

**AZ EGYSÉGES KÖZSZOLGÁLATI
ALAPKOMPETENCIÁKAT VIZSGÁLÓ
TESZTRENDSZER PSZICHOLÓGIAI ALAPJAI
(TANULMÁNYKÖTET)**

A kötet a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosítójelű projekt keretében készült, célja „a kompetencia alapú kiválasztási rendszer tudományos megalapozása a közszolgálatban”.

A kötet tartalma

A kötet a projektben közreműködő Debreceni Egyetem Pszichológiai Intézetének Kutatócsoportja és a Belügyminisztérium kollégái által végzett szakmai munka eredményeit tartalmazza.

A projektben résztvevő kutatók

Prof. Dr. Münnich Ákos
Dr. Malét-Szabó Erika
a kutatócsoport vezetői

Dr. Balázs Katalin
Dr. Csukonyi Csilla
Dallos Andrea
Gerhát Réka
Dr. Hidegkuti István
Dr. Hőgye Nagy Ágnes
Dr. Kondé Zoltán
Prof. Dr. Kovács Judit
Kiss Brigitta
Dr. Olajos Tímea
Dr. Papp Gábor
Dr. Pántya József
Dr. Péter-Szarka Szilvia
Dr. Szemán-Nagy Anita

Szerkesztette:

Dr. Malét-Szabó Erika
Prof. Dr. Münnich Ákos
Dr. Balázs Katalin
Dr. Hőgye Nagy Ágnes

Lektorálta:

Dr. habil Hegedűs Judit

Felelős Kiadó:

Belügyminisztérium

ISBN: 978-615-6259-18-9

Budapest
2023

TARTALOMJEGYZÉK

AZ EGYSÉGES KÖZSZOLGÁLATI ALAPKOMPETENCIÁK FOGALMA, HELYE ÉS SZEREPE (Malét-Szabó Erika)	4
AZ AKV TESZT BEMUTATÁSA (Hógye-Nagy Ágnes – Balázs Katalin – Münnich Ákos).....	12
I. DÖNTÉSI KÉPESSÉG (Hidegkuti István)	19
II. EGYÜTTMŰKÖDÉS (Kovács Judit– Pántya József).....	29
III. ÉRZELMI INTELLIGENCIA (Dallos Andrea – Szemán-Nagy Anita – Balázs Katalin)	45
Empátia, érzelemfelismerés, érzelemszabályozás (Szemán-Nagy Anita – Balázs Katalin)	51
Önkontroll (Dallos Andrea).....	64
IV. FELELŐSSÉGVÁLLALÁS (Papp Gábor)	81
V. HATÁROZOTTSÁG, MAGABIZTOSSÁG (Szemán-Nagy Anita).....	95
VI. HATÉKONY MUNKAVÉGZÉS (Olajos Tímea – Pántya József – Péter-Szarka Szilvia).....	108
Minőségre törekvés (Olajos Tímea – Péter-Szarka Szilvia).....	114
Önfejlesztési igény (Olajos Tímea – Péter-Szarka Szilvia)	129
Teljesítményorientáció (Pántya József)	145
VII. KOMMUNIKÁCIÓS KÉSZSÉG (Gerhát Réka)	161
VIII. KONFLIKTUSKEZELÉS (Kovács Judit).....	179
IX. ÖNÁLLÓSÁG (Kiss Brigitta).....	192
X. PROBLÉMAMEGOLDÓ KÉSZSÉG (Hidegkuti István – Münnich Ákos).....	205
XI. PSZICHÉS TERHELHETŐSÉG (Hógye-Nagy Ágnes).....	218
XII. SZABÁLYKÖVETÉS, FEGYELMEZETTSÉG (Papp Gábor)	232
XIII. PSZICHOLÓGIAI MÓDSZEREK, ELJÁRÁSOK ALAPVETŐ KOGNITÍV KÉSZSÉGEK VIZSGÁLATÁHOZ: PERCEPCIÓ, FIGYELEM, REAKCIÓKÉSZSÉG (Kondé Zoltán).....	245

AZ EGYSÉGES KÖZSZOLGÁLATI ALAPKOMPETENCIÁK FOGALMA, HELYE ÉS SZEREPE

Malét-Szabó Erika

(szerkesztői előszó)

A modern HR rendszerek egyik igen gyakori jellemzője, hogy kompetencia alapúak, mely lehetőséget teremt arra, hogy olyan kiemelt HR folyamatok, mint a kiválasztás, a képzés és a teljesítményértékelés azonos alapokra építve kerüljenek kidolgozásra és működtetésre. Mindez alapot képez ahhoz, hogy az egyén szintjén valóban tudatos HR tevékenység valósulhasson meg, mindemellett pedig lehetőséget biztosít a szervezet számára a toborzás és a képzési rendszer folyamatos monitorozására és fejlesztésére.

1. A KOMP rendszer

A kompetencia fogalma számos módon definiálható. A gyakorlat és a munkavégzés oldaláról közelítve viszont kijelenthető, hogy a kompetencia az egyén olyan személyiség tulajdonsága, képessége és/vagy készsége, mely közvetlen módon kapcsolatban van a hatékony munkavégzésével, azaz annak valóban fontos meghatározó tényezője (Malét-Szabó, 2013). Mindemellett a kompetencia fogalmát a kiválasztással és az alkalmasságvizsgálatokkal összefüggésben említve további fontos jellemzőjeként kell szerepeltetni, hogy külső személy számára megfigyelhető viselkedéses jellemzőkkel írható le.

Mindezt felismerve a Belügyminisztérium által irányított KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosító számú „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című európai uniós projekt (a továbbiakban: Projekt) egyik kiemelt célkitűzéseként került megfogalmazásra egy komplex, a teljes közszolgálat egésze vonatkozásában egységes kompetenciákra épülő kiválasztási és képzési rendszer – röviden *KOMP rendszer* – kidolgozása.

Mindehhez kiindulási alapul a Belügyi Tudományos Tanács Alkalmazott Pszichológiai Munkacsoportja által 2012-ben elkezdett kutatás szolgált, melynek elsődleges célja egy új, tudományosan megalapozott vezető-kiválasztási rendszer kidolgozása volt. A kutatómunka a rendvédelem területén indult és felsővezetői mélyinterjúkkal kezdődött, amit több, mint ezer, a kutatás elvégzésének idején aktuálisan vezetői beosztást betöltő kollégával történő online kérdőívfelvétel követett. A kapott adatok tartalomelemzéssel történő feldolgozását követően az egységes belügyi vezetői kompetenciák végső meghatározása pszichológusok által irányított fókuszcsoportos munka keretében történt, melynek eredményeként született meg a 13 elemű egységes belügyi vezetői kompetenciák rendszere (Malét-Szabó, 2013, Hegedűs, 2014).

Ezen kutatási módszertan segítségével sikerült elérni, hogy a rendvédelmi szervek felsővezetői elköteleződjenek a kutatás megvalósítása, ezen keresztül pedig az eredményeinek hasznosítása mellett. Az interjúkat követő kérdőíves kutatással pedig elérhetővé vált az a megfelelő mintanagyság, amivel a rendvédelmi szer-

vezet nagylétszámú és egyben heterogén állományának a véleménye is valid módon felmérésre és értékelésre kerülhetett. Mindezzel párhuzamosan a kutatás széleskörű nyilvánosságot is kapott, mely erősítette a kollégák elköteleződését, és egyben megalapozta a kutatás jövőbeni eredményeinek a gyakorlatba való átültetését (Malét-Szabó et al. 2020).

Már az egységes belügyi vezetői kompetenciarendszer kialakítása során alapvető elvárás volt egy olyan rendszer kidolgozása, melyben szereplő kompetenciák egyértelműen mérhetők és megfigyelhetők, hiszen kifejezetten egy új vezető kiválasztási rendszer kialakítását támogatandó került sor a kidolgozásukra. Éppen ezért a kompetenciák meghatározása mellett fontos volt, hogy minden egyes kompetenciához meghatározásra kerüljenek *megfigyelhető viselkedéses jegyek* is, pontosan leírva azt a viselkedést, amit egy adott kompetencia vonatkozásában az annak birtokában lévő személytől a gyakorlatban elvárunk.

