén és tapintatosan képes javaslatot beterjeszteni vagy egy csapatot vezetni. Közösségi ember, népszerű, együttérző. Dicséretre és kritikára egyaránt fogékony.	ENTJ Szívélyes, határozott, vezető típus. Általában jó mindenben, ami érvelést és intelligens beszédet igényel, például a nyilvános beszéd terén. Általában jól informált, élvezi, ha bővítheti tudását. Lehet, hogy határozottabbnak és magabiztosabbnak tűnik olyan téren is, ahol a tapasztalata erre nem adna okot.

Forrás: Briggs - Mayers, 1995

Az MBTI rendszerét és benne saját személyiség típusát évről évre négy millió ember ismeri meg. A kérdőívet gondozója, a Consulting Psychologist Press, Inc. (CPP) adja ki és terjeszti. Körülbelül húsz nyelvre fordították le és honosították a CPP által jóváhagyottan. Az elmúlt húsz évben több változatot fejlesztettek ki, a legutóbbi változat a korábbiaknál jobb statisztikai eredményeket mutat fel megbízhatóságban és érvényességben, valamint figyelembe veszi az amerikai nyelvben és kultúrában az előző változat kifejlesztése óta lezajlott változásokat is. Az MBTI a nyolcvanas évek közepén jelent meg az Magyarországon. A szervezet-és vezetésfejlesztésben Lövey Imre és munkatársai (Concordia 2000 Kft.) kezdték használni. Tudomásunk van arról, hogy ez időben Falus Gábor és Gazdag Miklós fordította, illetve alkalmazta az MBTI-t.

Egy másik helyszíne az MBTI évtizedes alkalmazásának a Műegyetem, ahol Izsó Lajos és Takács Ildikó kezdtek 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 felsőoktatásban 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 mérnök 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 alapköveinek azonosításához. A Nagy Ötös elmélete ugyanis ebből a célból született.

Faktoranalízissel, 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 próbálkozás 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 leírásban jelent meg. 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 diszpozícióként, azaz személyiségvonásként (trait) értelmezhetünk. Ezek száma 3 és 7 között mozgott, illetve az elnevezésekben a hasonlóságok ellenére voltak viták. 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 személyiségvonások kapcsolhatóak össze: dominancia, státusvágy, szociális kapacitás és határozottság”.

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” (Mirnics, 2006).

A Big Five modellel az egységes személyiségszemlélet 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 (Mirnics, 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 barátjuk van, több időt töltenek mások társaságában; impulzívabbak; könnyebben hiányoznak munkahelyükről; könnyebben mennek bele kockázatos helyzetekbe.
- A barátságosak csak kismértékben boldogabbak. Őket választják előbb csoportstagnak, barátnak, kedvesnek. Az ilyen gyerekek jobban teljesítenek az iskolában. Ritkábban drogoznak vagy isznak.
- A lelkiismeretes emberek tovább élnek, valószínű jobban figyelnek magukra, ritkábban 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, építészeknél, könyvelőknél, ügyvédeknel, rendőröknél, menedzsereknél, kereskedőknél, szak- és betanított munkásoknál a lelkiismeretesség előrejelzi a jó teljesítményt.
- Az erős extrovertáltság a menedzser és a kereskedő foglalkozások esetén jelzi előre a jó teljesítményt.
- A nyitottság a tapasztalatokra a begyakorlás eredményességét jelzi előre.

- Az érzelmi stabilitás nincs pozitív kapcsolatban a teljesítménnyel.

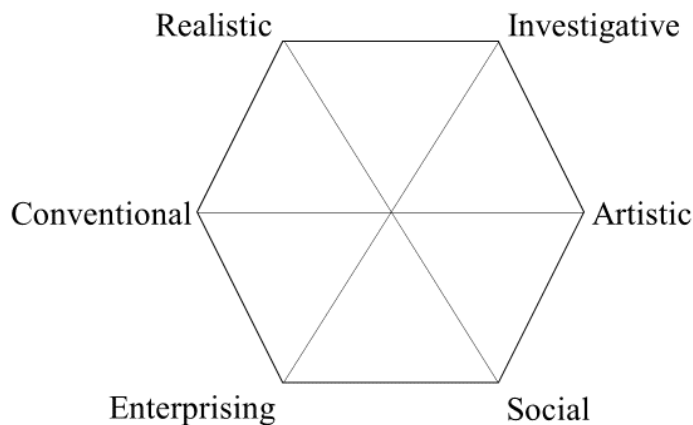
2.7. Holland Hexagon - Személyiség-foglalkozás összeillése modell

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 (Hagyományörző/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 hagyományörzők (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 kétféle 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 téveszti szem elől. A kihívások éltetik, jól összpontosít, inkább önállóan szeret dolgozni. Magát precíznek, gondolkodó típusnak tartja. A túlságosan szabályozott munkakörben inkább csak fuldokol, és a vezető szerepkör sem feltétlenül illik hozzá. Technikus, biológus, szociológus, vegyész, orvos, fordító, építész, fizikus, meteorológus, gyógyszerész a hozzá illő hivatás.

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

A *Conventional* (*Hagyományőrző/Szervező*) típusra jellemző, hogy alapos, lelkiismeretes. Szabályos ritmusban éli mindennapjait, szereti alaposan megszervezni az életét és szeret egyértelmű utasításokat végrehajtani. A szervezett tevékenységeket kedveli, alkalmazkodóképessége páratlan. Szívesen végez fantáziátlan vagy kreativitást nem igénylő munkát is. Inkább végrehajtó típus, riasztják az ismeretlen kihívások. A kreativitást, egyéni ötleteket és megoldásokat kívánó munkákat inkább kerülje. Jó ttkárnő, könyvelő, informatikus, recepciós, ügyintéző, hivatalnok, irodai alkalmazott, pénztáros, telefonkezelő, raktáros lehet.

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

Az *Artistic* (*Művész*) személyiségre jellemző, hogy intuitív, élvezi a kreatív tevékenységeket (zenélés, képzőművészet, színészet, építőművészet, dizájn). Rugalmas, de nem híres alkalmazkodási képességéről. 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, operatőr, bohóc, asztrológus, díszlettervező, lakberendező, fényképész, kirakatrendező, divattervező.

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 személyiségtípusok, amelyek egymáshoz közelebb vannak jobban hasonlítanak egymásra, mint azok, amelyek egymástól távolabb 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 dimenzióit 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 személyiségtípusok szerint indítjuk karrierünket, 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, ATTITÚDOK

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 űrt, amit nem ismerünk. Hitre mindenkinek 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 elkezdtünk (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 körülöttünk lévő világ és önmagunk megértéséhez. Hiedelmeink származhatnak:

- környezetünkben (vallásos családban hisznek Istenben),
- neveltetésünkből (a Föld gömbölyű),
- példaképektől (egy elhivatott tanárt sok diákja követi, választja szakját)
- élményekből, tapasztalatokból, és (a hó hideg)
- feltevésekből, következtetésekből.

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 meggyőzések 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 mindennapi tapasztalatok igazolnak vissza, kívül maradnak a tudatos tudáson. Pl. „Érzékszerveink a környező világról hiteles képet közvetítenek”
- *első szintű hiedelmek*: alapvető meggyőzések, 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 hiedelemnek a logikai sémájával tisztában vagyunk, ezek lehetnek tanulással elsajátítottak, tapasztalat útján szerzetek, vagy egy „tekintélytől” eltanultak: pl. a szorgos munka elnyeri jutalmát (Bakacsi, 2007).

Hiedelmek cselekvést befolyásoló hatása:

- A hiedelmek erős érzékelési szűrőként működhetnek:
 - Hiedelmeinkkel egybevágó tapasztalataink megerősítik azokat: pl. az édesanyák gondoskodóak, és ilyen a mi anyánk is;
 - A hiedelmünkkel ellentétes tapasztalatainkat kivételt erősítő szabálynak tekintjük: pl. Lindát édesapja neveli, mert az anyja elhagyta őket.
- A hiedelmek lehetnek jövőbeli akcióink tervrajzai:
 - Ismerve valakinek a meggyőződését elég pontosan előre tudjuk jelezni magatartását.
 - A magunkról kialakított pozitív hiedelmeink energiaforrásként működnek, mozgósítják képességeinket és önbeteljesítő módon sikert, eredményt produkálnak (Bakacsi, 2007).

3.2. Értékek

Érték az, amit annak tartunk. *Valuch (2005)* szerint érték az, amit az emberek fontosnak tartanak. Önmagában nem létezik, csak máshoz való viszonyításban értelmezhető. Az értéksor bizonyos dolgok és állapotok rangsorolása, más dolgokhoz és állapotokhoz való viszonyítása. A tudatunkban létező "jó" és "rossz" ítéleteket tükrözi vissza. A tárgyakhoz, eszmékhez, emberekhez kapcsolódó „értéktudat” mindig valami minőséget, hasznos dolgot, vagy az ellenkezőjét fejezi ki. Az értékek határozzák meg, hogy mit tartunk jónak és fontosnak az életben, mit tartunk követésre érdemesnek, vagy mit utasítunk el. Az értékek nem feltétlenül racionálisak, bár sajátjainkat annak tartjuk. Egymással kölcsönhatásban állnak, és értékrendszert alkotnak, amely azonban nem szükségképpen harmonikus. A legtöbb ember ugyanis egyidejűleg jó néhány egymásnak ellentmondó értéket követhet. Az értékek sokféleképpen kifejeződhetnek. Befolyásolják mindennapi életünket, mert háttérrel adnak a bennünket körülvevő világ felfogásához, értékeléséhez. Az értékválasztásnak nagy szerepe van abban, hogy valaki miért választ egy bizonyos foglalkozást, miért lesz tagja valamilyen szervezetnek, miért ragaszkodik a kollégáihoz, milyen feleséget választ, hogyan neveli gyermekét, stb. (*Pintér et al., 2006*).

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 értékkel bír (objektív megközelítés). További sajátossága az értékeknek, hogy függenek az adott kultúra ideológiájától. Ezért az értékek társadalom- és kultúrspecifikusak. Az értékfogalom pontos meghatározása azt is megköveteli, hogy megkülönböztessük a szokástól, beállítódástól, véleménytől vagy ízléstől. Bár ezekben a jelenségekben is kimutathatóak az értékképzés eszközei, ezeknek egyéb okai is lehetnek, és nem feltétlenül fejeznek ki értékorientációt (*Szilágyi, 2001*).

A legáltalánosabban alkalmazott meghatározás szerint az értékek értékelő 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 értékrendszert alkotnak, de követhetünk egyszerre egymásnak ellentmondó értékeket, vagyis a vallott és a követett értekeink nem feltétlenül fedik egymást.

Több kutató, köztük Rokeach rámutatott, hogy az emberek rendelkezhetnek számtalan beállítódással, véleménnyel, de én-azonosságukat csak néhány centrális értékkel 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 funkciót 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
- Öröm
- Szabadság
- Társas elismertség
- Teljesítményérvzés
- Üdvözülés
- Igaz barátság

Instrumentális értékek:

- Ambíció
- Bátorság
- Engedelmesség
- Felelősség
- Függetlenség
- Intellektuális
- Jókedv
- Logika

- Megbocsátás
- Nagy képzelőtehetség
- Segítőkészség
- Széles látókör
- Szeretet
- Tehetség
- Tisztaság
- Tisztességesség
- Önuralom
- Udvariasság

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 hagyományörző, a polgári-individualista, az utópista-anarchisztikus és a bürokratikus értékrendet. (Bakacsi, 2007).)

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

A World Value Survey (WVS) az eredetileg az Európai Közösség tíz tagországában, 1981-ben megkezdett European Values Survey (EVS) nemzetközi (Európán kívüli országokra is kiterjedő) adatfelvétele, bár a két kutatást mind a mai napig különböző kutatócsoportok vezetik, az adatfelvétel pedig harmonizált, de nem teljesen azonos kérdéssor alapján történik. A kutatásnak eddig öt befejezett hulláma készült el: 1981–1984; 1989–1993; 1994–1999; 1999–2004; 2005–2008. Az első négy hullám EVS és a WVS harmonizált adatait tartalmazó adatbázis, illetve a WVS 5. hullámának adatai előzetes regisztráció után ingyenesen letölthetőek a kutatás honlapjáról (Inglehart-Welzel, 2014).

A kutatás nemzetközi és kultúrák közti értékrendszerbeli változások monitorozását tűzte ki célul. A WVS adatai alapján Ronald Inglehart dolgozta ki az értékrendszerbeli változások átfogó elméletet. Ő egyébként a kutatás végrehajtó bizottságának elnöke is. Az eddigi kutatásokban több mint 80 országról vannak adatok. Magyarország a régió egyetlen olyan országa, amely a kutatás minden hullámában szerepelt. Az Inglehart által meghatározott értéktengelyek mentén elhelyezett 50 társadalom „értéktérképén” Magyarország pozícióját vizsgálva Keller (2009) megállapítja, hogy Magyarországra a zárt- (az önkifejezési értékek alapján), és a racionális (a világi-racionális értékek alapján) gondolkodásmód jellemző. Ezek a jellemzők a nyugati kultúra magjától távol, az ortodox kultúrájú országok közelébe helyezik a magyar gondolkodásmódot. Magyarország így nemcsak a földrajzi értelemben vett szomszédaitól kerül térben messzire, de a hasonló gazdasági fejlettséggel rendelkező országoktól is jócskán távol kerül (Keller, 2009).

Inglehart világérték kutatásainak eredményeként megalkotta elméletét. A modernizációs és posztmodernizációs elméletekből (Marx, Weber, Bell, Inkelesh,

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**

	Tradicionális társadalom	Modern társadalom	Posztmodern társadalom
Fő társadalmi cél	túlélés	maximális gazdasági növekedés	szubjektív jólét maximalizálása
Egyéni cél	tradicionális vallási- és közösségi normák	teljesítmény motiváció	posztmodern és posztmaterialista értékek
Autoritás	tradicionális vallási	racionalis, legális	mind a legális, mind a vallási autoritás hangsúlyvesztése

Forrás: Inglehart, 2000

Egy csoport, közösség értékrendjét néha nehéz azonosítani.