A fentiekben ismertetett kutatás-módszertani lépéseket követve a Projektben végrehajtott kutatások első lépéseként az *egységes közszolgálati alapkompenciák* kerültek meghatározásra, melyek megléte minden közszolgálatban dolgozó kolléga esetében elvárt. Ezt követően került sor a rendvédelmi szerveknél mások munkáját irányító, tervező, szervező, ellenőrző feladatokat ellátó, de nem vezetői besorolású beosztásokat – az ún. *irányítói beosztásokat* – betöltőkkel szembeni kompetenciaelvárások megfogalmazására (Malét-Szabó et al. 2023), mellyel kiegészülve a teljes közszolgálat egésze vonatkozásában egységes alap- és vezetői kompetenciarendszer kerekké vált a belügyi rendvédelmi szervek hivatásos állománya egészére vonatkozó kompetenciarendszer is (Malét-Szabó & Takács-Fehér, 2021).

	EGYSÉGES KÖZSZOLGÁLATI ALAPKOMPETENCIÁK	RENDSZETI IRÁNYÍTÓI KOMPETENCIÁK	EGYSÉGES KÖZSZOLGÁLATI VEZETŐI KOMPETENCIÁK
Egyéni kompetenciák (Kognitív)	Szabálykövetés, fegyelmezettség	Szabálykövetés, fegyelmezettség	Szakmai ismeret
	Önállóság	Helyzetfelismerés	Következetesség, kiszámíthatóság
	Határozottság, magabiztosság		Cél- és feladatorientáltság
	Hatékony munkavégzés	Problémamegoldás, kreativitás	
	Problémamegoldó készség	Rendszerszemlélet	Rendszerszemlélet
	Döntési képesség	Döntés és felelősségvállalás	Döntés és felelősségvállalás
	Felelősségvállalás		
Érzelmi-indulati kontroll	Pszichés terhelhetőség	Pszichés terhelhetőség	Rugalmas alkalmazkodó-képesség
	Érzelmi intelligencia	Érzelmi intelligencia	Reális önismeret, önfellesztési igény
Társas kompetenciák	Kommunikációs készség	Kommunikációs készség	Kommunikációs készség
	Konfliktuskezelés	Konfliktuskezelés, együttműködés	Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés
	Együttműködés	Irányítás, motiválás	Munkatársak motiválása
Vezetői kompetenciák	Szervezőkészség		Vezetői funkciók
	Példamutatás, következetesség		Személyes példamutatás

1. táblázat: Az egységes közszolgálati kompetenciarendszer

(Forrás: Malét-Szabó et al. 2021, 1367. o.)

Az alap-, az irányítói és a vezetői kompetenciák egymáshoz való viszonyát, az egyes kompetenciaterületeken megfigyelhető fejlődési ívet mutatja be az 1. ábra. A táblázat jól illusztrálja, hogy bár az egyes kompetencia-rendszereket egymástól részben független kutatói csoportok határozták meg, azok egyértelműen egymás mellé rendezhetők az egyéni kognitív kompetenciák, az érzelmi-indulati kontrollt érintő kompetenciák, a társas és a specifikus vezetői kompetenciák mentén.

Fontos hangsúlyozni, hogy minden egyes kompetenciarendszer kifejezetten a közszolgálati szervezetek – az irányítói beosztások esetén pedig specifikusan a rendvédelmi szervek – jellemző elvárásaira lett specifikálva, annak az elvárásnak a szem előtt tartásával, hogy alkalmasak legyenek mérési rendszer kidolgozására is. Azaz minden egyes kompetencia külső szemlélő által megfigyelhető, éppen ezért mérhető viselkedéses jellemzők mentén került definiálásra.

2. Az egységes közszolgálati alapkompenciák

A KOMP egységes közszolgálati kompetenciarendszer bázisát jelentő *egységes közszolgálati alapkompenciákat* meghatározó kutatásbaszélés körben, a közszolgálat egészét lefedve kerültek bevonásra szakértők. A kutatás során összesen 115 interjú, és 1443 online kérdőív került felvételre (a részletes szervenkénti megoszlást tartalmazza a 2. táblázat), valamint 13 db fókuszcsoport került megtartásra.

Szervezet	Interjúk száma	Online kérdőívet kitöltők száma
Közigazgatás	10 fő	371 fő
Rendőrség	78 fő	378 fő
Katasztrófavédelmi Szervezet	5 fő	156 fő
Büntetés-végrehajtási Szervezet	5 fő	309 fő
Nemzeti Közszolgálati Egyetem (oktatók)	5 fő	-
Nemzeti Adó- és Vámhivatal	6 fő	127 fő
Egyéb	6 fő	102 fő
Összesen	115 fő	1443 fő

2. táblázat: A kutatásban részt vett személyek száma
(Forrás: saját szerkesztés)

Mindennek az eredményeként született meg a 12 elemű egységes közszolgálati alapkompencia rendszer. Érdekességként megjegyzendő, hogy a kutatás kiinduló alapfeltevése szerint a generálisan érvényes egységes közszolgálati alapkompenciákon túl meghatározásra kerültek volna specifikus közigazgatási és rendészeti alapkompenciák is igazodva a két szakterület eltérő feladatrendszeréhez, melyek szükségességét azonban a kutatási eredmények nem igazolták. (Malét-Szabó et al. 2018)

Az egységes közszolgálati alapkompenciák részletes definícióit, valamint az egyes kompetenciák méréséhez elengedhetetlen viselkedéses jegyeket ismerteti a 3. táblázat.

I. Döntési képesség	
Felismeri a döntéshelyzeteket, és a rendelkezésre álló információk alapján az adott helyzetben elvárható optimális döntést hozza meg.	1. A feladat elvégzése során keletkező, hatáskörébe tartozó döntéseket meghozza.
	2. A rendelkezésre álló információk alapján a legoptimálisabb döntést hozza meg.
	3. A helyzethez mérten időben hozza meg a döntést.
	4. A feladat elvégzése során keletkező, hatáskörét meghaladó döntéseket azonosítja, és azokat továbbítja.
II. Együttműködés	
Feladata elvégzése érdekében tevékenységét, magatartását másokkal összehangolja.	1. A hiányzó ismeretek megszerzése érdekében közvetlen munkakörnyezetében segítséget kér és ad.
	2. A feladatmegoldás érdekében törekszik a másokkal való együttműködésre.
	3. Tevékenységét összehangolja munkatársaival.
	4. Közös feladat-végrehajtás során kiemelt figyelmet fordít társaira és környezetére.
	5. Felismeri az együttműködés akadályait és törekszik azok elhárítására.
III. Érzelmi intelligencia	
Felismeri és megérti saját és a másik személy érzelmi állapotát, valamint az abból eredő viselkedések közötti összefüggéseket, azokat a helyzetnek megfelelően kezeli.	1. Tisztában van saját érzelmi állapotával.
	2. Megérti a kapcsolatot saját érzelmei, gondolatai és viselkedése között.
	3. A hatékony érzelmenyilvánulás eredményeként viselkedését, reakcióit a helyzetnek megfelelően alakítja. (összevonni a kettőt).
	4. A másik személy érzelmi állapotát felismeri, beazonosítja.
	5. Mások érzelmi állapotát törekszik a helyzetnek megfelelően befolyásolni.
	6. Uralkodik az indulatain.
	7. Ellenáll annak, hogy indulatokkal terhes helyzetbe sodródjon.
	8. Munkája során előítéletektől mentesen viselkedik.
IV. Felelősségvállalás	
A feladat végrehajtása során felismeri, szem előtt tartja és vállalja döntéseinek, tetteinek következményeit, és arról számot ad.	1. Felismeri és felvállalja az adott helyzet által meghatározott és megkövetelt felelősséget.
	2. Vállalja döntései következményét.
	3. Tetteiről számot mer és tud adni.
V. Határozottság, magabiztosság	
Saját képességeinek, lehetőségeinek ismeretében képes a szervezet céljainak érvényesítése érdekében határozottan fellépni	1. Hisz abban, hogy képességeivel eleget tud tenni a feladatoknak.
	2. Fellépése határozott és magabiztos.
VI. Hatékony munkavégzés	
Feladatát igényesen, körültekintően látja el. Képes a rendelkezésre álló erőforrások optimális felhasználására.	1. Precízen, igényesen, körültekintően látja el munkáját.
	2. Önfejlesztési igény jellemzi.
	3. A megfogalmazott célok elérése érdekében végzi tevékenységét.
	4. Eredményességét az erőforrások optimalizálásával folyamatosan javítja.
	5. Hibáinak korrigálásáért lépéseket tesz.

VII. Kommunikációs készség	
Képes a helyzetnek megfelelően érthetően kifejezni magát szóban és írásban, valamint mások kommunikációját megfelelő módon értelmezni.	1. Érthetően, helyesen fejezi ki magát írásban.
	2. Érthetően fejezi ki magát szóban.
	3. Amikor kommunikációs zavart észlel, annak feloldására törekszik.
	4. Megosztja azokat az információkat, amelyek a hatékony feladatvégrehajtáshoz szükségesek.
VIII. Konfliktuskezelés	
Képes ellentmondásos helyzetben olyan módszer vagy stílus alkalmazására, amely hatására a konfliktus csökkenthető.	1. Képes felismerni, ha konfliktushelyzetbe kerül.
	2. Törekszik, hogy konfliktushelyzetben olyan megoldást alkalmazzon, ami a normák adta kereteken belül az érintettek számára megfelelő.
IX. Önállóság	
Képes ismereteire, tapasztalataira támaszkodva folyamatos útmutatás és irányítás nélkül elvégezni a számára meghatározott feladatokat.	1. Számára meghatározott feladatok ellátása során nem igényel útmutatást.
	2. Külső ösztönzés nélkül is folyamatosan elvégzi feladatait.
X. Problémamegoldó készség	
Képes a felmerülő problémák beazonosítására és megoldási lehetőségek megfogalmazására. A lehetséges alternatívákból képes kiválasztani azt, amelyik az optimális megoldást eredményezi.	1. Képes a felmerülő problémákat azonosítani.
	2. Problémák felmerülése esetén a lehetséges alternatívákból képes kiválasztani azt, amelyik az optimális megoldást eredményezheti.
	3. Problémák felmerülése esetén a lehetséges alternatívák közül kiválasztott megoldást véghez viszi / vagy a megoldás érdekében lépéseket tesz.
XI. Pszichés terhelhetőség	
Nehéz, megterhelő helyzetekben is képes teljesítőképességének megőrzésére, fenntartására.	1. Stresszes helyzetben is hatékony teljesítményt nyújt.
	2. Felmerülő akadályok ellenére is hatékony teljesítményt nyújt.
	3. Nehéz, kilátástalannak tűnő helyzetben is megőrzi teljesítőképességét.
	4. Váratlan helyzetekben is hatékony teljesítményt nyújt.
	5. Alkalmazkodik a folyamatosan változó feladatokhoz és helyzetekhez.
	6. Számára egyhangú helyzetekben is megfelelő teljesítményt nyújt.
XII. Szabálykövetés, fegyelmezettség	
Képes a számára előírt szabályokat és normákat elsajátítani, elfogadni és helyesen alkalmazni.	1. Ismeri és elsajátítja a tevékenységéhez kapcsolódó szabályzókat.
	2. A normákat helyesen, az adott helyzetnek megfelelően alkalmazza.
	3. Elfogadja az alá-fölrendeltségi viszonyokat.

3. táblázat: Az egységes közszolgálati alapkompenciák meghatározása
(Forrás: saját szerkesztés)

3. Az AKV teszt szerepe a kétlépcsős integrált alkalmasságvizsgálati rendszerben

Hazai és nemzetközi kutatások hosszú sora támasztja alá azt a tényt, hogy a rendvédelmi szervek hivatásos állománya által végzett munka fokozott egészségi, pszichikai és fizikai megterheléssel jár. Éppen ezért kiemelten fontos a rendvédelmi hivatásos állomány vonatkozásában kötelező érvénnyel jelen lévő, az egyén egészségi, pszichikai és fizikai állapotát felmérni és folyamatosan monitorozni hivatott alkalmasságvizsgálati rendszer, melynek szabályozott keretek közötti megvalósítása több, mint két évtizedes múltra tekint vissza. Egy ilyen rendszer hatékonyságának alapvető feltétele, hogy képes legyen rugalmasan igazodni a folyamatosan változó szervezeti igényekhez. Erre ad lehetőséget a szintén a Projekt keretében kifejlesztett **Kétlépcsős Integrált Alkalmasságvizsgálati Rendszer** (röviden: **KLIR**), melyet a belügyminiszter irányítása alatt álló egyes rendvédelmi szerveknél foglalkoztatott hivatásos állomány és rendvédelmi igazgatási alkalmazotti állomány alkalmasságvizsgálatáról szóló 45/2020. (XII.16.) BM. rendelet vezetett be a gyakorlatba 2021. január 1-vel.

A KLIR rendszer alapvető gondolata, hogy két szinten vizsgálja az egyén és a munka illeszkedését a jövőbeni beválás minél hatékonyabb elősegítése érdekében. Első lépcsőben annak vizsgálata történik meg, hogy az egyén vajon rendelkezik-e azon egészségi, pszichológiai és fizikai jellemzőkkel, melyek megléte alapvető feltétele egy bizonyos célzott beosztás betöltésének. Amennyiben ezen kérdésre a válasz igen, úgy második lépcsőben az egyén jellemzőinek – ez alatt elsősorban a pszichológiai jellemzőit értjük – a betöltendő beosztás konkrét elvárásaihoz való illesztésére kerül sor, melynek eredményeként születő mérőszám mentén a jelöltek rangsorba rendezhetők. Ezt a második lépcsőfokot nevezzük illeszkedésvizsgálatnak. A KLIR rendszer pszichológiai illeszkedésvizsgálatának az alapját a KOMP kompetenciarendszere jelenti, melyben így az egységes közszolgálati alapkompenciáknak, valamint a mérésükre kidolgozott **AKV tesztrendszernek** kiemelt szerepe van a klasszikus beosztotti munkakörök esetén. (Malét-Szabó & Takács-Fehér, 2021)

Jelen tanulmánykötet a Projekt keretében az egységes közszolgálati alapkompenciák komplex mérésére 2018-ban kidolgozott *AKV tesztrendszer* tudományos megalapozását ismerteti.

IRODALOMJEGYZÉK

- Hegedűs, J. (2014) (ed.). *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról*. Budapest: Belügyminisztérium.
- Malét-Szabó, E. (2013). A belügyi vezető-kiválasztási rendszer tudományos megalapozása, avagy egy belügyi kutatás első eredményei. In: Gaál, Gy., Hautzinger, Z. (eds.), *Tanulmányok „A változó rendészet aktuális kihívásai” című tudományos konferenciáról* (pp. 141–149). Pécs, Magyar Hadtudományi Társaság Határőr Szakosztály Pécsi Szakcsoport. Letöltve: <http://www.pecshor.hu/periodika/XIV/malet.pdf>
- Malét-Szabó, E., Balázs, K., Kurucz, Gy., Münnich, Á. (2021). Kompetenciarendszerek kialakítási és mérési módszertana a belügyi alkalmasságvizsgálati rendszerben. *Belügyi Szemle*, 69(8), 1361–1383. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.8.4>
- Malét-Szabó, E., Takács-Fehér, M. (2021). A Kétlépcsős Integrált Alkalmasságvizsgálati Rendszer – a tudomány válasza a rendvédelmi hivatásos állomány alkalmasságvizsgálatának kihívásaira. *Belügyi Szemle*, 69(8), 1385–1409. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.8.5>
- Malét-Szabó, E., Hegyi, H., Hegedűs, J., Szeles, E., Ivaskevics, K. (2018). Rendőri alapkompenciák az egységes közszolgálati alapkompenciák tükrében. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1), 15–74.
- Malét-Szabó E., Münnich Á., Balázs K., Hidegkuti I., Hőgye-Nagy Á. (ed.) (2023). A rendvédelmi szervek irányítói feladataira történő kompetencia alapú kiválasztás, Budapest: Belügyminisztérium

AZ AKV TESZT BEMUTATÁSA

Hőgye-Nagy Ágnes – Balázs Katalin – Münnich Ákos

Az *AlapKompetencia Vizsgáló Tesztrendszer* (továbbiakban AKV teszt) a magyar közszolgálati dolgozók bejövő állományának vizsgálatára lett kidolgozva. A tesztrendszer komplexen méri mindazokat a kompetenciákat, amelyek az új dolgozók alkalmasságvizsgálata szempontjából relevánsak. A komplexitást az adja, hogy az egyes kompetenciák attitűd, motivációs és viselkedéses aspektusa is mérhető módon került megragadásra. Ez a megközelítés lehetővé teszi, hogy a mérés során a közszolgálati munkakörökbe jelentkezők legfontosabb kompetenciáinak készségszintű mérése mellett az adott kompetencia alkalmazására vonatkozó attitűdjük és motivációjuk is mérésre kerüljön.

A teszt fejlesztése során a korábban kidolgozott *KVKteszt* (Komplett vezető-kiválasztási tesztrendszer; Münnich, Balázs, Hőgye-Nagy, 2014) elméleti és módszertani alapelveit számos ponton követtük. Míg a *KVKteszt* célja a közszolgálati állományból a közép- és felsővezetői munkakör betöltésére leginkább ígéretes munkatársak kiválasztása, addig a jelen kötet tanulmányai által tudományos igényességgel megalapozott AKV teszt egy ennél alapvetőbb szinten mér. Az AKV teszt a közszolgálati munkakörökben alapvető elvárásként szereplő alapkompenciákban való megfelelés mérését teszi lehetővé. A teszt kidolgozásakor a Belügyminisztérium által előre definiált és átadott kompetenciák komplex mérése volt a cél.