Az értékrendhez való hozzáférés nehézségei a következők lehetnek:

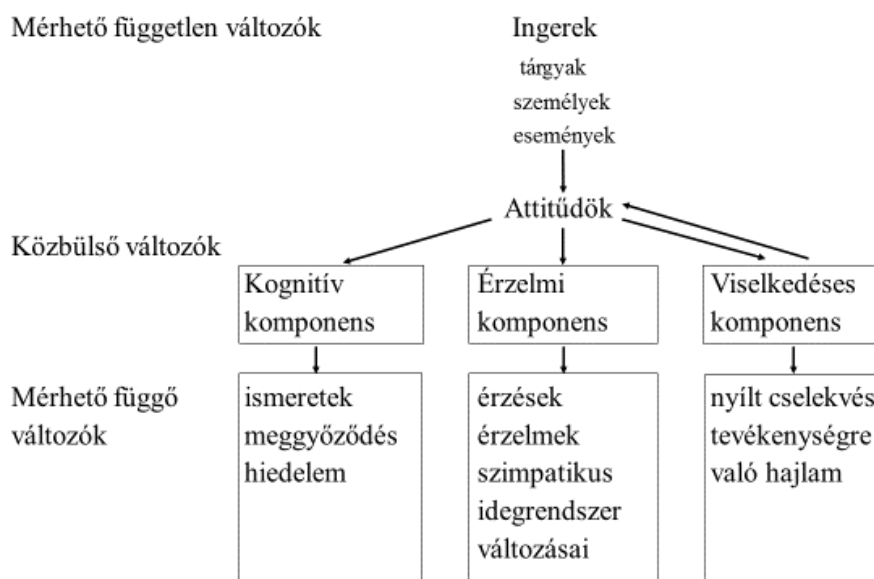
- *Mimikri*: Ha valaki fontos csoportba tartozik, és szolgálai módon átveszi annak értékeit, anélkül, hogy azt ténylegesen a sajátjává tenné. (Evolúciós szempontból mimikri alatt azt értjük, hogy az egyes élőlények alkalmazkodnak a környezethez színben, esetleg alakban is úgy, hogy más élőlény (növény, állat) külső megjelenési formáját veszik fel. Ezt rendszerint érdekből, előnyök szerzése céljából teszik.) A mimikri-emberek nagyon jó megfigyelők felismerik, mi az, ami a másik számára pozitív tulajdonság, melyik az a viselkedésmód, ami a másiknak szimpatikus. Mindenkinnek azt mondják, amit hallani akar, úgy viselkednek vele, hogy szeretnivalóvá váljanak. A mimikrit alkalmazó ember viselkedésmódja utánzás, tulajdonképpen szerepjátszás, mely koncentrált figyelmet igényel, hiszen elnyomja valós érzelmeit és indulatait.
- *Kamuflázs*: Valaki nem akarja, hogy kiderüljenek az értékei, ezért titkolja, elrejt azokat. (A szó eredete francia, jelentése 'álcázás'.)
- *Hipokrizis*. 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 reagálunk.

A különböző dolgokhoz milyen érzellemmel 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 érzelmeink irányultsága (belső viszonyulási minták)*(Bakacsi, 2007).



10. ábra: **Három emeletes attitűd modell**

Forrás: Rosenberg-Hovland, (1960) idézi Pintér et al., 2006.

Rosenberg és Hovland (1960) háromemeletes modellje szerint az attitűd egy *kognitív* (gondolati) egy *affektív* (érzelmi), és egy *konatív* (viselkedési) elemből áll. Ennek megfelelően a hiedelmek- az érzelmek-, és a viselkedés megnyilatkozásai jellemzik az attitűd egyes összetevőit (10. ábra).

Az attitűdök egyik legfontosabb összetevője: érzelmi oldaluk. Az érzések intenzitása határozza meg a viselkedés bekövetkezésének valószínűségét. A mély átélés sokkal nagyobb valószínűséggel vált ki egy cselekvést, mint a gyenge érzelmi kapcsolat. A testi-lelki elkötelezettség nagyobb tettekre sarkall, mint a felületes ismeretség. Az attitűdök másik sajátossága, hogy vannak értelmi, racionális elemei. Ezek nélkül elképzelhetetlen lenne a tudatos cselekvés. Az attitűdök összes többi tulajdonsága, összetevője a személyiségen belül rejlik, és ennél fogva közvetlenül nem vizsgálható. Részben azért, mert az emberekben ez rendszerezetten nem jelenik meg, hiszen mindig valamilyen külső hatás dinamizálja, részben azért, mert az emberek igyekeznek eltitkolni. Az attitűdök szoros kapcsolatban vannak az értékekkel. Ez egy rendkívül érdekes tudati konstrukció, ugyanis ha egy egymásra épülő logikai rendszert alkotnak, azt mondhatjuk:

- Az értékek az attitűdöket alátámasztó választások, azaz attitűdjeink értékeinken alapulnak;
- Az attitűdökhöz gondolati összetevők is tartoznak, ezek a hiedelmek (Pintér et al. 2006).

Rosenberg (1968) szerint is - a háromemeletes attitűdmodellt alapul véve - azok az attitűdök, amelyeknél alacsony 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, attitűdjeink és hiedelmeink lehetnek egymással összhangban, de Rosenberg is megállapította az attitűdvizsgálataiban, hogy az affektív (érzelmi) és a kognitív (gondolati) komponensek inkonzisztensek lehetnek, azaz ellent is mondhatnak egymásnak. Ezt *kognitív disszonancia elméletnek* nevezzük.

Ez az elmélet azon alapszik, hogy *az emberben belső szükséglet munkál azért, hogy cselekvései, attitűdjei, hiedelmei és gondolatai 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 szorongáskeltő állapot, melyet feloldani igyekszünk a disszonancia csökkentésével. Kellemetlen érzéseinket három módon csökkenthetjük:

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

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

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

- Az *instrumentális funkció* lényege, hogy attitűdjeinket időnként csupán hasznossági, praktikus okból tartjuk fenn, azért hogy előnyöket szerezzünk, jutalmakat kapjunk vagy elkerüljük a kudarcot vagy a büntetést.
- Az *ismereti funkció*hoz azok az attitűdök azon sémái 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 elkötelezettséget közvetlenül 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 háttere 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 különböznek a férfiakétól. 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 különbségeket figyelembe venni (Kalleberg és Reve, 1991; Kalleberg, 1992). Szervezeti szinten a dolgozók vállalatspecifikus ismeretei, a csoportmunka növelik a vállalat iránti elkötelezettséget. 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 jutalmi (önállóság, másokon való segítség, kollégákkal való jó viszony) is növelik a vállalat iránti elkötelezettséget 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 makroökonómiai feltételek tartoznak bele. Mivel az intézményi berendezkedés és a makroszintű jellemzők különböznek országok szerint, illetve az adott országban időben változhatnak, ezért a munka-attitűdöket érdemes összehasonlító 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 vezetésként, a munkatársakat és az egyén személyiségét sorolják (Klein, 2004). Ezen tényezők együttes értékeléséből állapítható meg, hogy a munkavállaló elégedett-e munkahelyével, vagy sem.

A munkával való megelégedettséggel (vagy elégedetlenséggel) kapcsolatos kutatások általános eredményeiként 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 elégedettek a munkájukkal bizonyítottan kisebb a munkahelyi hiányzás, a kilépés, jobb a munkahelyi teljesítmény.

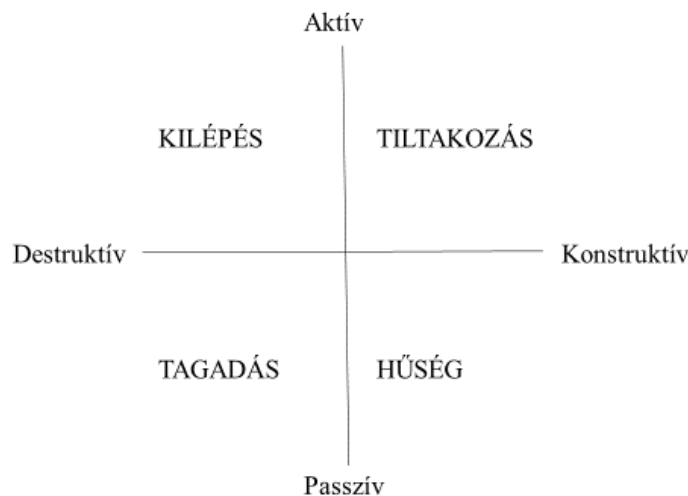
Azzal, hogy a munkavállalók hogyan fejezhetik ki elégedetlenségüket több kutató is foglalkozott. Hirschman (1995) kivonulás-tiltakozás-hűség elmélete szerint:

- kivonulhatnak, azaz elhagyhatják a szervezetet;
- elégedetlenségüket tiltakozásként jelezhetik 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 kiválthat:

- 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 helyezi előtérbe, a nem anyagi motiválás, az önmegvalósítás háttérbe szorul;
- lehet, hogy védekezik;
- vagy kivonul a szervezetből (Bakacsi, 2007).

Rusbult és Lowery (1993) ezeket a megállapításokat továbbfejlesztve kidolgoztak egy kétdimenziós modellt, amely a 11. ábrán látható.



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 jobbításért, 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 gondolkodnak, hogyan éreznek az emberek a körülöttük lévő társas világgal kapcsolatban, hogy hogyan lépnek egymással interakcióba, 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 kényszerít 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 aztán reagálásunkat a másikkal kapcsolatban. A bemutatott folyamat tehát a következő lépésekből áll: Észlelés (megfigyelés, adatok) – Gondolkodás (együttjárások) – Érzés (érzelmi viszonyulás) – Viselkedés (reagálás). Az előbbieken összefoglalt intuitív elméletek fő vonásaiban valóban jól működnek, ha nem így lenne kaotikusak lennének szociális interakcióink. Ám azt is észre kell vennünk, hogy e folyamat minden szakasza hibák, torzítási lehetőségek sokaságát hordozzák (Atkinson *et al.* 1999). Tekintsük át e hiba lehetőségeket.

4.1. Észlelést befolyásoló tényezők, torzítások

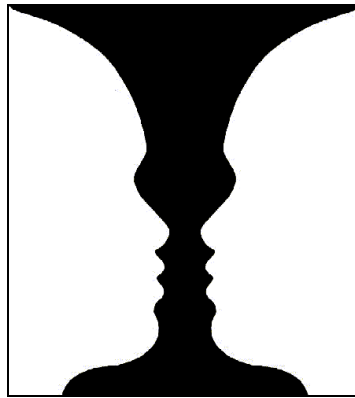
Észlelés: érzékelés-észlelés, észlelés. Olyan megismerő folyamatok, amelyek lényege az, hogy külső ingereket, információkat szerzünk a világról, valamint az ingerek összességét felfogjuk. A két folyamat szorosan összetartozik. Az észlelésben számos jelenség kódolt, amiben még fontos a veleszületett képességek, az egyéni tapasztalatok jelentősége. A tárgyak, személyek azonosításában a korábbi tapasztalatok, beállítódások, elvárások játszanak szerepet. Itt a környezet fontosságát ki kell emelni. Az észlelés folyamatában beszélünk fizikai és szociális észlelésről (Bodnár-Simon, 1997).

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

Észlelésünk egyéni szűrői:

- személyes múltunk, megélt tapasztalataink, megszerzett tudásunk (elsődleges és másodlagos szocializáció)
- kulturális háttérünk, 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 háttérre összpontosítunk!

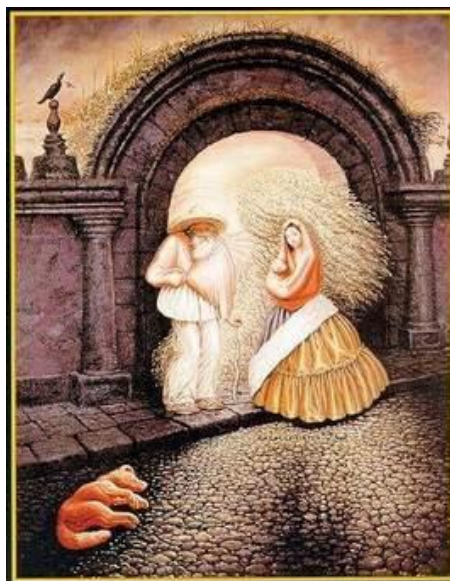


12. ábra: **Előtér és háttér észlelése (Rubin serleg)**

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 hagyunk, 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 személyészlelést további tényezők „bonyolítják”:

- az észlelt személy ismertsége
- 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 jelenségek 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 hajlamosak vagyunk aszerint szűrni, hogy egybevág-e a már kialakult véleményünkkel vagy sem (hozzáadódás elve). Az elsőnek kapott információnak 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 pozitívan 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 ruházzanak 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”.

- *Sztereotipizálás*: a különböző jellemzők összekapcsolásának másik formája. Itt az egyes ember tulajdonságait annak a csoportnak a jellemző tulajdonságaival kapcsoljuk össze, amelybe az illető tartozik. Sokféle csoportot használunk a sztereotipizáláshoz. Ezek lehetnek különböző gazdasági, kulturális, politikai, faji, vallási, generációs, foglalkozási csoportok, stb. A sztereotipizálás alapvetően könnyíti a világban való eligazodásunkat, hiszen ez egy kategorizálás, ami gondolati sémákkal segít értelmezni a minden pillanatban ránk zúduló információáradatot. Ha azonban a sztereotípiák egy másik csoporttal szemben negatív attitűdöt jelenít meg, előzetes tapasztalatok nélkül, érzelmi alapon, akkor az már *előítélet*. Az előítélet igazságtartalmát közelebbről szemügyre véve megállapítható, hogy kevés a köze a valósághoz, ám mégis gyakori, hogy az alapján alkotunk véleményt. A sztereotípiák ugyan segítenek megszerezni a körülöttünk lévő valóságot, ám gyakran épülnek félelemre, bizonytalanságra, vagy a fenyegetettség érzésére. Jelentős részük a társadalmi valóság része, ezeken igen nehéz változtatni.
- *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 magunkéban 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. Attribúciót befolyásoló tényezők, torzítások

Attribúciónak nevezzük azt a folyamatot, melynek révén kísérletet teszünk más emberek viselkedésének értelmezésére, magyarázatára, cselekvései okának feltárására (okági 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 szituációnak, amiben a cselekvésre sor került. Ha arra a következtetésre jutunk, hogy a viselkedésért a személy felelős, akkor *belső*, vagy diszpozicionális attribúciónak 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 attribúciónak 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 attribúciótól 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. Érzelmünket befolyásoló tényezők, torzítások

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

Attitűdjeink jelentőségét a másik emberhez fűződő viszonyunkban a vonzalom jelenségein keresztül is értelmezhetjük. Miért lesz valaki *rokonszenves*, 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 megfigyelések azt igazolták, hogy *a vonzalom vonzalomhoz 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 kinézet*, emellett *a közelség, az ismerősség és a hasonlóság*. A közelség teremti meg a partnerkapcsolatok lehetőségét, amit még kiegészít az ismerősség, amely a leghatékonyabb fegyvernek bizonyul kapcsolatfelvételkor. Bizonyos ellentétes vagy egymást kiegészítő vonások talán hatékonyra tehetik az együttműködést, de sokkal inkább igaz a vonzalom kialakulásában, a hasonlóságra. Az emberek inkább értékelik saját véleményüket, illetve preferenciájukat, és szívesen találkoznak olyanokkal, akiktől ugyanezt kapják vissza, illetve megerősítik választásaikat, mert ez önbecsülésüket emeli. Bármilyen ellenpéldát hozó vizsgálat ellenére a szociális normák és körülmények a hasonló emberek interszónális kapcsolatára hívják fel a figyelmet. A vonzalom mellett, amely pozitív beállítódás, fontos szerepet szán a szociálpszichológia az előítéletnek (Bodnár-Simon, 1997).