1. Az AKV teszt által mért kompetenciák

Az egyes kompetenciák pontos bemutatása a tanulmánykötet későbbi fejezeteiben történik. Itt csak egy vázlatos áttekintést adunk arról, mely jellemzők mérésére alkalmas a bemutatott tesztrendszer. Az AKV teszt a Belügyminisztérium által definiált 12 db *egységes közszolgálati alapkompencia* (Malét-Szabó et al. 2018) mérésére irányul. Az egységes közszolgálati alapkompenciák rendszerének bemutatása és az egyes kompetenciák definíciója jelen kötet első tanulmányában megtalálható. Az egyes kompetenciák mérési koncepciójának kialakításához szükséges részletes bemutatásuk a tanulmánykötet további fejezeteiben történik. Az egyes fejezetekben áttekintést adunk a kompetenciáról, szem előtt tartva a tesztfejlesztés célját, nevezetesen a kiválasztást. Minden kompetencia a mérhető viselkedéses jegyein keresztül jelenik meg. Elsőként szakirodalmi összegzés olvasható, amelyről fontos megjegyezni, hogy nem kimerítő jellegű, hanem elsődlegesen a kompetencia értelmezésére, továbbá a munkavégzésben, illetve a kiválasztásban betöltött szerepére fókuszál. Ezt követően az adott kompetenciához tartozó attitűdök, személyiségjellemzők, viselkedési sémák vázlatos bemutatása következik, amelyek tárgyalásakor a munka világának aktuális információit is figyelembe vettük az O*Net segítségével (az O*Netről egy rövid áttekintés az ebben a fejezetben olvasható). Végül a kompetencia mérésének áttekintő jellegű leírása jelenik meg a méréshez tartozó validálási lehetőségekkel és megbízhatósági szempontokkal együtt.

A vizsgált kompetenciák leírása a *döntési képesség* bemutatásával kezdődik (jelen kötet I. fejezete). A szakirodalom szerint a jó döntés racionális, ugyanakkor vannak feltérképezhető, tipikus okai az ideális döntési kritériumoktól való eltérésnek. A kompetencia magában foglalja a döntési helyzetek felismerését; a releváns infor-

mációk összegyűjtését a döntéselőkészítés érdekében; a döntési alternatívák azonosítását; a legoptimálisabb döntés meghozatalát időnyomás mellett; ugyanakkor a hatáskörén túli döntések felismerését és továbbítását.

Ezt a fejezetet követi az *együttműködés* kompetencia áttekintése (jelen kötet II. fejezete). Az együttműködés készsége kiemelt fontossággal bír gyakorlatilag minden olyan munkahelyen, ahol másokkal együtt kell dolgoznia egy munkavállalónak. A tanulmányban szereplő értelmezési keretben az együttműködés tárgyalásakor a munkahelyi szerephez szigorúan tartozó (in-role), illetve a szerepen kívüli (extra-role) viselkedések, az erőforrás és az információ megosztása, a bizalom, a barátságosság és a túlzásba vitt versengés témakörei jelennek meg.

Az *érzelmi intelligencia* az emberekkel történő foglalkozás egyik kulcskompetenciájaként a kommunikáció és társas viselkedés hatékonyságát növeli azáltal, hogy elősegíti mások és az egyén saját érzelmeinek felismerését. Az érzelmi intelligenciát tárgyaló fejezetben (jelen kötet III. fejezete) érzelmfelismerésről, az érzelmi tudatosságról, érzelemkezelésről, az érzelemszabályozásról, illetve az indulatkezelésről, önkontrollról és előítéletmentességről lesz szó.

A *felelősségvállalás* kompetencia az egyéni döntések és cselekedetek következményeinek felismerését, szem előtt tartását és vállalását foglalja magába, munkahelyi környezetbe helyezve (lásd jelen kötet IV. fejezetét). A tanulmányban kifejtésre kerül továbbá a felelősségvállalás kapcsolata a döntési stílussal, a jövőbeni következmények figyelembe vételével és az elszámoltathatósággal.

A *határozottság és magabiztosság* szintén a hatékony munkavégzés egyik alappillére (lásd jelen kötet V. fejezetét). A határozottság a magabiztosságra épül, és mindkettő erősen függ az önértékeléstől. A határozott, magabiztos személy saját képességeiben, értékítéleteiben megbízik, hisz abban, hogy munkáját hatékonyan és pontosan el tudja végezni. Problémamegoldása kiváló és a kritikus helyzeteket is képes határozottan kezelni. Továbbá jól fogadja a kritikát, képes azt beépíteni az önismeretébe, hasznosítani azt a saját fejlődése érdekében. Az V. fejezet a határozottság, magabiztosság kérdéskörét, elméleti hátterét és mérési lehetőséget járja körbe.

A *hatékony munkavégzés* kompetencia az önfejlesztési igényt, a minőségre törekvést és a teljesítményorientációt foglalja magában. Az önfejlesztési igény leírásakor a tanulás iránti nyitottság és fogékonyság jelenik meg (jelen kötet VI. fejezete). Ehhez kapcsolódóan fontos, hogy az egyén észlelje különböző képességei, készségei aktuális szintjét, illetve azt, hogy mely területeken kellene fejlődnie ahhoz, hogy még hatékonyabban tudja a munkahelyi feladatait elvégezni. A minőségre törekvés alkompetenciában a teljesítménymotiváció, belső kontroll és az igény szint témakörei jelennek meg, továbbá a különböző munkaérték preferenciák, a kognitív reflexió és az induktív érvelés szerepe. A teljesítményorientáció alkompetenciánál pedig a diszpozicionális teljesítményorientáció, egyéni célorientációs felfogásmódok, az egyéni igény szint, a célkitűzések minőségét meghatározó önszabályozási módok, valamint az énhatékonyság lesz bővebben tárgyalva.

A kötet következő fejezete (lásd jelen kötet VII. fejezetét) a *kommunikációs készséget* foglalja össze. A kommunikáció a másokkal való interakció legfőbb eszköze, továbbá számos kompetencia és viselkedési jegy is ezen keresztül nyilvánulhat meg. Munkahelyen elsődlegesen szóban és írásban történő érthető, helyzetnek megfelelő kifejezés készsége, a kommunikációs zavar észlelése, és a szükséges információk megosztásának készsége jelenik meg. A fejezet kitér az önkifejezési készség és a perspektívaváltási igény szerepére is a hatékony kommunikációban.

A konfliktusok a munkahelyen is megjelennek, nem mindegy azonban, hogyan kezeli ezeket a munkavállaló. A *konfliktuskezelés* kompetenciájának tárgyalása során a szerző a munkahelyi konfliktusok felismerésének képességét, a felek számára kölcsönösen megfelelő megoldási módokra való törekvés jellemzőit mutatja be a konfliktusok elsimítása során (jelen kötet VIII. fejezete). A fejezet kitér a munkatársak közötti együttműkö-

désre és a támogató stílusú ügyfélorientációra is. A kompetencia fő jellemzőjeként a konfliktustudatosság, és az együttműködő konfliktusmegoldó orientáció kerül kifejtésre.

Az *önállóság* mint kompetencia a munka világában a legtöbb munkakörben alapvető elvárás. A kompetencia tárgyalása során (jelen kötet IX. fejezete) olyan fogalmi körök jelennek meg benne, mint az intrinzik motiváció, öndetermináció, énhatékonyság, felelősségvállalás, problémamegoldás, kreativitás és társas orientáció. Az önállóság kompetenciával magas fokon rendelkező személyek képesek céljaikat és azok elérési útját szabadon megválasztani, és a feladataikat minimális útmutatás segítségével elvégezni. A nagyfokú önállósággal rendelkező munkavállalók képesek egyedül megoldani összetett vagy váratlan feladatokat is.

A *problémamegoldás* kompetencia feltételezi a potenciális problémák felismerését és azonosítását a feladat-tervezés, majd a feladatvégrehajtás során (lásd jelen kötet X. fejezetét). Szükség esetén a probléma háttérben álló okok elemzése is része a problémamegoldásnak. Továbbá a problémamegoldás magába foglalja a releváns megoldási alternatívák kidolgozását, közülük a legcélravezetőbb kiválasztását, majd végrehajtását. Mindennek a részletes ismertetése a X. fejezetben olvasható.

A *pszichés terhelhetőség* kompetenciájának megközelítése a munkahelyi stressz által történik (lásd jelen kötet XI. fejezetét). A stressz általános, rövid leírása mellett a munkahelyi stresszorok bemutatása jelenik meg. Az általános stresszorok mellett a rendvédelmi munkavégzés specifikus stresszorait is összegezzük.

Az utolsó kompetenciát tárgyaló fejezetben tárgyalt kompetencia a *szabálykövetés, fegyelmezettség* (jelen kötet XII. fejezete). A szerző kitér a szervezeti normák, szabályok szerepére és a munkahelyi devianciára is. Maga a kompetencia a szabályok elsajátítását, ismeretét, normák megfelelő alkalmazását, illetve az alá-fölérendeltségi viszonyok elfogadását jelenti a tanulmányban szereplő értelmezési keretben.

A közszolgálati közegben kulcskompetenciáknak számító jellemzők tárgyalása mellett az XIII. fejezetben egy rövid áttekintés olvasható az alapvető kognitív képességek vizsgálatáról, és a pszichológiában ezen képességek vizsgálatára alkalmazott mérőeljárásokról. A szerző elsősorban a percepciót, figyelmet, és a reakciókészséget vizsgáló papír-ceruza vagy számítógépes rendszerű teszteljárásokat mutatja be. A felvonultatott módszerek a megfelelő módosításokkal alkalmasakká tehetők a bejövő állomány kognitív képességeinek számítógépes tesztelésére.

2. Az AKV teszt elméleti és módszertani alapjai

Ebben a fejezetben az AKV teszt kidolgozása során figyelembe vett és érvényesített elméleti és módszertani szempontokat, elméleteket ismertetjük. Minden kompetencia mérésére három módon kerül sor: attitűd, motiváció és képesség/viselkedés aspektust tekintve.

A kompetenciák sikeres működtetéséhez három komponenst tartunk fontosnak. Egy birtokolt kompetencia sikeres működtetése iránti attitűd (1). Egy birtokolt kompetencia sikeres működtetéséhez és/vagy fejlesztéséhez szükséges megfelelő motivációs szint (2). A kompetenciához szükséges képesség megléte (3). Minden egyes kompetencia esetén a fent említett három tényezőt külön-külön mérjük. A képesség-kompetencia komponens mérése fokozott interaktivitást igénylő számítógépesített tesztekkel történik.

A továbbiakban vázoljuk a tervezett viselkedés elmélet alapjait (Ajzen, 1991; magyarul lásd pl. Hunyady és Münnich, 2016), mely elméleti keret meghatározta a kompetenciák mérésre irányuló tesztrendszer kialakításakor figyelembe vett komponenseket.

A viselkedés előrejelzése nem egyszerű feladat, hiszen a személy konkrét viselkedése egy adott helyzetben számos külső és belső tényező függvénye (pl. Ajzen, 1991; Hunyady és Münnich, 2016). A külső tényezők közé sorolható a helyzet, azaz a fizikai és a társas környezet. A belső tényezők közé sorolható például a személyiség, a releváns értékek és képességek rendszere, de akár a személy hangulati állapota is.

A viselkedésre irányuló predikció a pszichológiában gyakran attitűdmérés segítségével történik. Az attitűd és viselkedés kapcsolata empirikusan, többszörösen igazolt a lélektan különböző területein. Azonban ahogyan a szakirodalommal összhangban (pl. Ajzen és Fishbein, 1973; Fishbein, 2000; Yzer, 2013) Hunyady és Münnich (2016) hangsúlyozzák, a predikció pontossága szempontjából nagyon fontos szempont, hogy mennyire általános jellegű a viselkedés. Az általánosabb jellegű viselkedések esetében jól működhet az attitűdön alapuló predikció pl. barátságosság egy másik nemzet képviselőjével szemben a nemzettel szembeni attitűd függvényében. Ellenben konkrét viselkedések esetében kevésbé szoros az együttjárás, mert konkrét viselkedések esetén számos más tényező aggregált módon fejti ki hatását, és előfordul, hogy a viselkedési szándékban és/vagy a viselkedésben nem tükröződik az általános attitűd. Például a másik nemzettel szembeni attitűd kevésbé jól jelzi előre, hogy mennyire szívesen engednék be az adott nemzet képviselőjét a lakásunkba. Ezért is célszerű minél specifikusabb attitűdöt mérni a viselkedés előrejelzésénél. A közszolgálati bejövő állomány egyes kompetenciáinak mérésekor ez indokolja a nagyon konkrét, specifikus viselkedések munkahelyi megjelenésére vonatkozó kérdések feltételét az attitűdmérés során.

Mindemellett a pusztán az attitűdön alapuló modell nem képes a viselkedés variabilitását megragadni (Ajzen, 1991; Hunyady és Münnich, 2016). A következőkben a tervezett viselkedés elmélet általános modelljét (Ajzen, 1985, 1991), és egy erre épülő megközelítést ismertetünk (Hunyady és Münnich, 2016), amely képes ennek a variabilitásnak a hatékonyabb kezelésére, valamint a tesztrendszer kidolgozásának alapját képezte.

Az Ajzen által kidolgozott tervezett viselkedés elmélete az egyik legelterjedtebb, legismertebb, humán viselkedést leíró modell, és az indokolt cselekvés elméletén alapul (Ajzen és Fishbein, 1980). A tervezett viselkedés elmélete a viselkedést elsődlegesen befolyásoló tényezőket, ezen tényezők háttereit, illetve a köztük lévő viszonyokat tárja fel (Yzer, 2013). Fő célja a viselkedés megértése.

A modell viselkedésre vonatkozó megállapításai közül az egyik legfontosabbról már szó esett: minél specifikusabb egy viselkedés, annál pontosabb lehet annak előrejelzése. Kritikus tehát, hogy minél konkrétabban legyen egy viselkedés megfogalmazva a mérés során. A tervezett viselkedés elmélete alapján a viselkedést leginkább a viselkedési szándék jelzi elő. Az aktuális viselkedést a viselkedéses szándékon túl befolyásolja, módosítja még a viselkedés aktuális kontrollja, ami részben környezeti tényezők, részben a személy szubjektíven észlelt és valós képességének a függvénye.

A viselkedési szándékot a modell szerint (Ajzen, 1985, 1991; Fishbein és Ajzen, 2010) három fő tényező határozza meg: a viselkedésre vonatkozó attitűd, a viselkedésre irányuló norma és az észlelt viselkedéses kontroll. Vegyük ezeket sorra. Az attitűdnek megkülönböztethető két komponense. Az egyik arra vonatkozik, hogy az adott viselkedés mennyire ésszerű, hasznos, értékes, ezt nevezhetjük a kognitív komponensnek. A másik pedig, hogy annak kivitelezése mennyire könnyű vagy nehéz, kellemes vagy kellemetlen, ez az érzelmi komponens. A norma szintén kétkomponensű: magában foglalja a vélekedést (szubjektív norma), miszerint milyen elvárásai vannak a társas környezetnek az egyén viselkedésére vonatkozóan, illetve azt az elképzelést (leíró norma), hogy vajon a többiek mennyire viselkednek ennek megfelelően. Az észlelt viselkedéses kontroll az határozza meg, hogy a személy mennyire érzi, hogy a viselkedést képes kivitelezni (kapacitás), valamint, hogy mennyire gondolja úgy, hogy ő dönthet róla (autonómia). Tehát a viselkedési szándékot az attitűd, az észlelt norma és a viselkedéses kontroll jelzi előre. A viselkedéses szándékot pedig még tovább módosítja az aktuálisan észlelt kontroll, így együttesen gyakorolnak hatást a megjelenő viselkedésre.

A tesztek kidolgozásánál kiindulópontot jelentett Hunyady és Münnich 2016-os tanulmánya, amely a tervezett viselkedés elméletének egy mérésorientált megközelítése. A tanulmányban leírják, hogy viselkedés szándékának alapvetően három fontos meghatározó eleme van: attitűd, motiváció és az észlelt kontroll (ami a képességhez kapcsolódik). Ugyanez a hármas képes aktiválni az egyes kompetenciákat is:

- a kompetencia iránti attitűd
- motiváció a kompetencia fejlesztésére vagy használatára
- adott kompetenciához kapcsolódó viselkedés alapú teljesítmény

Az egyes tesztek minden egyes mérendő kompetenciára irányulóan tartalmaznak attitűd és motivációs itemeket is. Továbbá fokozott interaktivitást igénylő tesztek segítségével konkrét viselkedésen, azaz a képesség tesztelésén keresztül is mérésre kerül a kompetencia. Mindez azt szolgálja, hogy tényleges munkahelyi viselkedést, teljesítményt minél pontosabban előre lehessen jelezni.