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

- *Az utánnás* (imitáció) lényege az észlelt viselkedésmódok, cselekvések lemásolása. Az utánnás célja nem az ismeretszerzés, hanem a modell követése. A modell választásának különböző szempontjai vannak pl. a vonzódás, áttételes megerősítés, büntetés elkerülése, szeretet megvonás, státus irigység, szociális hatalom stb. Az utánnás spontán megy végbe, és az egyénhez legközelebb álló személy választása alapján történhet.
- *Az azonosulás* (identifikáció), amelynek az alapja az utánnás, 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 modelltől 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 kérdésnek a kilátásba helyezett jutalom, vagy büntetés miatt, de közben 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 bízunk. 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 elvárja ezek betartását. A konformitás megmutatja, hogy meddig és miben azonosuljon az egyén a csoport cselekedeteivel. Konform módon viselkedik az a személy, akinek a véleményében történő változás a csoport valódi vagy vélt 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 végett viselkedik úgy, ahogy a csoport megkívánja, miközben egyébként másként tenné.
- *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 *lázas* 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 fennmaradása 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 együttese, amely olyan célok (szükségletek) kielégítését biztosítja, amelyek csak a csoport tagjaival együttműködve érhetők el.

A menedzsment területéhez kapcsolódó források a csoportot egy feladatra, egy cél megvalósítására egységbe tömörült, szervezett közösségként határozzák meg.

Bakcsi (2007) általános megfogalmazása szerint a csoport két, vagy több olyan egymással kölcsönös függésben és interakcióban álló egyén, akik valamilyen cél érdekében közösen cselekszenek, vagy együttműködnek.

A csoport legáltalánosabb jellemzői:

- a csoport tagjai interakcióban állnak egymással,
- közös céljaik, normáik vannak,
- ezek kijelölik a cselekvési irányt és a cselekvés határait,
- szerep-rendszer kifejlődik, 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 szükséglete miatt alakul, a munkacsoportot a közös feladat megoldás tartja össze, az önkéntesen alakuló szervezeteket pedig az hozza létre, hogy az együttes fellépéstől remélik 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 anyagiilag biztosabb, gazdaságosabb, vagy nyereségesebb működést remélnék;
- *szociális igények:* a szeretet, a valahova tartozás társas lényünkben fakadó igénye szüli a család, a baráti kör stb. közösségeit

- *biztonsági szükséglet igénye*: hozza létre pl. az érdekvédelmi szerveződéseket, melyek célja tagjaik védelmének, érdekvédelmének biztosítása
- *presztízs iránti igény*: jelenik meg, amikor valamilyen okból vonzónak tartott csoporthoz csatlakozunk pl. vadásztársaság, dákakör stb. (Szabados, 2005).

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 szerepelvárásoknak; 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 érzékeli, mi a tőle elvárt magatartás és teljesítmény.
- *teljesítés*: A csoport tényleges teljesítményt nyújtó csapattá 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 örökítődnek át. A csoport felkészült a szétválásra, illetve szétválik, 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 vissza-visszalépnek 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 személyiségét. A viselkedési módok, igények, szokások és normák - melyeket az egyén hoz magával - megváltoztatják a "hivatalos szerepmintát", így a konkrét viselkedés a hasonulás és a hasonlítás összjátékából 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, hagyományaik, igényeik és elvárásaik. Az informális csoport mindig formális keretben "alakul ki", jön létre, általában bizonyos tevékenység ellátása, feladat megoldása, bizonyos együttélési helyzet képezi kötő elemet. (Pl.: munka-csoport, szomszédok, lakóközösség, falu, egy tanulási-képzési szervezetben szorosabb egységet alkotók köre, stb.) (5. táblázat)

Az előbbieket alapján kimondhatjuk, hogy egy folyamat megvalósítására, egy feladat ellátására létrehozott, különböző szakterületeket képviselő személyekből álló, a közös feladat, cél megvalósításáért munkálkodó személyek együttesét folyamat orientált csoportként határozhatjuk meg, amely bizonyos formális háttérben informális közösséggé válik (Poór, 2010).

8. táblázat: **A formális és informális csoportok jellemzői**

Jellemvonás	Formális csoport	Informális csoport
1. Fő célok	Feladat végrehajtás	Tagi elégedettség
2. Eredet	Szervezeti eredet	Spontán alakul ki
3. Tagokra gyakorolt hatás	Hivatalos hatalom	Személyiség, szakértelem
4. Kommunikáció	Hivatalos csatorna	Minden csatorna
5. Vezető	Szervezet nevezi ki	Kiemelkedik
6. Személyek közötti kapcsolat	Munka és feladatkapcsolat	Spontán módon alakul
7. Irányítás	Fenyegetés és pénzbeli jutalom	Erős szociális szankció

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 (Bakacsi, 2007).

A csoport bővíthetőségi 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 megelőz. Egyedi, sajátos. (Pl.: család)
- A *másodlagos - szekunder - 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 történésekkel és jelenségekkel foglalkozik. A csoportdinamika azon a tényen alapul, hogy az emberi együttlét mindig létrehoz a jelenlevőkben 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, kapcsolatokat 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 nem 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 interperszonális 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 mozgásban van. A másik észrevétel a csoportdinamika általában nem egyértelműen jelenik meg, hogy mi miért történik, hogy egy jelenség mögött milyen erők és mozgások rejtőzködnek, azt nem könnyű fölfedezni (I07).

A következőkben a *csoportdinamikát meghatározó tényezőket* tekintjük át:

Csoportnormának nevezzük a csoporton belül elfogadott azon elvárásokat és várakozásokat, amelyek a csoporton belüli viselkedései 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 erősítik. 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 viszonzni 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 munkatársaiknak, 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 kétértelműségről* 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 beosztottra vonatkoznak. A közvetítői tevékenységet igénylő szerepekről általában elmondhatjuk, hogy betöltőik 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 megfelelkezik bizonyos kötelezettségeiről.) A személy-szerep konfliktus másik válfaja, amikor a személynek valamely értékét, hitét, belső meggyőződését kell feláldoznia a szerep teljesítésekor, s ezáltal belsőleg meghasonlik vagy elvtelen kompromisszumra kényszerül (Szabados, 2005).

A szerepek kétértelműsége és a szerepkonfliktusok komoly stressz forrásai lehetnek (Szűcs et al. 2014).

Ha egy személy belép valamilyen csoportba, vagy hierarchikus szervezetbe, abban a pillanatban valamilyen *státuszt* 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 **csoportkohézió**. Ez alatt a tagok vonzódása a csoporthoz. A csoportkohézió 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 csoporthoz.
- *az egyetértés a célokban*: annál erősebb a vonzódás a csoporthoz, minél inkább egybeesnek céljaink a tagok és a csoport céljaival.
- *a célmegvalósítás*: ha a csoport elér egy kitűzött célt, felértékelődik a csoporthoz tartozás, nő a presztízse.
- *a vezetés elvárásai és nyomása*: a vezetésnek jelentős hatása van a csoport összetartására.
- *a csoport státusza*: általában minél magasabb a csoport rangja a státushierarchiában 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, ezért 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 csoportokat alakítani.

A háromfős csoportok (triádok) értelemszerűen három személy együttműködését feltételezik. Az ilyen csoportokban törvényszerűen jelentkeznek konfliktusok, feszültségek, készek a hatalmi harcra, 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 csoportoknak azokat 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 csoport általában kis csoportokra oszlik. Mondhatjuk azt is, hogy kis csoport az, ami nem oszlik még kisebbre, tehát homogén. A nagyobb csoport önmagában is gátolja az egyéni megnyilvánulásokat. Éppen ezért célszerű 5-7 vagy 9 fős kis csoportot létrehozni. Kedvezőbb a páratlan létszám, mert páros csoportban konfliktus esetén nagyobb valószínűséggel alakul ki patthelyzet.

A méret növekedésének szükségszerű velejárója, 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 érdeklődéssel 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 kisebb alcsoportokra. A megnövekvő csoportokat 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 alcsoportok átalakulhatnak "klikkekké", 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 értékelt jutalmat kínálják (Bakacsi, 2007).

Tekintsük át, hogy milyen előnyökkel és hátrányokkal jár, ha az egyén egy csoporthoz csatlakozik (9. táblázat), illetve ugyanezt nézzük meg a szervezet oldaláról is.

9. táblázat: A csoporthoz tartozás előnyei és hátrányai az egyén esetében

Előnyei, hozadécai	Hátránya, költségei
- biztonság - státusz - önbecsülés - affiliáció (valahová tartozás) - támogatás, elfogadottság - hiedelmek megerősítése - hatalom - célok megvalósítása	- személyes befektetés, idő, energia, stb. - feszültség - alkalmazkodás - ellentétek - elutasítás - ellenkezés, - a saját választási szabadság visszaszerzése való törekvés

Forrás: Bakacsi, 2007

Miért érdemes az egyénnek a csoporthoz csatlakozni?

- *biztonság*: a csoport tagja erősebbnek érzi magát, ellenállóbb a külső fenyegetésekkel szemben, az egyedülléttel szemben a csoport magabiztosabbá, kockázatvállalóbbá 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 kompetenciaérzésüket, önértékelésüket.

- *affiliáció - 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, attitűdjeink 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 tűzhet 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 többiekhez.
- *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 is hozzá.
- *elutasítás*: a csoport szankcionál bizonyos magatartásformákat, ezt akkor is rosszul viseljük, ha egyébként a csoportnak igaza van.
- *ellentétek*: 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**

Előnyei, hozadéka	Hátrányai, költségei
- több tudás és információ - többoldalú probléma-megközelítés - a döntés jobb megértése - részvétel-elfogadás	- bizonytalan felelősség - konformitás, csoportnyomás - egyéni dominancia - társas lógás - vita megnyerése presztizs

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 megközelítései 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:

- *bizonytalan felelősség:* sikertelen feladat megoldás esetén nehéz a döntésért való felelősséget megállapítani, mindenki másra igyekszik 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. Többségi 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:
 - formális pozíción (ezredes-hatás)
 - kiemelkedő szakmai tudáson (véleményvezetők)
 - a többieknél aktívabb részvételen és közreműködésen
 - 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:*
 - a csoporttagok a legkisebb teljesítményű társukhoz igazítják a teljesítményüket
 - csoportközegben ki lehet engedni, mert csökken az egyéni teljesítmény mérhetősége és számon kérhetősége
- *vita megnyerése, versus problémamegoldás:* a konfliktusok megoldása során olykor presztízsszempontok kerülhetnek előtérbe: a vita megnyerése fontosabbá válhat, mint a sikeres probléma-megoldás (Bakacsi, 2007).

Pszichológiai szerződés

A munkába álláskor a munkavállaló és a munkaadó „üzletet köt” egymással, amelyet konkrét munkaszerződés tartalmaz. Ez tisztázza, hogy mit várhat az egyén munkájáért, illetve a szervezettől 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 döntésekbe, 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 normáihoz 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 egyénnek

- 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 státusza.

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:

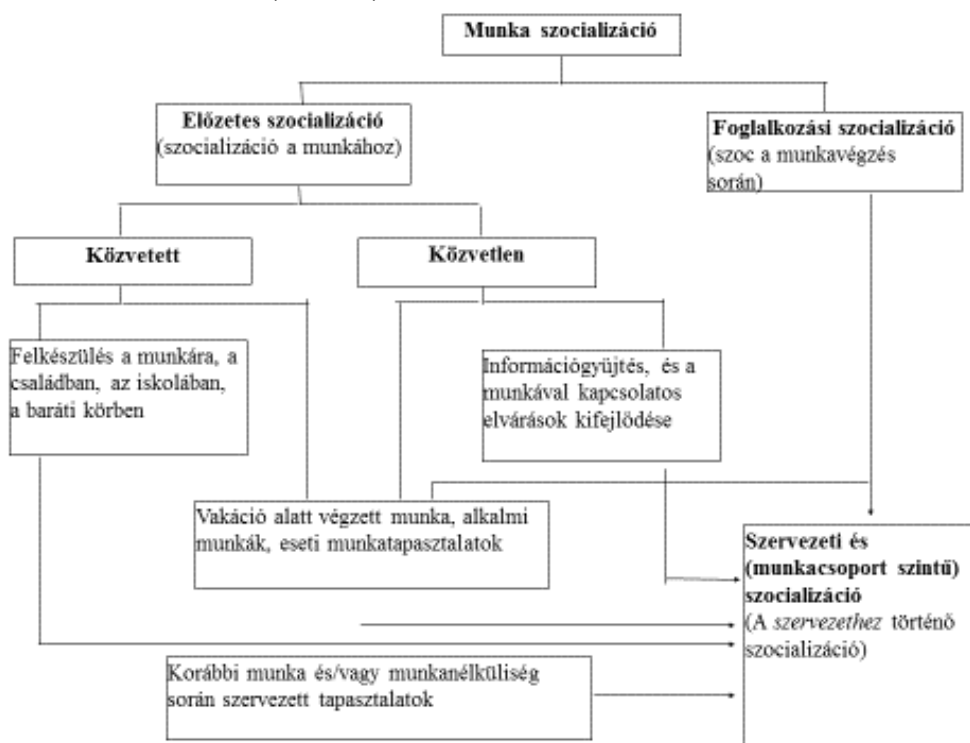
1. reális helyzetkép kialakulása,
2. új szerepkörrel való szembesülés és azonosulás,
3. a szűkebb és tágabb szervezeti környezetbe történő integrálódás.

A dolgozó számára a sikeres munkaszocializáció a növekedés élményét hozza, az új munkaszerepet kihívásként 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 „piacképessé” 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 összegezve a folyamat lényege, hogy az egyén tapasztalati alapon kialakít (önmagá 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 attitűdökről 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, imázsrontás a vállalatnak, plusz leterhelés a kollegák számára, munkahelyi légkör romlása, és „belső felmondás” (elégedetlenség, demotiváltság, kisebb teljesítmény) (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 végeredményre vonatkozik, amely a csoport tevékenységének eredményeként áll elő. A csoport legfontosabbnak tekinthető eredményei a termelékenység, a megelégedettség, a vonzerő és 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 bizalom légköre uralkodik.
- A tagoknak az az érzése, hogy képesek befolyásolni az eseményeket.
- A meghozott döntéseket támogatják.
- A “Mindenkinek nyere” 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.

Sok előnye van a team munkának. A team érzelmi támogatást nyújt tagjainak, koordinálja cselekvésüket, formálja az embereket, ötleteket termel, közösen dönt és folyamatosan elemzi, irányítja tevékenységét.

Menedzserek minden alkalmat megragadnak, hogy beosztottjaikat teamekbe szervezzék. Teameik megszervezésénél figyelnek arra, hogy az elvégzendő feladat szempontjaiból fontos szerepekre megfelelő embereket találjanak, és mindenkinek a személyiségének megfelelő feladata legyen (*Szabados, 2005*).

Belbin (2003) csoportszerep kutatása támpontot adhat a hatékony csoport kialakításához, a csoport optimális összeállításához, és ahhoz, hogy az egyén sikeresen megtalálja helyét, szerepét és feladatát a csoportban. A hatékony csoport tagjai kiegészítik egymást, mindenki a kompetenciáinak, tudásának, tapasztalatainak és csoportszerepének megfelelő helyen van.

1988. óta használják világszerte a Belbin csoportszerep kérdőívet csapat és egyéni hatékonyság növelésére. Más, mint a személyiségtípológiák, mert a magatartást vizsgálja, meghatározva az elsődleges, másodlagos és az elfogadható szerepeket, amelyeket meglátva és megértve az egyén számára – akár a már meglévő munkatársak körét is figyelembe véve – mozgásteret biztosít a változtatásra.

A Belbin csoportszerep kérdőív tartalmaz egy önkitöltős kérdőívet (Self-Perception Inventory – SPI) és több megfigyelői kérdőívet (Observer Assessments). A kérdőívek értékelése szakértő, akkreditált Belbin-trénerekkel történik.

A(z) „SPI” kérdőív alapján elkészült riport visszatükrözi egyéni elképzelésünket a számunkra legmegfelelőbb feladatokról. Az „OA” munkatársaink visszajelzését. Ezek összehasonlítását, amely tükrözi a saját és környezetünk képét csoportbeli szerepeinkről. Részletes, vizualizált, mintegy 30 éves tapasztalaton nyugvó elemzést kapunk kézhez.

Belbin és munkatársai tudományos alapon, „tisztá” helyzetben végzett csoportmunka megfigyelések nyomán különítették el azt a nyolc, majd további kutatások eredményeképpen kilenc csapattag típust, melyek közül mindegyik más módon képvisel értéket a csoport életében.

A kutatási munkák a nagy-britanniai Henley vezetőképző intézetben zajlottak, üzletemberek számára folytatott továbbképzési kurzusokon.

Meredith Belbin és munkatársai kutatásaik során először nyolc csoportszerepet azonosítottak be, melyek a csapatmunka során jól elkülöníthetők (11. táblázat).

11. táblázat: **Csoportszerepek a hatékony csoportban**

	jellemzői	előnyös tulajdonságai	megbocsájtható gyengesége
Elnök	nyugodt, nagy önbizalmú, indulatait féken tartja, együttműködésre törekszik	előítélet nélkül fogadja a javaslatokat, objektív	átlagos értelem, kreativitás
Vállalatépítő	kötelességtudó, kiszámítható, konzervatív	jó szervező, keményen dolgozik, józan, nagy önfegyelmű	nem rugalmas, bizalmatlan az újjal
Serkentő	túlfeszített, társaságkedvelő, dinamikus, a feladat megoldás vezérli	közelép, ha rossz hatékonyságot, önteltséget tapasztal	türelmetlen, provokáló, irritáló viselkedés
Ötletgyártó	egyéni, komolyan gondolkodó, liberális	tehetség, nagy képzelőerő, sok tudás	fellegekben jár, szabályokat figyelmen kívül hagy
Helyzetértékelő	józan, nehezen befolyásolható, megfontolt, elemző	jó ítélőképességű, gyakorlatias	nem tudja motiválni az embereket
Forrásfeltáró	lelkes, kíváncsi, jól kommunikál, kiterjedt kapcsolati rendszer	kapcsolatteremtő, lehetőségeket, megoldásokat megtalálja	gyorsan elszáll a lelkesedése
Megvalósító	pontos, rendes, lelkiismeretes	igyekszik a tökéletességre	aggódó
Csapatjátékos	társasági, barátságos, érzékeny	fenntartja a csapatszellemet	leblokkolhat

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 (Csapatjátékos)
- + Specialist (Specialista): ez 9. szerep, a szakember szerepe, aki az adott tevékenységhez kapcsolódóan a legnagyobb szaktudással rendelkezik. Szakterületéhez kapcsolódóan állandóan képzí, fejlesztí magát, figyeli a legújabb eredményeket, amelyeket szívesen be is vezet, kipróbál. Szívesen segítí társait, boldog, ha probléma esetén az ő szaktudásával találják meg a megoldást, még akkor is, ha tőle ez utána járást igényel. Magas szintű koncentrálóképeség, fegyelem, és szakmai területen (személyes kapcsolatokban kevésbé) csapatszellelem 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 *conflige küzdeni, harcolni* szóból származik. A konfliktus általános jelentése is ezt az eredetet tükrözi, hiszen a mindennapi szóhasználatban a konfliktuson nézetkülönbséget, összeütközést, összeecsapást 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 elégedetlenek lesznek; a meglévő erőforrásokban pazarlás alakulhat ki; a kölcsönös interakciók hiánya miatt gépiesedés 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 szállnak versenybe, amik valóban, vagy szerintük nem érhető el bárkinek (pénz, munka szeretet, elismerés). Ebből a szempontból nagy hangsúly van a személyészlelésen, az információon, ami eljut a konfliktust kiváltókhoz.

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

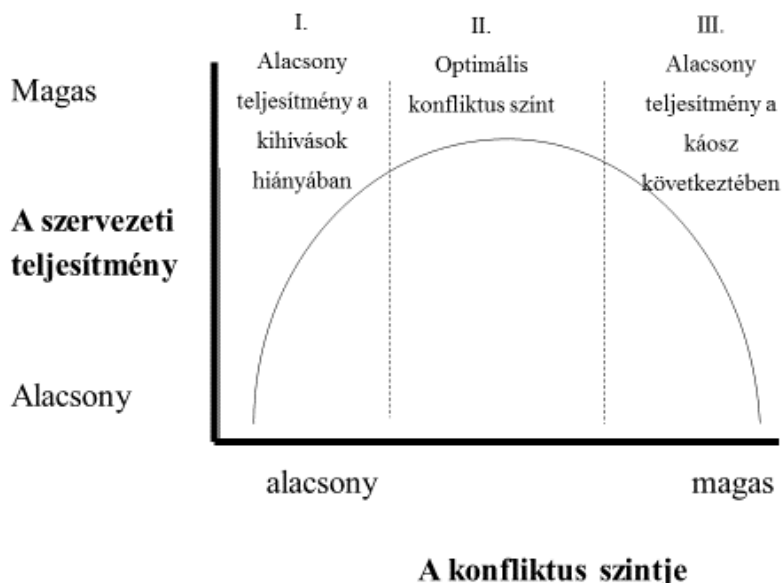
A menedzsment szakirodalomban kezdetben negatív volt a konfliktusok megítélése. Mára azonban ez a felfogás jelentősen megváltozott. *A Deutsch (1973)* megkülönbözteti a konstruktív és a destruktív konfliktusokat, és ebből kiindulva az a nézet honosodott meg a vezetés- és szervezéstudomány területén, 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 végződik. 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.
- *Terméketlen (destruktív)* az a konfliktus, amely a másik teljes megsemmisítésére tör. 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 szétesését eredményezhetik.

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.



15. ábra: Az optimális konfliktus szint a szervezetben

Forrás: Northcraft és Neale (1990)

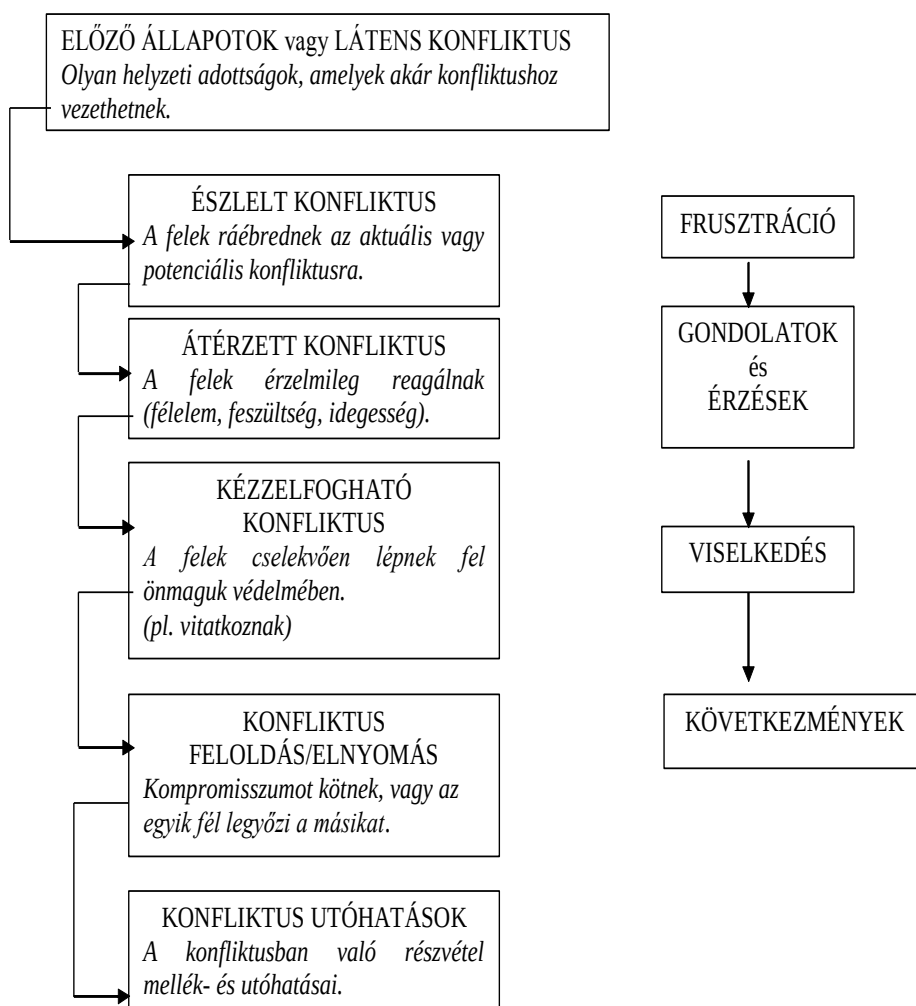
6.1. A konfliktus folyamata

A konfliktusok jellemzően nem érik villámcsapásként az érintetteket, hanem van egy kialakulási, eskalálódási 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) *Átértézt 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 késztetik.
- 4) *Kézzel fogható konfliktus*: Ebben a szakaszban már egy kívülről, 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.
- 6) *Konfliktus utóhatások*: A konfliktusok következményét az határozza meg, hogy kizárta a helyzetet nyertesként, vagy vesztesként. A nyertesek hajlamosak lehetnek elbizni magukat, hatalmukat a másikkal éreztetni. A vesztes pedig kudarcélményt él át. Mindkét szereplő viselkedése magában hordozza egy újabb konfliktust előidézésének lehetőségét (Matiscsákné, 2006).

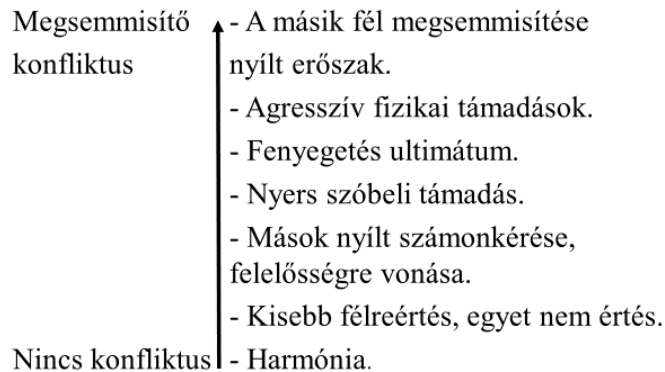
A konfliktus folyamatát a 16. ábra mutatja be.



16. ábra: A konfliktus folyamata

Forrás: Dajnoki, 2003.

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.



17. ábra: **Konfliktus intenzitás skála**

Forrás: Bakacsi, 2007

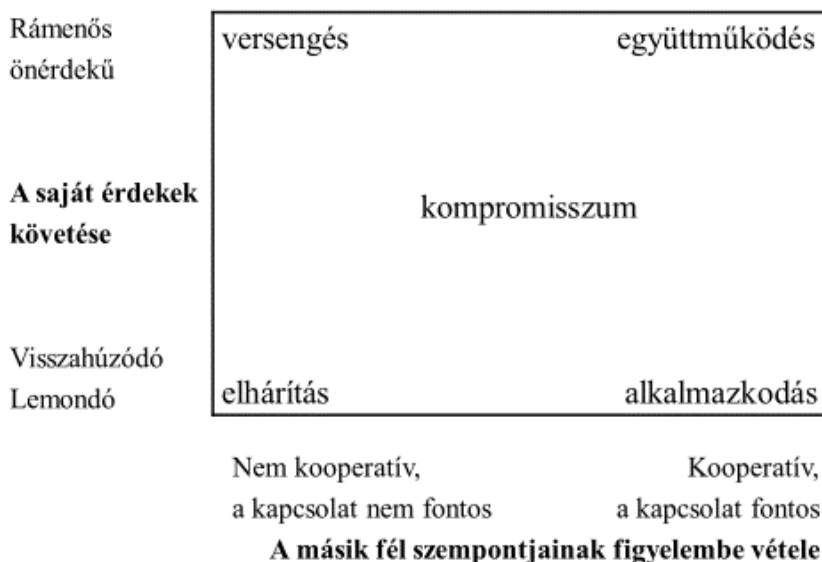
6.2. A konfliktusok forrásai

Amikor világossá válik számunkra, hogy probléma van, nagyon fontos kideríteni, hogy mi az igazi oka a konfliktusnak. Meglehetősen 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,
 - értékrendszerbeli különbségek,
 - szükségletek kielégítésének igénye.
- 2) *Környezeti tényezőkből fakadó konfliktus okok:*
 - *Általános környezeti tényezők:*
 - társadalmi, kulturális, gazdasági tényezők,
 - természeti hatások,
 - mikrokörnyezeti tényezők.
 - *A szervezeti struktúrából és annak belső jellemzőiből eredő sajátosságok:*
 - információs, kommunikációs problémák,
 - függelmi viszonyok,
 - szerep-kétértelműség, hatáskörök tisztázatlansága,
 - aránytalan terhelés,
 - érdekek és célok különbözősége,
 - 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 öt típusát különböztethetjük meg az alapján, hogy mennyire vesszük figyelembe konfliktus helyzetben a saját, illetve a másik fél érdekét. Az öt típust a 18. ábra mutatja be.