Az attitűd pontos tartalma kompetenciánként eltér. Általános irányelv, hogy – az attitűd jelentéséből adódóan – itt az adott kompetencia értékelése jelenik meg. Az attitűd tehát a kötetben szereplő tanulmányokban is egy összevont értékelésként jelennek meg a „kedvező-kedvezőtlen” dimenzió mentén, amely az attitűd tárgyára vonatkozik (Maio, Haddock, idézi Hunyady, Münnich, 2016). Az attitűdnek megkülönböztetjük a tárgyát, tartalmát, struktúráját és funkcióját:

- *Az attitűd tárgya* az, amire az értékelés irányul. Jelen elméleti modellben és tanulmányokban elsődlegesen fogalom, viselkedés, illetve különböző munkavégzéshez kapcsolódó jelenségeket foglal magában. Az érzelmi intelligencia vizsgálata esetében például az érzelemfelismerésre, az érzelmszabályozásra, önkontroll tanúsítására irányuló vélekedések jelennek meg.
- *Az attitűd tartalma* egyrészt egy kognitív információ komponens takar. Itt gondolatok, elképzelések, hiedelmek jelenhetnek meg. Az affektív információs komponens érzelmeket, érzéseket foglal magába, míg a viselkedéses információs komponens releváns múltbeli tapasztalatokat.
- *Az attitűd struktúráját* egy kétpólusú „kedvező-kedvezőtlen” dimenzióban jelenítjük meg az AKV teszt keretében.
- *Az attitűdök funkciói* között a szakirodalom rendszerint az ismeretek szervezését; az elérhető nyereségek és veszteségek optimalizálását; az én védelmét; és a saját értékek kifejezését sorolja fel (Katz, idézi Hunyady, Münnich, 2016).

Az attitűd és viselkedés kapcsolatát számos tényező befolyásolhatja. Hunyady és Münnich (2016) megemlítik az aktuális viselkedést, mint befolyásoló tényezőt, az aktuális helyzetet, személyek közötti eltéréseket, az attitűd erősségét és a mérés módszerét. Az attitűd mérését sokszor a társas kíváncsiság befolyásolja. Éppen ezért az AKV tesztben ahol csak lehet, igyekszünk minimalizálni a társas kíváncsiság hatását.

A motiváció konkrét tartalma az attitűdhez hasonlóan variabilitást mutat az egyes kompetenciák esetében. Az általános irányelv alapján a motiváció az AKV tesztben azt mutatja, mennyire törekszik a személy az adott kompetencia megfelelő szintű birtoklására, alkalmazására. Ez a törekvés az észlelt normából eredeztethető.

A viselkedés alapú teljesítmény mérése fokozott interaktivitást igénylő számítógépesített tesztek segítségével történik. Ennek segítségével pontos képet kaphatunk arról, mennyire jól tudja a vizsgálati személy használni az adott kompetenciát, mennyire jó benne, mennyire képes kezelni vagy irányítani azt. Mindehhez olyan feladat, olyan helyzet kialakítása szükséges a tesztelés során, hogy a vizsgálati személy a megoldáshoz szükségszerűen aktiválja a mérni kívánt kompetenciáját. Az önállóság mérésénél például olyan feladattal találkozunk a tesztkitöltő, ahol az önálló munkavégzésére, önálló döntéshozatalára, kreativitására, önkontrollra van szüksége, hogy a feladatot értelmezni és megoldani tudja.

A mérésre vonatkozó másik, részben pszichometriai probléma, hogy önbevallós vagy megfigyeléses módszert használnak-e a vizsgálatban. Jóllehet az önbevallós módszerek megbízhatósága többszörösen igazolt, a megfigyeléses módszerek számos torzítást ki tudnak szűrni (például a társas kívánatosság vagy a pozitív önprezentáció hatását).

A tervezett és az indokolt cselekvés elmélet egyik központi eleme a cselekvési szándék, (Ajzen, 1991). Általában minél erősebb a szándék, annál valószínűbb, hogy egy adott viselkedés megjelenik. Yzer (2013) leírja, hogy jóllehet a viselkedési szándékot sokszor egy adott viselkedés szubjektív valószínűségként értelmezik, ezt a felfogást nem mindenki osztja. Az azonban kijelenthető, hogy a szándék a viselkedés egyetlen direkt meghatározója. Ennek a kapcsolatnak az erősségét alapvetően két tényező befolyásolja: időben mennyire stabil a szándék, illetve milyen a viselkedés aktuális kontrollja.

Az AKV tesztben mérésre kerülnek tehát az attitűdök. Az attitűd tárgyáról alkotott vélekedésekből, illetve ezen vélekedések bizonyos jellemzőkkel történő összekapcsolásával alakulnak ki (Ajzen, 1991; Yzer, 2013). Amennyiben az attitűdtárgy valamilyen viselkedés, akkor a hiedelmek a viselkedés kimenetéhez kapcsolódnak. Az attitűdök szinte azonnal kialakulnak, mivel egy viselkedés pozitív vagy negatív értékelése rendszerint megtörténik.

Az elmélet további elemei, amelyek a viselkedés előrejelzését kiegészítik a szubjektív normák (a viselkedés véghezvitelére irányuló társas nyomás észlelt szintje) és a viselkedés észlelt kontrollja (mennyire egyszerű vagy nehéz véghezvinni egy viselkedést). E kettő párhuzamba állítható az AKV teszt motivációs és viselkedéses mérési szintjével. A szubjektív normák a motivációnak feleltethetők meg (mennyire motivált arra a személy, hogy a kompetenciáját használja, azt megfelelő szintre fejlessze). Az észlelt kontroll pedig a kompetencia viselkedéses mérésében jelenik meg (mennyire képes mozgósítani a személy a meglévő kompetenciáit, ha a helyzet kívánja).

A mérés során szem előtt tartjuk azt a szempontot, hogy a mért attitűd és motivációs komponens érzékeny lehet a társas kívánatosságra. Ezt a kérdések megfogalmazásánál figyelembe vesszük. Valamint minden kompetencia esetén interaktív tesztek segítségével gyűjtünk információt a személy viselkedésére az adott kompetencia alkalmazását megkívánó helyzetekben, így gyűjtve információt a kompetencia alkalmazására vonatkozó képességről/készségről.

3. Az O*Net rövid bemutatása

A kompetenciák mérésének megalapozása során hangsúlyt fektettünk arra, hogy a nemzetközi gyakorlatban megjelenő megközelítéseket, tendenciákat is figyelembe vegyünk, ezért az egyes kompetenciák mentén az O*Net (USDOL/ETA, 2017) vonatkozó információit is összegyűjtöttük. Az O*Net az Amerikai Egyesült Államokban kidolgozott foglalkoztatási információs portál. Elsődleges funkciója, hogy ingyenes és szabadon elérhető adatbázisul szolgál több száz munkakör sztenderdizált ismeretanyagához. A leírások a munkavállalói és a munkáltatói oldal számára is hasznos információkkal rendelkeznek. A leírások a munkakör rövid jellemzése mellett bemutatják, milyen munkavállalói jellemzők szükségesek a munkakör sikeres betöltéséhez, illetve a munkakörnek milyen követelményei vannak. Leírja, milyen tapasztalat szükséges az adott munkakörhöz, illetve milyen egyéb, speciális információ, tudnivaló van, amit érdemes figyelembe venni.

Az adatbázisokat folyamatosan frissítik, bővítik. Az oldal kezelését, átláthatóságát megkönnyíti a keresőfelület. A munkakörök csoportosítása (több szempont alapján is) pedig segíthet abban, hogy a munkakörök egymáshoz kapcsolódása, a különbségek, hasonlóságok jól érzékelhetőek legyenek. Az egyes információk, kompetenciák leírása is sztenderd, ami a munkakörök megismerését is segíti.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In Kuhl, J., Beckman, J. (eds.), *Action-control: From cognition to behavior* (pp. 11–39). Heidelberg: Springer.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Ajzen, I., Fishbein, M. (1973). Attitudinal and normative variables as predictors of specific behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 27, 41–57.
- Fishbein, M. (2000). The role of theory in HIV prevention. *AIDS Care*, 12, 273–278.
- Fishbein, M., Ajzen, I. (2010). *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach*. New York, NY: Psychology Press.
- Hunyady, Gy., Münnich, Á. (2016). A szilárd erkölcsiség elvárása a rendvédelemben: Egy lehetséges pszichológiai modell. *Belügyi Szemle*, 64(6), 34–68.
- Malét-Szabó, E., Hegyi, H., Hegedűs, J., Szeles, E., Ivaskevics, K. (2018). Rendőri alapkompenciák az egységes közszolgálati alapkompenciák tükrében. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1), 15–74.
- Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (2014) (eds.). *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztek leírása: KVKteszt Komplet vezető-kiválasztási tesztrendszer*. Budapest: Belügyminisztérium.
- US Department of Labor/Employment and Training Administration (USDOL/ETA) (2017). O*NET Holland Codes Interests matched to careers – Occupational Information Network (O*NET). Letöltve: <http://www.onetonline.org/>
- Yzer, M. (2013). Reasoned Action Theory. Persuasion as belief-based behavior change. In J. P. Dillard, Lijang S. (eds.), *The SAGE Handbook of Persuasion* (pp. 120–136). Los Angeles: SAGE.