18. ábra: Konfliktus reagálási stílusok

Forrás: Bakacsi, 2007

Elkerülő magatartást tanúsító személyek egy adott konfliktus során képesek még a konkrét helyszínt is elhagyni a kellemetlenség, a feszültség elkerülése érdekében. Frusztrálnak érzik magukat a sikertelenségtől, a helyzettől 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 végsőkéig elmennek azért, hogy a másikat ne haragítsák magukra, vagy ne veszítsék el. (Saját céljaikat teljesen feladják a másik fél önérvényesítése céljából.)

A *versengő* 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 másinak 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 viszonozzák. 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 résztvevő *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 konfliktusok következménye a stressz megjelenése lehet. Az Európai Unióban minden 4. munkavállaló szenved a tartósan fennálló, a testi-lelki jól-létet 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 elvesztett 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. Ugyanebben a korcsoportban a nőknél 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 izomfájdalmakkal, a gyomor- és bélrendszeri tünetekkel, a menstruációs zavarokkal, a depresszióval, a szorongással, a kiégéssel, valamint az egészségkárosító rizikómagatartások (a mértéktelen alkoholfogyasztás és evés, a dohányzás) megjelenésével számos tudományos vizsgálat igazolja (Ádám et al. 2010).

A stressz csökkentéséért mi magunk is tehetünk. Mindenki rendelkezik stresszcsökkentő módszerekkel – csak általában nem tudatosan alkalmazza azokat. A stresszcsökkentő módszerek ráadásul lehetnek károsak 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 mérhetően 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 elhivatottsággal 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 (*Könczei, 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.

Az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szóló 2003. évi CXXV. törvény (Ebkvt.) 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.

A munka világában az esélyegyenlőség azt jelenti, hogy a munkaképes korú egyének képességeinek megfelelő lehetőséget kapjanak munkavállalásra. Az esélyegyenlőség középpontjában *Jacobs (2004)* alapján az az elgondolás áll, hogy a versenyhelyzeteket a versenyben kockáztatott javakhoz kapcsolódó ismérvek szerint kellene irányítani, nem pedig olyan irreleváns tulajdonságok, mint a származás, vallás, nem, fogyatékosság és egyéb hasonló tényezők alapján, melyek a versenyző sikerének lehetőségét akadályozhatják. *Farkas et al. (2008)* úgy vélekednek, hogy az esélyegyenlőséget megteremtő feltételeket és eljárásokat minden hátrányos helyzetű számára biztosítani kell. Másfelől az esélyegyenlőséget a munka világának minden elemében külön-külön is biztosítani kell. Ide értendő a képzésben való részvétel esélyegyenlősége, egyenlő feltételek biztosítása a foglalkoztatási viszonyok, a bérezés kialakításában stb.

Kadét (2008) szerint az esélyegyenlőség kapcsán felmerül a kérdés, hogy mit takar az esélyegyenlőség biztosítása kifejezés. Az esélyegyenlőség biztosítása és az esélyegyenlőség előmozdítása kifejezéseket gyakran szinonimaként alkalmazzák, a kettő azonban jól elkülönített, egymással nem helyettesíthető fogalmak. Az előbbi passzív cselekedet, amely lehetőséget teremt az adott csoport számára. Az utóbbi aktív cselekedet, amely eredménye, hogy az adott csoport valóban élni tud az előttük nyíló lehetőségekkel. Az esélyegyenlőség érvényesüléséhez mindkét célnak egyszerre teljesülnie kell.

7.2. Diszkrimináció

A társadalom egyetlen tagjának sem kellene származása, neme, vallása, kultúrája, életkora, fogyatékossága vagy szexuális irányultsága miatti hátrányos megkülönböztetésben részesülnie (*Malik, 2003*). Az egyenlő jogok, melyek az esélyegyenlőséget is szabályozzák, egyenlő bánásmódot próbálnak biztosítani. Mivel egy soknemzetiségű, többnyelvű és multikulturális világban élünk az esélyegyenlőség valamennyi egyén számára elengedhetetlenül fontos, mert az esélyegyenlőség hozzájárul ahhoz, hogy az egyén elérhesse teljes potenciálját, és ez alkotmányos jog. Diszkriminációról általában akkor beszélünk, ha egy csoportot akár negatívan, akár pozitívan megkülönböztetünk a társadalom többi részétől. A hétköznapi életben általában negatív megkülönböztetést értünk diszkrimináció alatt, ami gyakran az előítéletek következménye.

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 létjogosultságát 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 tekinthetők hátrányos megkülönböztetésnek, és ha a törvényben leírt megkülönböztetés bekövetkezett, milyen jogérvényesítési 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 *diszkriminációnak* 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) nemzetiséghez való tartozása,

- f) anyanyelve,
- g) fogyatékosága,
- 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 részmunkaidős jellege, illetve határozott időtartama,
- s) érdekképviselőhöz való tartozása,
- t) egyéb helyzete, tulajdonsága vagy jellemzője (a továbbiakban együtt: tulajdonsága) miatt részesül kedvezőtlenebb bánásmódban, mint amelyben más, összehasonlítható helyzetben levő személy vagy csoport részesül, részesült vagy részesülne."

Közvetlen hátrányos megkülönböztetésnek tekinthetjük például az olyan eseteket, amikor például valakit nem alkalmaznak az életkora, származása, neme, stb. miatt egy munkahelyen, vagy egy szórakozóhelyre nem engednek be roma származású, színesbőrű személyeket (Bodrogi, 2011). Az Egyenlő Bánásmód Hatóság 2005 és 2010 között a jogsértés megállapításával végződő eljárások 78–86 százalékában marasztalta el közvetlen hátrányos megkülönböztetés miatt az eljárás alá vont szervezetet (Demeter, 2012).

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 esélyegyenlőtlenségének 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 helyzetbe, 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.

Ha a védett tulajdonsággal rendelkező személyeket, csoportokat – anélkül, hogy azt törvény kifejezetten megengedné – a velük összehasonlítható helyzetben lévő személyektől, azok csoportjától elkülönítik, akkor beszélünk jogellenes elkülönítésről, azaz szegregációról. Az Egyenlő Bánásmód Hatóság jogsértést 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 személlyel szemben ezzel összefüggésben jogsérelmet okoz, jogsérelmet 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 tanúskodó 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. (Csizsár és Münnich, 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 ferdítünk el úgy, hogy azok megfeleljenek a sztereotípiáinknak (Hamilton – Rose, 1984).

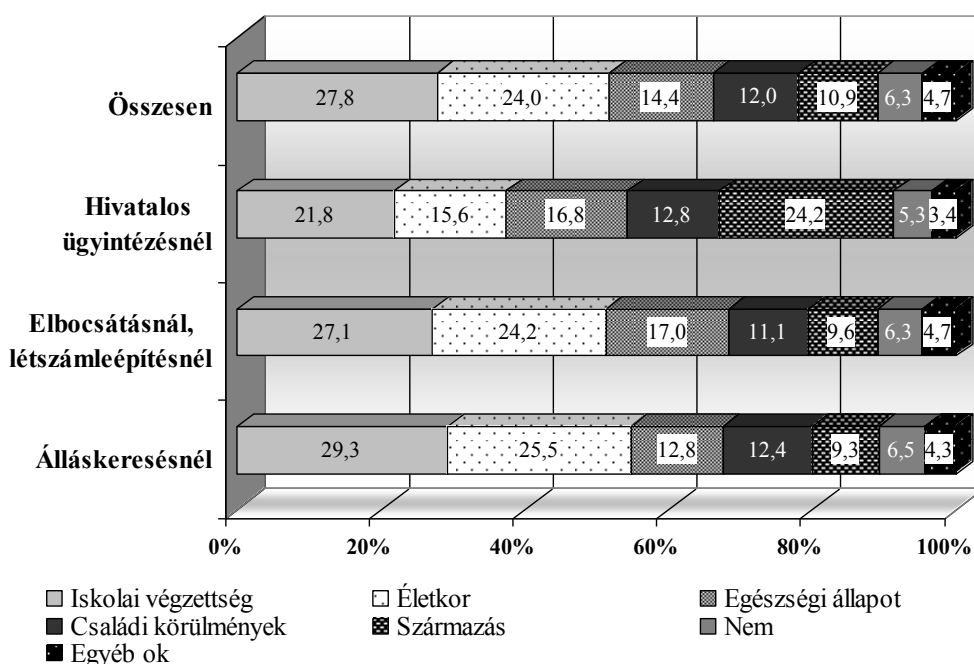
A Statisztikai Tükör (2012) adatai alapján a diszkrimináció megelőzéséről legnagyobb számban az álláskeresőknél számoltak be a megkérdezettek és 2010-hez képest itt következett be a legnagyobb negatív elmozdulás is.

A KSH (2013) adatai alapján egyértelműen nőtt az elmúlt években a munkaerőpiaci diszkrimináció. A korábban említett hátrányos helyzetű csoportok elhelyezkedési lehetősége egyaránt nehézségekbe ütközik. A 2012-es év vizsgálati eredményei alapján a 19-64 év közötti válaszadók 15%-a érezte úgy, hogy, hogy valamilyen okból, valamilyen területen diszkriminálva van. A kutatási eredmények (19. ábra) alapján a hátrányos megkülönböztetés előfordulását elemezve az álláskeresőknél az iskolai végzettség, valamint az életkor után a jelölt egészségi állapota miatt következik be az elutasítás. Az elbocsátásnál, létszámleépítésnél megélt diszkriminatív esetek megoszlását vizsgálva ugyanez a sorrend figyelhető meg. A válaszadók véleménye szerint az elbocsátásnál az egészségi állapotnak nagyobb súlya van, mint az alkalmazásnál, mely különbség az iskolai végzettség mentén enyhén növekvő. A hivatali ügyintézés esetében a származás miatti hátrányos megkülönböztetést a válaszadók közel egynegyede jelölte meg, amit az iskolai végzettség és az egészségi állapot követ.

A munkaerőpiacon megélt hátrányos megkülönböztetés okának a megkérdezettek összességében legnagyobb arányban az iskolai végzettséget jelölték meg. Ez két

esetben is előfordulhat. Egyik ilyen helyzet, amikor a jelölt alkalmas a munkavégzésre, megfelel a pályázati felhívásban jelölt végzettségnek, 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 megspórolja 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 fiatalkorára és gyakran az ebből adódó tapasztalatlanságára, gyakorlat hiányára hivatkozva utasítják el a jelöltet álláskeresőnél, 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 értékeli, mint a többi, ugyanolyan képességű munkavállalót (Lovász – Telegdi, 2012).

Jelen fejezet Bodrogi Bea (2011) „A diszkrimináció elleni küzdelem módszerei” című, a Magyar Helsinki Bizottság által támogatott 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 fogyatékosság miatt elszenvedett 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

"2008-ban a Másság Alapítvány nyilvános álláshirdetéseket tesztelt különböző védett tulajdonságok diszkriminációjára vonatkozóan. Egyes diszkriminatív álláshirdetések miatt az alapítvány közérdekű igényérvényesítés keretében hatósági eljárásokat kezdeményezett. Ezen eljárások során az Egyenlő Bánásmód Hatóság 2009-ben hozta meg első döntését, amely szerint az eljárás alá vont cég megsértette az egyenlő bánásmód követelményét a következő hirdetés közreadásával: „Pultos hölgyet keresünk pomázi sörözőbe, fiatalok előnyben.” A hirdetés feladója indokolatlanul és ésszerűtlenül szűkítette le az állásra felvehető személyek körét. Egyrészt a pultos munkakört nem kizárólag nők képesek betölteni, másrészt a munkakör ellátására sem csak a fiatalok alkalmasak. Az alapítvány a közérdekű igényérvényesítés tekintetében azzal érvelt, hogy a jogsértés személyek bizonyosan nem meghatározható nagyobb csoportját érinti, ugyanakkor mind az életkor, mind a férfi nemhez való tartozás olyan, a személyiség lényegi vonását érintő tulajdonság, amellyel összefüggésben az elkövetett hátrányos megkülönböztetés, illetve annak veszélye esetén közérdekű igény érvényesíthető.

Az Másság Alapítvány álláspontja szerint a hirdető sem az Egyenlő bánásmódról szóló törvényben foglalt általános, sem a foglalkoztatás területén érvényesülő speciális kimentési feltételeknek nem tud eleget tenni, mert nincs olyan jogszerű és a munka jellegével, természetével összefüggő körülmény, amely indokolná a felvehető személyek nem és életkor szerinti szűrését, és jelen esetben nincs olyan alapvető jog sem, amely érvényesítése érdekében indokolt lenne a hirdetésben szereplő korlátozás.

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 ki 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 nemétől 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 jogsértéstől, 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 közzé tette." (Bodrogi, 2011).

7.3.2. Példa nemi alapú hátrányos megkülönböztetésre

"Kérelmező panasszal fordult a Hatósághoz, melyben azt sérelmezte, hogy az azonos munkakörben dolgozó férfi kollégáihoz képest kevesebb munkabéért foglalkoztatta munkáltatója, ezáltal a női nemhez tartozásával összefüggésben a munkabér megállapítása és biztosítása során közvetlen hátrányos megkülönböztetést valósított meg. A Kérelmező panaszában előadta, hogy 2001. november 16. napja óta dolgozott a volt munkáltatójánál, illetve annak jogelődjénél. 2010. január 16. napjától kezdődően dolgozott új munkakörben, flotta operátorként az ún. franchise unit részlegben. Munkakörében a tényleges feladata a munkáltatója franchise partner cégeivel való kapcsolattartás, a gépjármű bérleti szerződések megírása, fuvardíjszámlák és egyéb költség számlák leellenőrzése, reklamációs ügyek intézése volt. 2010. március 1. napjától V.J., míg 2010. november 30. napjától V.I. került felvételre (mindketten férfiak) a franchise unit részlegbe. Kérelmező szerint mindhárman ugyanazokat a feladatokat végezték, a 18 partner cég közül ő 7 db, V.J. 6 db és V. I. 5 db céggel tartotta a kapcsolatot. Kérelmező állítása szerint azonban férfi kollégái kb. havonta több mint nettó 100.000 Forinttal több fizetést kaptak annak ellenére, hogy mindhárman azonos munkakörben, azonos feladatokat végeztek. A Kérelmező előadta továbbá, hogy 2013. június 13-án a bepanaszolt cég átszervezésre hivatkozással megszüntette a munkaviszonyát 2013. augusztus 7. napjával. Kérelmező véleménye szerint neme, női mivolta miatt részesült kedvezőtlenebb bánásmódban volt munkáltatója részéről, és azzal, hogy azonos munkáért több fizetést adott férfi kollégáinak, volt munkáltatója megsértette az egyenlő értékű munkáért egyenlő bér elvét.

A hatóság a fentiek alapján eljárást indított a munkáltatóval szemben, és az eljárás alá vontat nyilatkozattételre hívta fel. Válaszában a bepanaszolt cég előadta, hogy kérelmezőt folyamatos béremelésben részesítette, aki ezen kívül időszakosan jutalomban és törzsgárda 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. munkavállalóval kapcsolatban a munkáltató előadta, hogy nevezett munkavállalónak nemzetközi áru fuvarozói tiszti, teherforgalmi tiszti, vámügyintézői 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 végzettségére, továbbá munkájával rendszeresen elégedett volt a munkáltatója.

V.J.-vel kapcsolatban a munkáltató elismerte, hogy az ő személyi alapbére magasabb, mint a kérelmezőé, 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 láttak el, illetve azt, hogy a férfi munkavállalók által végzett munka értéke magasabb volt a kérelmező által végzett munkáénál. Az eljárás alá vont ezzel kapcsolatban azért sem tudta kimenteni magát, mivel nem igazolta dokumentumokkal alátámasztottan, hogy más volt a három munkavállaló munkaköre, hiszen egyrészt nem csatolta a munkaköri leírásukat, másrészt a lefolytatott bizonyítási eljárás is azt támasztotta alá, hogy lényegileg azonos feladatokat végeztek mindhárman. A hatóság ezért megállapította, hogy az eljárás alá vont megsértette 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 tiltotta a jövőbeni jogsértéstől, 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 figyelembe vette azt a tényt, hogy a jogsértő állapot huzamosabb ideig – évekig – fennállt, és kérelmező ügyével a munkáltatója nem foglalkozott érdemben, holott a tanúként meghallgatott vezetők felé kérelmező több alkalommal is jelezte a fennálló bérkülönbséget. Ezen kívül a munkáltatónál nem volt átlátható bérezési rendszer, amelynek alapján okát 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 álláskeresőnél 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 álláskeresőben az egyik kerületi családsegítő szolgálat munkatársai nyújtott neki segítséget. A központ irodájából hívta fel az Expressz újságban megjelent hirdetésekben megadott számokat. Jelentkezett az „Állandó munkára, józan életű festőt keresünk” hirdetésre, ahol a telefont egy férfi vette fel, és miután a fiatalember közölte vele, hogy a munkára szeretne jelentkezni, az illető tájékoztatta a munkavégzés részleteiről. Elmondta, hogy a munkabér hatezeröt száz forint lenne naponta, kéthetente 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 készségesek vele, a személyes találkozáskor a bőrszíne láttán elküldik, 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 is ért. A beszélgetésnek, bár a telefon nem volt kihangosítva, fültanúja 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 felhívta 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 őrzés-védelmet ellátó cég a roma származású kérelmező biztonsági őri állásra történő jelentkezését elutasította. 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 őrzés-védelmet ellátó cég roma származása miatt nem kötött vele szerződést.

Az eljárás alá vont védekezője szerint a cég csak a legalkalmasabb jelentkezőket veszi fel vagyoni munkára, s a kiválasztást pedig a legtapasztaltabb alkalmazottja végzi. A cég egyúttal azt is közölte, hogy több roma kisebbséghez tartozó munkavállalót is foglalkoztatnak, megadva nevüket és adószámukat.

A hatóság a kérelmet alaposnak találta, különös tekintettel arra, hogy a kérelmező magát roma kisebbséghez tartozónak vallotta, és valószínűsítette a hátrányt is, megfelelő dokumentumokkal bizonyította, hogy a vagyoni 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 tanúsított az eljárás során és a kimentési bizonyításának nem tett eleget.

A hatóság megállapította, hogy a vagyoni védelmi cég a Kérelmező roma kisebbséghez tartozása és bőrszíne miatt vele szemben megsértette az egyenlő bánásmód követelményét azzal, hogy a Kérelmezőt – valahányszor felvételre jelentkezett vagyoni munkakör betöltésére – különböző indokokkal hitegette, jelentkezését elutasította. A hatóság az eljárás alá vontnak ezért megtiltotta a jogsértő 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 háttérében életkora állt, melyet azzal is alá kívánt támasztani, hogy ismerőseinek tudomása szerint az eljárás alá vont nem fogad be pályázatot 45 éves kor feletti pályázóktól.

A hatóság eljárást indított a Zrt. ellen, aki azzal védekezett, hogy kérelmezőt azért nem hívták be tesztírára, mert önéletrajzát hiányosnak és ellentmondásosnak találták, ugyanis abban szerepelt főiskolai végzettsége, illetve megszerzett szakértettségje, 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 végzettségét, főiskolára bekerülni érettségivel lehetett, valamint szakérettségit is csak érettségivel rendelkezők tehettek. Kiemelte, hogy a műszaki képzettség és a számítógépes ismeretek előnynek számítottak, és önéletrajzából 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 önéletrajzok, valamint adatok alapján megállapította, hogy képességeteszt kitöltésére kiválasztott személyek közül (kiválasztás első köre) egy sem töltötte be a pályázatra történő jelentkezések lezártakor a 45 évet, majd a felvételt nyert 15 személy közül a legidősebb 35 éves, a többiek életkora legfeljebb 26 év volt.

A hatóság az eljárás alá vont kimentését több ok miatt nem fogadta el. Először is, kérelmező gimnáziumi érettségijét önéletrajzában valóban nem tüntette fel, azonban eljárás alá vont szerint kérelmező megfelelt a pályázati feltételeknek, azt tehát nem vitatta, hogy rendelkezik érettségivel. A hatóság álláspontja szerint a felsőfokú végzettséggel és több képesítéssel is rendelkezőknél, különösen az idősebb korosztály esetében, nem különös, ha a főiskolai/egyetemi tanulmányait megelőző, és szakmailag egyébként nem releváns középfokú iskolai végzettségükre nem térnek ki önéletrajzukban. Az önéletrajzból világosan kiderült, hogy kérelmező rendelkezik az előírt képesítéssel. Továbbiakban eljárás alá vont kifogásolta azt is, hogy kérelmező szakmai tapasztalata egy bizonyos területhez kötődik, azonban a hatóság megállapította, hogy az eljárás alá vont másoknál nem tekintette kizáró körülménynak a más irányú munkatapasztalatot, vagy bizonyos munkatapasztalat hiányát. A kiválasztás szempontjai között ugyanakkor kétség kívül szerepelniük kellett az előnyként megfogalmazottaknak, mely képesítésekkel kérelmező a hatóság álláspontja szerint rendelkezett, tehát ezek alapján nem volt indokolt, hogy kérelmező nem került behívásra a tesztírára.

Ezeket kívül nem fogadható el a hatóság kimentésként, 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 vizsgálták.

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 tesztírára, akikről nem állapítható meg, hogy képzettségük, tapasztalatuk 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 meghirdetett gyakornoki álláspályázat kapcsán a munkaviszony létesítését megelőző kiválasztási eljárás során megsértette az egyenlő bánásmód követelményét azzal, hogy kérelmezőt életkora miatt a képességeteszt írására nem hívta be, így már a kiválasztási eljárás első köréből kizárta. A hatóság elrendelte a jogsértő magatartás jövőbeni tanúsításának megtiltását." (EBH 79/2013 jogeset - 2013. november 4.)

7.3.5 Példa fogyatékkal összefüggő diszkriminatív viselkedésre

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

hogy látássérült, így azonnal visszahívta a céget, és közölte ezt. Noha a munkáltató képviselője megpróbálta meggyőzni, hogy így nem tudná ellátni a munkát, végül abban állapodtak meg, hogy munkavállaló elmegy az állásinterjúra. A megbeszélte állásinterjú előtti napon azonban a cég elektronikus levélben, kifejezetten látássérültségére hivatkozva, lemondta az interjút. A panaszos az Egyenlő Bánásmód Hatósághoz fordult.

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 védekezésésként 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 ügghöz.

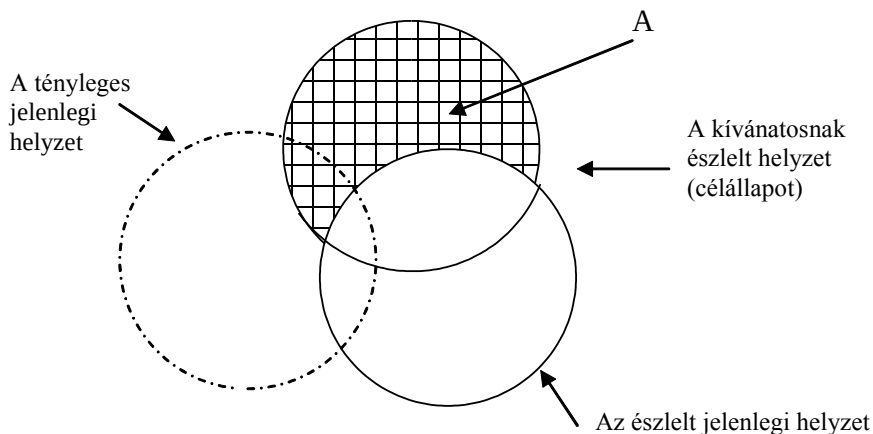
A cég egymásnak ellentmondó kijelentéseket tett arra vonatkozóan, hogy az állásinterjú lemondásának időpontjában tudott-e a panaszos látássérültségéről. A Hatóság – tekintettel az elektronikus levél tartalmára is – nem fogadta el az eljárás alá vont azon védekezését, amely szerint a hátrány és a védett tulajdonság között nem volt ok-okozati összefüggés. Az eljárás alá vont cég utalt arra is, hogy egy látássérült személy a munka ellátására alkalmatlan 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 védekezését 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 ránézésre eldöntjük a másiktól, hogy szimpatikus-e vagy sem és a negatív első benyomást nagyon nehéz visszafordítani. Számos személyeszlést torzító tényező van, ugyanakkor amennyiben odafigyelünk egymásra, megpróbáljuk megismerni a másikat és valós információk alapján dönteni, illetve ez alapján ítélni a másik felett, 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 elvárttól. 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)



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 célállapotot. A halmazok átfednek 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 célállapot. 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

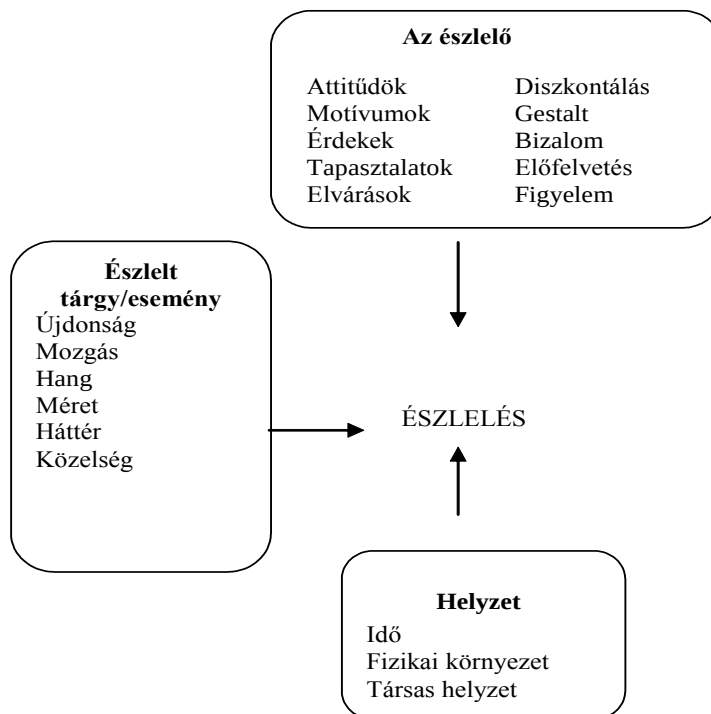
(Lásd 4. fejezet). Ha valaki egy állapottal elégedett, vagy az állapot fenyegetettségét nem észleli, akkor az ilyen ember számára az észlelt helyzet nem jelent problémát. A Venn-diagram alapján egy adott probléma megoldásának az alábbi lehetőségei vannak:

- Az észlelt helyzetet átalakítják a kívánatosnak ítélt célállapotává.
- A kívánatosnak észlelt helyzetet (a célállapotot) alakítják észlelt jelenlegi helyzetté.
- 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 működnek, megbízhatóak. Gyakran látjuk azonban, hogy az emberek ugyanazt a dolgot különböző módon érzékelik. Kétségtelen, hogy az érzékszervek pontosságában élességében vannak eltérések, pontatlanságok, hibás működések, betegségek, stb. Ennek következtében már az érzékelések is lehetnek hibásak.

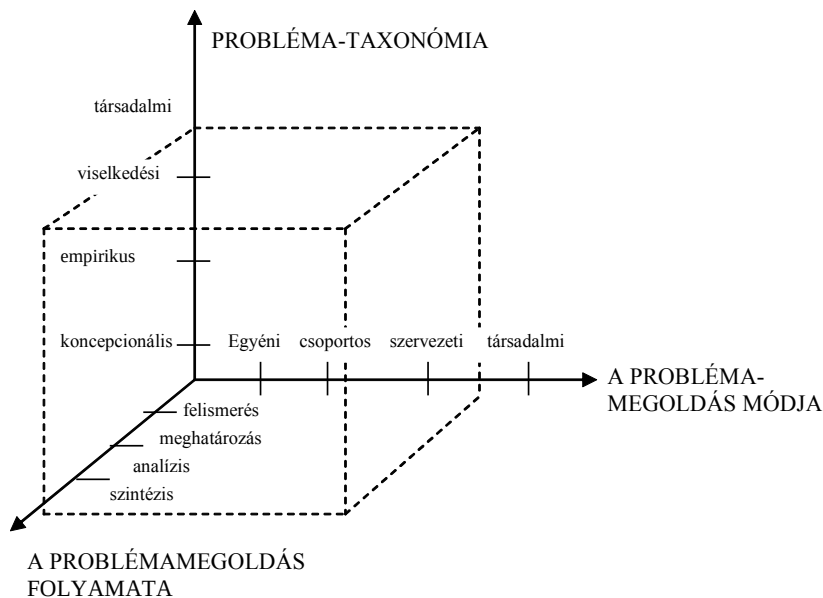


21. ábra: Az észlelést befolyásoló tényezők

Forrás: Bakacsi (2001)

Az észlelés az érzékek 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)



22. ábra: Bartee -féle problémater

Forrás: Bakacsi (2001)

A problématerben három dimenzió értelmezhető. Az első a függőleges tengelyen úgynevezett probléma taxonómia melyben a probléma típusokat definiálja. Megkülönböztetett, konceptuális, empirikus, viselkedési és társadalmi problémákat. A második tengelyen a problémamegoldás módja szerepel, mely lehet egyéni, csoportos, szervezeti és társadalmi. A problémamegoldás folyamata képezi a harmadik dimenziót, ami nem más, mint a felismerés, meghatározás (diagnózis), analízis, szintézis. A probléma észlelést befolyásoló tényezők sokfélesége következtében végtelen számú probléma értelmezés lehetséges. A Bartee-féle problémater elemzése révén viszont kijelenthető, hogy a lehetséges problémamegoldási lehetőségek száma is végtelen sok lehet.