I. DÖNTÉSI KÉPESSÉG

Hidegkuti István

Absztrakt

A mindennapi életben jelen lévő kisebb, jelentéktelentől a sorsdöntőig terjedő palettán elhelyezhető döntések kutatása meglehetősen kiterjedt irodalmat eredményezett. Általánosan elfogadott kritériuma a jó döntéseknek a döntések racionalitása, azonban általánosan elfogadott tény, hogy a döntések jelentős hányada nem felel meg ennek a kritériumnak. A tanulmányban áttekintjük a döntések általános pszichológiai vonatkozásait, az ideális döntési kritériumoktól való eltérések gyakori okait, valamint a normatív és a deskriptív döntési modell bemutatása, valamint néhány, a döntési képesség vizsgálatára létrehozott mérőeszköz rövid áttekintése mellett javaslatot teszünk a megfelelő döntéshozatal megalapozó készségek mérésének módjára, valamint érvényességének vizsgálatára is.

Kulcsszavak: döntés, kockázatestíelés, keretezés, döntési hajlandóság

1. A döntési képesség kompetencia körébe tartozó készségek, képességek, jártasságok

A döntési képesség kompetencia magába foglalja a döntési helyzetek felismerését, a döntési előkészítést a releváns információk összegyűjtését; és a döntési alternatívák azonosításának képességét. A kompetencia alapozza meg azt, hogy személy képes legyen a feladatvégzés során felmerülő, hatáskörébe tartozó döntési helyzetekben a legoptimálisabb döntéseket meghozni időnyomás alatt is, a hatáskörét meghaladó döntéseket pedig a megfelelő helyre továbbítani. (Malét-Szabó et al. 2018)

2. A döntési képesség kompetencia szakirodalmi áttekintése

Mindennapi életünk során nap, mint nap számtalan döntési helyzettel szembesülünk, és hozunk döntést legtöbbször anélkül, hogy egyáltalán tudatában lennénk annak, hogy éppen egy döntési szituációban voltunk és döntést hoztunk. Ennek oka, hogy a hétköznapi döntéseink jelentős hányada nem jár olyan jelentős következményekkel, ami indokolná, hogy kiemelt figyelmet fordítsunk rájuk. például ha azt kell eldöntenünk, hogy melyik útvonalon autózzunk haza a munkahelyünkről nem biztos, hogy nagyon sokat töprengünk a kérdésen, hanem gyorsan meghozzuk a döntést, és utána általában már nem foglalkozunk ezzel. Az ilyen nem nagy horderejű döntési helyzetek esetén nincs nagy jelentősége a helyzet elemzésének, a lehetséges alternatívák alapos kutatásának és megvizsgálásának.

Ezzel szemben vannak az életünkben olyan döntések, amelyek nem olyan rutinszerűek, és kevésbé meghatározóak, mint például, hogy melyik ingünket vegyük fel reggel, hanem komolyabb hatása van az életünkre, mint például, hogy milyen hitelkonstrukciót válasszunk házunk felépítéséhez. Az ilyen nagyobb horderejű döntések esetén már fontos, hogy a legoptimálisabb döntéseket hozzuk meg, ami azért nem triviális kérdés, mert az ilyen döntési helyzetek az esetek túlnyomó többségében összetettek, és a döntési alternatívák különböző vetületei egymásnak jelentősen ellentmondóak lehetnek (Hastie és Dawes, 2010).

Mivel a döntési helyzetek átszövik mindennapi életünket a döntések pszichológiai (és persze közgazdasági stb.) kutatása igen kiterjedt (Baron, 2004). A kutatás két jellemző vonulata a normatív modellek és a leíró modellek. A normatív modellek célja annak meghatározása, hogy hogyan kellene a döntéshozatalnak végbemennie egy optimális eredmény elérése érdekében. Az optimális eredmény ebben a megközelítésben voltaképpen azt jelenti, hogy a maximális hasznosságra törekedve mi a legkielégítőbb eredmény. A normatív megközelítés az ideális döntéshozatal leírására törekedik (Baron, 2004). Ideális döntéshozatal esetén azt feltételezik, hogy az emberek döntéseik során kizárólag saját érdekeiket követik, állandó, kiszámítható preferenciáik vannak, és racionálisak, vagyis érdekeik és preferenciáik összhangban vannak. A normatív modellek olyan szabályokat írnak le, amelyeket követve elérhető az „optimális döntés”.

A racionális emberképen (*homo economicus*; Thaler, 2000) alapuló normatív modellek a döntéseket elsősorban közgazdasági szempontból közelítik meg. Ezen elméletek közül a legalapvetőbb a hasznosságelmélet (*utility theory*; pl. Simon, 1972) amely szerint az emberek döntéseik során mindig racionálisan viselkednek, azaz azt a döntési alternatívát választják, amely számukra a legnagyobb hasznot eredményezi. (A hasznot itt igen tágan értelmezve.)

A mindennapi életben sajnos az optimális döntések aránya meglehetősen távol áll a kívánatostól, mivel az emberek döntéseik során meglehetősen nagy eltéréseket mutatnak a normatív modellek alapjának tekintett racionális emberképtől, így a normatív modellek a gyakorlatban csak nagyon korlátozottan működnek, annak ellenére, hogy a döntési viselkedés a normatív modellek által nagyon pontosan, sokszor matematikai modellekkel is leírható. A gyakorlatban azonban az emberek nagyon gyakran eltérnek a racionális viselkedéstől, különösen a bizonytalan helyzetekben hozott döntéseik során, azaz a hétköznapiakban csak korlátozottan érvényesül a racionális viselkedés (Simon, 1972).

Az elvárt hasznosságelmélet (*expected utility theory*; Neumann és Morgenstern, 1953) már a döntések során megjelenő bizonytalanságot is számításba veszi, már nem teljesen determinisztikusan közelítve meg a döntéseket, hanem a döntési alternatívák szubjektív hasznossága mellett az alternatívák valószínűségét is figyelembe veszi.

Az elvárt hasznosságelmélet (Neumann és Morgenstern, 1953) főbb axiómái a következőképpen foglalhatók össze: 1) a döntéshozó képes és motivált dönteni az alternatívák között; 2) a döntési alternatívákra működni kell a tranzitivitás szabályának; 3) az alternatívák bekövetkezési valószínűsége és hasznossága nem függ egymástól.

2.1. A KORLÁTOZOTT RACIONALITÁS ELMÉLETE

Bár a racionalitáson alapuló döntéseméleti modellek szabatos leírását adják a különböző döntési helyzetekben követendő viselkedéseknek, illetve sok esetben nagyon szabatosan, matematikai modellekkel leírható a döntési viselkedés, sajnos a megfigyelések és az ezzel kapcsolatos vizsgálatok alapján a döntéshozatal racionalitáson alapuló elmélete a gyakorlatban nem fenntartható (Simon, 1957).

2.2. A KILÁTÁSELMÉLET

A döntési helyzetek modelljei közül az egyik legismertebb a Kahneman és Tversky (1979, 1981) nevéhez köthető kilátáselmélet (prospect theory), amely a döntéshozatal leíró, deskriptív modelljének tekinthető, nem azt kívánja leírni, hogy hogyan kellene működnie a döntéshozatali folyamatnak, hanem sokkal inkább az a cél, hogy a valós döntési folyamatokat írja le, illetve a valós döntési helyzetek során megfigyelhető jelenségeket próbálja magyarázni.

A döntési folyamat a kilátáselmélet alapján két egységből tevődik össze, a szerkesztésből és az azt követő értékelésből. A szerkesztés során történik a döntési alternatívák feltárása, keresése, az alternatívák csoportosítása, szükség esetén átalakítása, az irreleváns döntési opciók kiszűrése. Az értékelési fázis során pedig megtörténik a választás a szerkesztési fázisban azonosított releváns döntési alternatívák közül.