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**

Döntés és problématípusok	Döntéshozatali módszerek	
	hagyományos	korszerű
<i>Programozott:</i> Rutin, ismétlődő döntések, jól strukturált problémák esetében	1. Megszokás 2. Ügyviteli rutin, szabványos működési eljárások 3. Szervezeti struktúra Általános követelmények Alcélok rendszere Információs csatornák	1. Operációkutatás Matematikai analízis Modellek Számítógépes szimuláció 2. Elektronikus adatfeldolgozás
<i>Programozatlan:</i> Hirtelen jelentkező, rosszul strukturált problémák, újszerű stratégiai döntések	1. Megítélés, intuíció és alkotókészség 2. Gyakorlati életből vett szabályok 3. A vezetők kiválasztása és továbbképzése	Heurisztikus problémamegoldó módszereket alkalmaznak a) döntéshozó személyek továbbképzése b) heurisztikus számítógépprogramok kialakítására

Forrás: Berde (2005)

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

A rosszul strukturált 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 strukturált vagy programozott problémák jellemzői *Baracska* (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 azonnali választ lehet adni.

A jól strukturált feladat elvonatkoztatás eredménye. Elvégzése nélkül nem működik a szervezet. Természetesen a bonyolult feladat még nem törvényszerűen rosszul strukturált probléma. (Baracska, 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

1. A probléma felismerése	Döntés-Előkészítés
2. A probléma elemzése	
3. Alternatívák felállítása és értékelési szempontok meghatározása	
4. Alternatívák közül választás	Döntés
5. Választott alternatíva megvalósítása	Végrehajtás
6. Visszacsatolás, ellenőrzés	Ellenőrzés

Forrás: Berde (2005)

A döntés maga se nem probléma, se nem feladat. „Minden vezetői döntés ítélet, választás két alternatíva között a legritkább 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).”

A problémamegoldó folyamat fázisainak pontosan megfeleltethetőek a döntési folyamat lépései. Mindkét folyamat hasonló feladatot és gondolkodásmódot igényel (13. táblázat). A problémákat döntés révén lehet megoldani. A döntések azonban nem csak megoldják a problémákat, hanem a döntések következményei újabb és újabb problémákat generálnak. A probléma megoldás és a döntés egymással összefüggő, egymást támogató és új problémákat generáló, soha véget nem érő folyamat.

8.3. A probléma megoldás vezetői megközelítése

A probléma megoldás menedzsment szempontú áttekintésében több szerző ismereteire is támaszkodunk (Daft, 1997, Griffin, 1984, Anderson et al. 1997).

A problémamegoldást ebben a tekintetben több részre bonthatjuk (14. táblázat). Griffin (1984) táblázata igen vázlatosan ám mégis szemléltetően mutatja be az egyes szakaszokat és jellegzetességeiket, például, némileg kiegészítve.

14. táblázat: A problémamegoldó folyamat szakaszai

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

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 új gyártó létesítménye vagy Chicago-ban, vagy Kansas City-ben vagy St.Louis-ban épüljön meg, a vállalt által opcióval biztosított területek egyeikén. Carl Peterson még egyszer elolvasta a javaslat utolsó sorát és a jelentést betette az asztalának fiókjába. Igen – gondolta - ez nehéz döntés lesz.

A Hall Industries cég igen gyorsan fejlődő termelő és kereskedelmi vállalat nemzetközi tevékenységgel. Nagyjából egy évvel ezelőtt nyilvánvalóvá vált, hogy új gyártóüzemre lesz szükség. A már meglévő létesítmények Kaliforniában, New Jersey-ben és Floridában vannak, tehát épp ezért tűnt logikusnak egy új létesítmény létrehozása Közép-Nyugaton. A vállalat elnöke kijelölt egy bizottságot azzal a feladattal, hogy vizsgálják meg a lehetséges építési területeket, vásároljanak opciókat azokra, ahol a feltételek különösen vonzóak és készítsenek el egy teleklistát az elnök későbbi döntésének elősegítésére. Miután 9 hónapot töltöttek el a különféle lehetséges helyszínek tanulmányozására, a bizottság 4 helyet javasolt: kettőt Chicagóban és egyet-egyét St-Louisban és Kansas Cityben. Mindegyik helyszín megfelel a vállalati elvárásoknak a hasznosság, adó mérték, ár, munkaerő piac és közlekedési megközelíthetőség alapján.

Az építendő létesítmény élére újonnan kinevezett vezetőre, Carl Petersonra bízták a végső döntés meghozását. Carl 6 éve csatlakozott a vállalathoz, miután 8 évet töltött az autóiparban és ezt követően visszament tanulni azért, hogy MBA végzettséget szerezzen. Carl ezt követően igen gyorsan lépkedett 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 Chicagóban nyilvánvalóan valamennyivel jobb volt, mint a többi a legtöbb értékelési kritérium tekintetében, ámbar valamennyivel drágább is volt. Miután Carl heteket és heteket töltött a számok és a lehetőségek tanulmányozásával, ez az egy helyszín maradt, mint legjobb választás. Carl mégis vonakodott meghozni a végső döntést, mivel a tudatalattijából egyéb értékelési kritériumok is előjöttek.

Az első ilyen volt a szüleinek helyzete. Édesapja és édesanyja egy kis Közép-Missouri beli városban laktak, mely kevesebb, mint két óra autótutat jelent Kansas Cityből vagy St. Louisból, de annál sokkal több időt Chicagóból. Carl igen közel állt a szüleihez és évente többször is meglátogatta őket. A következő dimenzió volt a feleségének a helyzete. Helen ígéretes karrier előtt állt a bank szektorban, és ez a karrier még több bizonytalansággal volt övezve. A felesége úgy érezte, hogy tudna találni új állást a kiválasztott városokban, de ezek közül St. Louis volt a legkevésbé kíváncsatos számára. Magát a várost szerette, ám az üzleti környezete kevésbé felelt meg elképzeléseinek.

Újabb dimenziókat jelentett a ház és a közlekedés helyzete. Szüleikhez hasonlóan Carl és felesége egy nagy házat szeretett volna néhány hektár földdel. Kansas City mindezt lehetővé tette volna számukra, és vidéki környezetben élhettek volna, és mindössze 15 perc autótút a várostól való távolság. A helyszín Chicagóban 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 Chicagóban 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 törődne a saját érdekeivel is a vállalaté mellett? És ahogy ezen eltöprengett, gondolatai már a Kansas City Royal baseball csapat felé szálltak azon morfondírozva, 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 őselemek, 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 csoporthoz tartozás előnyei és hátrányai az egyén esetében	60
10. táblázat: A csoport létrehozásának hozadékai, és költségei a szervezet számára.....	61
11. táblázat: Csoportszerepek a hatékony csoportban	67
12. táblázat: Problématípusok és a döntési módszerek	90
13. táblázat: A problémamegoldó folyamat és döntés összefüggése.....	91
14. 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 tipológiája.....	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 összeillése 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 problémater	89

FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM

- ÁDÁM Szilvia, CSERHÁTI Zoltán, BALOG Piroska, KOPP Mária: *Nemi különbségek a stressz szintjében és a pszichoszociális jóllét mutatóiban*. Mentálhigiéné és Pszichoszomatika, 2010. 11. (4) p. 277-296.
- ALLPORT, Gordon W.: *Az előítélet*. Budapest: Gondolat Kiadó, 1972.
- ANDERSON, David R., SWEENEY, Dennis J., WILLIAMS, Thomas A.: *An introduction to management science*. St. Paul: West Publishing Company, 1997.
- ATKINSON Rita L., ATKINSON Richard C., Smith Edward E., BEM Daryl J., HOEKSEMA Susan Noel: *Pszichológia*. Osiris Kiadó Budapest, 1999.
- BÁCS Zoltán (2011): *A magyar sport működési szerkezetének lehetséges szegmense: a felsőoktatási sportszervezetek*. Magyar Sporttudományi Szemle 12. 47. 2011/3
- BÁCS Zoltán, BÁCSNÉ BÁBA Éva (2014): *Sportkoncepció és szervezeti megvalósulása a Debreceni Egyetemen*. Magyar Sporttudományi Szemle 15. 58. 2014/2
- BAGDY Emőke, TELKES József: *Személyiségfejlesztő módszerek az iskolában*. Tankönyvkiadó, Budapest, 1990.
- BAKACSI Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft, 2001.
- BAKACSI Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Aula Kiadó, Budapest. 2007.
- BAKER, Rachel, THOMPSON, Carl, MANNION, Russel: *Q Methodology in Health Economics*. Journal of Health Services Research and Policy. Vol. 11. No. 1. 2006. p. 38–45.
- BALOGH László, BARTA Tamás, DOMINIK Gyula, KONCZ István: *Vezetépszichológiai sarokpontok*. Szókratész kiadó, Budapest, 2000.
- BARACSKAI Zoltán: *Profi döntések*. Nyíregyháza: Profik zsebkönyve. 1997.
- BARACSKAI Zoltán: *Profi problémamegoldó*. Nyíregyháza: Profik zsebkönyve, 1998.
- BARTEE, Edwin M.: *A halistie view of problem solving*. Management Science 20. K. N.Y. 1973.
- BENESCH, Hellmuth: *Pszichológia – SH atlasz*. Springer Hungarica, Budapest, 1994.
- BERDE Csaba: *Probléma észlelés és megoldás*. In: LÁCZAY Magdolna, BERDE Csaba (szerk.): *Menedzsment*. Nyíregyházi Főiskola. Nyíregyháza, 2005
- BELBIN Meredith: *Team roles at work*. Routledge, Taylor and Francis Group, London-New York, 2003.
- BODNÁR Gabriella, SIMON Péter: *A viselkedés pszichológiai alapjai*. EKTF Líceum Kiadó, EGER, 1997.
http://moodle.appi.bme.hu/pluginfile.php/16952/mod_resource/content/1/pszichologiai_viselkedes_alapjai.pdf
- BODROGI Bea: *A diszkrimináció elleni küzdelem módszerei*. Magyar Helsinki Bizottság, Budapest, 2011, pp.55-69.
- BOULDING, E. Kenneth: *Conflict and Defense*. Harper and Row, New York. 1989.
- BRIGGS MYERS Isabel: *Murders Yet to Come*. CAPT. Eredeti kiadás: 1929. A. L. Burt Company. 1995.
- CHARACTER BUSINESS: *Differenciált IQ felmérés*. 2011. <http://www.character-business.com/index.php?module=contentDetail&id=127>

- CHIKÁN Csaba: *Esélyegyenlőség, fogyatékoság. Mozgáskorlátozottak Pest Megyei Egyesülete*, Budapest, 2001, pp.11-89.
- CONSULTATION Magazin: Intelligenciateszt történelem 2001/4.. <http://www.cons.hu/index.php?menu=cikk&id=98>
- CROPLEY J. Arthur: *Tanítás sablonok nélkül. Utak a kreativitáshoz*. Tankönyvkiadó, Budapest, 1983.
- CSIZMÁR Kata, MÜNNICH Ákos: *A diszkriminatív viselkedést meghatározó tényezők vizsgálata* In: MÜNNICH Ákos: *A mentális egészséget és egészségmagatartást befolyásoló tényezők*, Didakt Kiadó, Debrecen, 2005, ISBN 963 86653 6 X pp.51-82. p.
- DAFT Richard L.: *Management*. Fort Worth: Vanderbilt University. The Dryden Press., 1997.
- DAJNOKI Krisztina: *Konfliktushelyzetek, konfliktuskezelés* In: DIENESNÉ KOVÁCS Erzsébet, BERDE Csaba: *Vezetépszichológiai ismeretek*, Campus Kiadó, Debrecen, 2003., 89-98. p. ISBN: 963 206 640 5
- DAJNOKI Krisztina: *Konfliktushelyzetek, konfliktuskezelési stratégiák*. In: BERDE Csaba, LÁ CZAY Magdolna (szerk.): *Menedzsment*. Nyíregyházi Főiskola, Nyíregyháza, 2005.
- DAJNOKI Krisztina: *Személyiség. Szervezeti magatartás oktatási segédanyag*. Debreceni Egyetem AGTC, GTK, Debrecen, 2008
- DEMETER Judit: *Az egyenlő bánásmód követelményének érvényesítése és az esélyegyenlőség előmozdítása* In: SIK Endre, SIMOVITS Bori: *Feladatgyűjtemény a társadalomkutatás módszertanához I. A TÁMOP-4.1.2.-08-/2/a/KMR projekt keretében készült elektronikus kiadvány*, Budapest, 2012. http://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop425/0010_2A_14_A_diszkriminacio_merese_Valogatta_es_szerk_Sik_Endre_es_Simonovits_Bori/ch02s03.html letöltés dátuma: 2015. május 12
- DEUTSCH, Morton: *The resolution of conflict*. Yale University Press, New Haven, 1973.
- DIENESNÉ KOVÁCS Erzsébet: *A személyiség és a szervezet*. In: BERDE Csaba – LÁ CZAY Magdolna (szerk.): *Menedzsment*. Nyíregyházi Főiskola, Nyíregyháza, 2005.
- DONNER, Jonathan: *Using Q-Sorts in Participatory Processes: An Introduction to the Methodology*. In: *Social Analysis: Selected Tools and Techniques*. Social Development Papers. No 36. pp. 24–49. The World Bank. Washington, D.C.2001.
- DRUCKER Peter: *A hatékony profi döntéshozó*. Budapest: Park Kiadó, 1991.
- EGYENLŐ BÁNÁSMÓD HATÓSÁG (2006): <http://www.egyenlobanasmod.hu/app/webroot/jogesetek/hu/295-2006.pdf> letöltés dátuma: 2015. május 8.
- EGYENLŐ BÁNÁSMÓD HATÓSÁG (2010): <http://www.egyenlobanasmod.hu/app/webroot/jogesetek/hu/281-2010.pdf> letöltés dátuma: 2015. május 8.
- EGYENLŐ BÁNÁSMÓD HATÓSÁG (2013): <http://www.egyenlobanasmod.hu/app/webroot/jogesetek/hu/79-2013.pdf> letöltés dátuma: 2015. május 8.

- EGYENLŐ BÁNÁSMÓD HATÓSÁG (2014): <http://www.egyenlobanasmod.hu/app/webroot/jogesetek/hu/577-2013.pdf> letöltés dátuma: 2015. május 8.
- ESTEFÁNNÉ VARGA Magdolna, DÁVID Mária, HATVANI Andrea, HÉJJA-NAGY Katalin, TASKÓ Tünde: *Pszichológia elméleti alapok*. 2005. <http://old.ektf.hu/hefoppalyazat/pszielmal/index.html>
- ERŐS Ilona, JOBBÁGY Mária: *A Myers-Briggs Típus Indikátor (MBTI) Magyarországon*. 2002. <http://www.sikeres-fengshui.hu/mbti.pdf>
- EURÓPAI UNIÓ BIZOTTSÁGA HELIOS II. program: *A fogyasztékos emberek esélyegyenlőségének útján*, 1996.
- FARKAS Ferenc, LÁSZLÓ Gyula, POÓR József: *Új kihívások és válaszok*. In: FARKAS Ferenc, KAROLINY Mártonné, LÁSZLÓ Gyula, POÓR József: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 2008, ISBN 978 963 295 108 9, 494.p.
- FODOR László: *A kreatív személyiség*. 2000. <http://www.oracler.ro/fodlink/a%20kreativ%20szemely.html>
- GRIFFIN, Ricky W.: *Management*. Boston: Houghton Mifflin, Co, 1984., 2006.
- GYÖNGYÖSSINÉ KISS Enikő, OLÁH Attila: *Vázlatok a személyiségről*. Új Mandátum Könyvkiadó, 2007.
- GYÖKÉR Irén: *Humán erőforrás- Menedzsment*. Műszaki Könyvkiadó. Budapest, 2001.
- HAMILTON, David L., ROSE, Terrence L.: *Illusory correlation and maintenance of stereotypic beliefs*. In: *Journal Personality and Social Psychology*, 39, 1984, pp. 832-845.
- HANKISS Elemér: *Érték és társadalom*. Magvető. Budapest, 1977.
- HARSÁNYI László: *Edzéstudomány I. Dialóg* Campus Kiadó. Budapest–Pécs, 2000. http://www.meoszinfor.hu/young/2/p02_10.htm
- HAVASI Virág: *Az értékrend és az életminőség összefüggései*. PhD értekezés. DE. Közgazdaságtudományi DI. 2009.
- HATVANI Andrea, E. VARGA Magdolna, TASKÓ Tünde: *Személyiség és szociálpszichológiai alapismeretek*. EKF, Eger, 2001.
- HOLLAND, John: *Making Vocational Choices: a theory of careers*. Prentice-Hall, 1973.
- INGLEHART, Ronald: *Globalization and postmodern values*. In: *The Washington Quarterly*. 2000. winter p. 215-228.
- INGLEHART, Ronald, WELZEL, Chris: *Cultural Map*. World Values Survey 2010-2014. <http://www.worldvaluessurvey.org/>
- IRINYI Tamás: *Pszichiátriai szakápolástan*. 2015 https://www.academia.edu/10350788/Irinyi_Tam%C3%A1s_Pszichi%C3%A1triai_szak%C3%A1pol%C3%A1stan
- ISTVÁNFÍ Csaba: *Mozgástanulás, mozgáskészség, mozgásügyesség*. Plantin-Print Bt., Budapest, 2006.
- JACOBS, Lesley: *Pursuing equal opportunities: the theory and practice of egalitarian justice*. Cambridge University Press, Cambridge, 2004, pp.10-11.

- JUNG, Carl Gustav: *Lélektani típusok*. Európa Könyvkiadó, Budapest, 1989.
- KADÉT Ernő: *Esélyegyenlőség és esélyegyenlőség-elvű támogatáspolitikai*. In: BERNÁTH Gábor: *Esélyegyenlőség – Deszegregáció – Integráló pedagógia: egy stratégia elemei*. Educatio Társadalmi Szolgáltató Közhasznú Társaság, Budapest, 2008. ISBN 978-963-9795-31-0 pp.36-37.
- KADOCSA György: *Készségek, képességek és a személyiség a humán menedzsmentben*. 2009. http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/09_Kadocsa_Gyorgy.pdf
- KARDOS Melinda: *Általános lélektan*. Babes-Bolyai Tudományegyetem, Kolozsvár, 2011.
- KELLER Tamás: *Magyarország helye a világ értéktérképén*. Tárki, Budapest, 2009. http://www.tarki.hu/hu/research/gazdkult/gazdkult_wvs_keller.pdf
- KINDLER József: *Fejezetek a döntéelméletből*. Budapest: Közgazdaságtudományi Egyetem, 1991.
- KINDLER József: *Rövidtávú távlatok*. Valóság 7. sz. Budapest, 1985.
- KIRÁLY Tibor, SZAKÁLY Zsolt: *Mozgásfejlődés és a motorikus képességek fejlesztése gyermekkorban*. Pécsi Tudományegyetem, Szegedi Tudományegyetem, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Eszterházy Károly Főiskola, Dialóg Campus Kiadó-Nordex Kft. 2011.
- KLEIN Sándor: *Munkapszichológia* (Második kötet), Gondolat Kiadó, Budapest, 1980.
- KLEIN Sándor: *Vezetés és szervezetszichológia*. EDGE-2000 Kiadó, 2004
- KÖNCZEI György: *Hogyan nyilvánítanak valakit rokkanttá? A munkaképesség-csökkenés elbírálása és osztályozása* In: KÁLMÁN Zsófia, KÖNCZEI György: *A taigetosztól az esélyegyenlőségig*. Osiris Kiadó, Budapest, 2002, pp.241-242.
- KRUTETKI V. A. (1968): *Psichologijia matematicheskijh sposobnostej skolnikov*. Moskova Iz-tvo Prosvesceniye In. Rosca A. és Zörgő B.(1973) *A képességek*. Tudományos Könyvkiadó, Budapest. p. 73-150.
- LANDAU Erika: *A kreativitás pszichológiája*. Tankönyvkiadó, 1974.
- LÁSZLÓ Zsuzsa, KABAI Dóra, LÁSZLÓ Ágnes, SZAPPANOS Mária, VÁSÁRHELYI Zsóka: *Mi a képesség és mi a készség?* 2013. http://disz.blog.hu/2013/03/06/mi_a_kepesseg_es_mi_a_keszseg
- LENGYEL Zsuzsa: *A többszörös intelligencia elméletének alkalmazása a helyesírástanításban*. Anyanyelv-pedagógia. 2010. 4. szám
- LEWIN Kurt: *Csoportdinamika*. Közgazdasági és jogi Könyvkiadó, Budapest, 1975.
- KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL: *Magyarország, 2012*. Budapest, 2013. május 2. ISSN1416-2768 195.p.
- LIPPMAN, Walter: *Public Opinion*. New York: Harcourt Brace, 1922.
- LOVÁSZ Anna, TELEGDÍ Álmos: *Munkapiaci diszkrimináció - típusok, mérési problémák, empirikus megoldások*. In: SIK Endre, SIMOVITS Bori: *Feladatgyűjtemény a társadalomkutatás módszertanához I. A TÁMOP-4.1.2.-08-/2/a/KMR projekt keretében készült elektronikus kiadvány*, Budapest, 2012. http://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop425/0010_2A_14_A_diszkriminacio_merese_Valogatta_es_szerk_Sik_Endre_es_Simovits_Bori/ch01s03.html letöltés dátuma: 2015. május 12.

- MALIK, Hyacinth: *A practical guide to equal opportunities*. Nelson Thornes Ltd., Cheltenham, 2003, pp.1-22.
- MASSAY-KISS Andrea: *Mitől függ a kreativitásunk?* 2014. <http://www.ng.hu/Tudomany/2014/12/17/Mitol-fugg-kreativitasunk>
- MATISCSÁKNÉ LIZÁK Marianna: *Önismeret*. MINŐIES Alapítvány, Miskolc, 2008.
- MATISCSÁKNÉ LIZÁK Marianna: *Személyiségfejlesztés-konfliktuskezelés*. Miskolci Egyetem, Miskolc, 2006.
- MEDGYESI Márton, RÓBERT Péter: *Munkahelyi attitűdök: időbeli és nemzetközi összehasonlítás*. Tárki, Budapest. 2006. <http://www.tarki.hu/adatbank-h/kutjel/pdf/a879.pdf>
- MIRNICS Zsuzsanna: *A személyiség építőkövei*. Bölcsész Konzorcium, Budapest, 2006.
- MIRNICS Zsuzsanna: *Munkapszichológiai vizsgálatok*. 2011. http://igyk.pte.hu/files/tiny_mce/File/kari_projektek/informaciottudaservenyesules/tananyagok/1_alprojekt/SZK/02_Munkapszicho_vizsgalatok.pdf
- NAGY Eszter: *Kreativitás és intelligencia*. Babes-Bolyai Tudományegyetem, Kolozsvár, 2009. <http://mlmhogyan.com/pszichologia/tag/kreativitas/>
- NORTHCRAFT, B. Gregory, NEALE, M.A.: *Organizational Behavior*. A Management Challenge. The Dryden Press, Chicago, 1990.
- PACSUTA István: A Debreceni Egyetem hallgatóinak értékvizsgálata. 2008. <http://rmpsz.ro/uploaded/tiny/files/magiszter/2008/tavasz/04.pdf>
- PINTÉR István, SEMEGINÉ TARISZKA Éva, HORVÁTH János: *A szervezeti magatartás elmélete*. 2005. http://5mp.eu/fajlok2/szolfostanulmanyaim/szervezeti_magatartas_jegyzet_www.5mp.eu_.pdf
- POÓR Ferenc: *Személyügyi fogalomzavar*. 2008. <http://www.hrportal.hu/hr/szemelyugyi-fogalomzavar-20080111.html>
- POÓR Ferenc: *A csoport és jellemzői*. 2010. <http://www.hrportal.hu/c/a-csoport-es-jellemzoi-20101129.html>
- POPPER Péter: *Belső utak könyve*. Budapest: Magvető Budapest, 1981.
- PUREBL György, SZÉKELY Eszter: *Éltrevaló útravaló*. Útmutató az egészséges életmódhoz. DIMENZIÓ, 2006
- ROÓZ József: *Vezetésmódszertan*. Budapest: Perfekt Pénzügyi szakoktató és Kiadó Rt. 1995.
- RÓZSA Sándor, NAGYBÁNYAI Nagy Olivér, OLÁH Attila: *A pszichológiai mérés alapjai*. Bölcsész Konzorcium, 2006.
- SALAT Annamária. E., SÉRA László: *A téri vizualizáció fejlesztése transzformációs geometriai feladatokkal*. Magyar Pedagógia, 2002. 4. sz. 459–471.
- SIMON Györgyi: *„Beépített” számolási képesség”*. 2009. <http://www.mipszi.hu/hir/090505-beepített-szamolasi-kepesseg>
- SIMON Herbert: *Korlátozott racionalitás*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1982.
- STAEHLE, Wolfgang H.: *Human resources management and corporate strategy*. In RÜDIGER P. *Human Resource Management. An International Comparison* (pp. 27- 38.) Walter de Gruyter, Berlin and New York, 1990.
- STATISZTIKAI TÜKÖR: *Munkaerő-piaci diszkrimináció*. Központi Statisztikai Hivatal, 2012/81. VI. évfolyam 81. szám, 2012. október 30. Budapest, pp.2-4.

- SZABADOS György N.: *Csoportmenedzsment*. In: BERDE Csaba – LÁ CZAY Magdolna (szerk.): *Menedzsment*. Nyíregyházi Főiskola, Nyíregyháza, 2005.
- SZÁRAZ Péter: *Környezet – Egészség*. Nemzeti Szakképzési Intézet, Budapest, 2005.
- SZATMÁRI Zoltán: *Motorikus képességek*. 2011.
<http://tamop412a.ttk.pte.hu/TSI/Polgar%20Tibor%20-%20Szatmari%20Zoltan%20-%20Motoros%20kepessegek/Motoros%20kepessegek.pdf>
- SZILÁGYI István: *Magyar, román és belga szociális szakos hallgatók összehasonlító érték- és attitűdvizsgálata*. PhD értekezés. Debrecen, 2001.
- SZÜCS Edit, KOVÁCS Sándor, TORMAI Eszter, TAKÁCS Tímea, MATKÓ Andrea: *A munkahelyi stressz vizsgálata*. Társadalomkutatás 2014. 32 kötet 4. szám
- TAKÁCS Ildikó: *A Myers-Briggs Tripus indikátor használata a humánerőforrás menedzsmentben.*, In: Munkapszichológia. Szerkesztette: MÉSZÁROS Aranka GATE GTK, 2004. pp. 193-204
- TANCZ Tünde: *Nyelvi és kommunikációs készségek játékos fejlesztése az alapozó szakaszban*. Anyanyelv-pedagógia 2011. 2. szám
- TORGERSEN E. Paul, WEINSTOCK T. Irwin: *A vezetés integrált felfogásban*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó, 1983, 10-28.pp.
- VALUCH Tibor: *Magyarország társadalomtörténete a XX. század második felében*. Osiris Kiadó, Budapest, 2005
- VAN EXEL, N. J. A., DE GRAAF, G.: *Q Methodology: A Sneak Preview*. 2005.
<http://www.qmethodology.net/index.php?page=1&year=2005>
- VINCZE Szilvia: *A matematikai képesség összetevőinek vizsgálata és kapcsolata az intelligenciával*. Magyar Pedagógia 103. évf. 2. szám 229–261. 2003
- 2003.CXXV. egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőségről szóló törvény
 Magyarország Alaptörvénye XV. cikk (4) bekezdés 2011.04.25.
- I01: Üzleti kommunikáció: Hippokratesz féle személyiségtipológia.
<http://www.uzkom.eoldal.hu/cikkek/hippokratesz-fele-szemelyisegtipologia/>.
- I02: A személyiség és a vezetés. <http://www.szemelyiseg-vezetes.hu/szemelyisegtipusok/>
- I03: Üzleti kommunikáció: Vérmérséklet táblázat
<http://www.uzkom.eoldal.hu/cikkek/vermerseklet-tablázat/>
- I04: Személyiségpszichológia: Big five elmélet. <http://mlmhogyan.com/pszichologia/a-big-five-elmélet/>
- I05: Az érzékelés és az észlelés közötti különbségek.
<http://www.grafikanagy.hu/koskaroly/11b/Az%20%C3%A9rz%20%C3%A9kel%C3%A9s%20%C3%A9s%20az%20%C3%A9szlel%C3%A9s.pdf>
- I06: Képek. <http://www.psycho-ressources.com>
- I07: Már megint csoportdinamika. <http://hu.orioldbooks.com/wp-content/uploads/2013/03/Javne-48-50.pdf>
- I08: A team munka alapelvei
 (www.nefmi.gov.hu/letolt/kozokt/team_munka_alapelvei_2.doc).