Tversky és Kahneman elméletének egyik lényeges pontja, hogy döntési helyzetben a döntést hozó személy nem a változások abszolút mértékét értékeli, hanem a változásokat mindig valamilyen referenciaponthoz képest értékeli, azaz a változás relatív mértékét veszik alapul. Azaz nem mindegy például, hogy egy minimálbért kereső munkavállaló jövedelmét növeljük 50 ezer forinttal, vagy a minimálbér többszörösét kereső felsővezetőét.

A változások relatív értékelése mellett szintén fontos alapgondolata a kilátáselméletnek, hogy a döntéseink során hajlamosak vagyunk a döntés eredményeként előálló potenciális veszteségeket és nyereségeket különbözőképpen értékelni. Ez azt jelenti, hogy egy döntési alternatíva szubjektív értéket egy adott mértékű veszteség lényegesen jelentősebben csökkenti, mint amennyivel ugyanolyan mértékű nyereség növelni képes, vagyis alapvetően veszteségkerülésre vagyunk beállítódva.

Akárcsak az elvárt hasznosságelméletben, a kilátáselméletben is az alternatíva szubjektív értéke és az alternatíva bekövetkezési valószínűsége határozza meg a hasznosságot, de a kilátáselméletben a valószínűség sem egy teljesen objektív mutató, hanem a döntési folyamat során egy észlelt valószínűséggel számol a döntést hozó személy, és az az észlelt valószínűség számos különböző torzító hatásnak van kitéve.

A kilátáselmülethez hasonló deskriptív döntéseméleti modell a megbánáselmélet (Bell, 1982), azzal a fő különbséggel, hogy a megbánáselmélet esetében nem egy referenciaponttól való (relatív) eltérést vizsgáljuk a döntés során, hanem egy elképzelt állapothoz viszonyítjuk az alternatíva hasznosságát. Ez az elképzelt referencia állapot a másik alternatíva választása eredményeként elképzelt helyzet. Az elmélet szerint a döntéseink során figyelembe vesszük, hogy mennyire bánnánk meg a rossz döntésünket.

2.3. HEURISZTIKÁK ÉS TORZÍTÁSOK

Döntéseink egy jelentős hányada azon alapul, hogy milyen valószínűségeket tulajdonítunk bizonytalan eseményeknek. Mivel a döntést igénylő helyzetek, szituációk általában nagyon összetettek, bonyolultak, ezért a lehetséges alternatívák számbavétele, az ezekhez kapcsolódó releváns információk összegyűjtése, és az információk átfogó elemzése nagyon erőforrás-igényes, és bizonyos esetekben szinte lehetetlen. Az emberek döntéshozatal közben mutatott viselkedését elemezve Tversky és Kahneman (1974) arra a megállapításra jutottak, hogy a döntéshozatali folyamat az esetek jelentős részében néhány egyszerű heurisztikán alapul, amik segítenek a komplex döntési folyamat egyszerűbb döntési műveletekké redukálásában. A heurisztikák (a sztereotípiákhoz hasonlóan) sok esetben hasznosak, mivel lehetővé teszik a gyors ítéletalkotást, másrészt viszont károsak lehetnek, mert a döntések során torzíthatják az egyes döntési alternatívák valószínűségét és ezáltal szisztematikus hibát eredményezhetnek. A legjelentősebb heurisztikák és kognitív torzítások a következők (Hidegkuti, 2014):

2.3.1. Reprezentatívítási heurisztika

A reprezentatívítási heurisztika olyan esetekben jelenik meg a döntési folyamatokban, amikor a döntés lényege, hogy meghatározzuk annak a valószínűségét, hogy az A objektum a B csoportba tartozik. Az ezen heurisztika miatt elkövetett torzítások főbb típusai a következők:

érzéketlenség az előzetes valószínűségekre

Döntéseink során nagyon sokszor csak az utólagos valószínűségeket, vagyis az események bekövetkezését követő valószínűségeket vesszük számításba, az események, kimenetek előzetes valószínűségét nem.

érzéketlenség a mintanagyságra

Szintén gyakran előforduló kognitív torzítás, hogy az emberek nem veszik figyelembe, hogy milyen nagy mintára vonatkozik a kérdés.

a véletlen nem megfelelő értelmezése

Ha az emberek olyan eseménysort elemeznek, amely véletlen folyamatok eredményeként alakul ki, akkor elvárják, hogy a véletlen folyamatok alapvető jellegzetességei megjelenjenek az eseménysor esetén akkor is, ha egészen rövid eseménysorról van szó (például pénzérme feldobása ötször). Ehhez a kognitív torzításhoz kapcsolódik a szerencsejátékos téveszméje néven ismert jelenség is (Tversky és Kahneman, 1971).

érzéketlenség a bejósolhatóságra

Ha egy esemény nem, vagy csak nagyon kevésbé bejósolható, az emberek akkor is szeretnék bejósolni az adott esemény bekövetkezését, amit azonban nagyon sokszor csak az adott kimentel szempontjából irreleváns információk alapján tudnak megtenni, de emiatt ezek a bejósolások teljesen megalapozatlanok lesznek.

az érvényesség illúziója

A mindennapi életben az emberek hajlamosak lehetnek a statisztikai tényeket figyelmen kívül hagyni, akkor is, ha szembesítik őket ezekkel az információkkal. Számos esetben annak ellenére is fenntartják eredeti elképzelésüket, hogy a statisztikai tények annak ellentmondanak.

a regresszió nem megfelelő értelmezése

Az átlaghoz való visszatérés (regression to the mean) jelenséget a mindennapi életben sokszor nem vesszük figyelembe, ami szintén a valószínűségek téves értelmezéséhez és nem megfelelő döntéshez vezethet. (Szélsőséges esetben ez a jelenség olyan nagy volumenű programok értékelésének hibájához is vezethet, mint a Head Start Program (Goodwin, 2005).

2.3.2. Hozzáférhetőségi heurisztika

A hozzáférhetőségi heurisztika azokra a szituációkra jellemző, amikor egy esemény valószínűségét az alapján értékeljük, hogy mennyire könnyen elérhető kognitív folyamatunk számára az adott szituáció kimenetei.

esetek felidézhetőségéből fakadó torzítás

Ha egy kategória méretét a kategóriába tartozó elemek mérete alapján ítéljük meg, akkor a nehezen elérhető elemeket tartalmazó kategóriák méretét kisebbnek becsüljük, mint a hozzáférhetőbb elemeket tartalmazó kategóriákat. Az pusztán kitettség hatásán (Zajonc, 2001) kívül hasonló torzításhoz vezethetnek a kiugró ingerek is.

a keresés hatékonyságából eredő torzítás

Számos esetben megfigyelhető, hogy az információkeresés hatékonyságát nem vesszük figyelembe az információkeresés eredményének értékelésekor, így nem realizáljuk, hogy a könnyebben elérhető információk határozhatják meg a döntéseinket.

elképzelhetőségi torzítás

A valószínűség becslése sok esetben a kategória elemeinek elképzelésén alapul. Ilyen esetekben a könnyebben elképzelhető elemekhez nagyobb valószínűséget társítunk, mint a kevésbé könnyen elképzelhető elemekhez.

2.3.3. Rögzítés és hozzáigazítás heurisztika

Ez a heurisztika arra vonatkozik, hogy sok esetben úgy végzünk becslést, hogy valamilyen kiinduló értéket választunk (rögzítés) majd az információk alapján ezt az értéket módosítjuk, igazítjuk.

nem megfelelő hozzáigazítás

Az elérhető és összegyűjtött információk alapján a kezdeti, kiindulási pontot sokszor megváltoztatjuk ugyan, de az esetek egy jelentős részében ez a hozzáigazítás nem megfelelő mértékű, túlságosan ragaszkodunk az eredeti kiindulási értékhez.

torzítások konjunktív és diszjunktív események értékelésében

A rögzítés miatt konjunktív problémák esetén hajlamosak vagyunk túlértékelni a valószínűséget, míg diszjunktív problémák esetén hajlamosak vagyunk alulértékelni a valószínűséget.

rögzítés szubjektív valószínűségi eloszlásokban

Amikor valamilyen változó valószínűségének eloszlását nem ismerjük, így azt szubjektíven kell megítélni, hajlamosak lehetünk az eloszlást sokkal kisebb terjedelműnek becsülni, mint amilyen az a valóságban.

2.3.4. Keretezési hatás

A döntési helyzetek megfigyelése során sok esetben megfigyelhető, hogy a döntést hozó személy eltérően reagál a döntési helyzetre attól függően, hogy hogyan mutatják be, hogyan keretezik a döntési helyzetet. Ez az úgynevezett keretezési hatás (Tversky és Kahneman, 1981). Ahogy a kilátásmélet bemutatása kapcsán írtuk az döntéshozatal során az emberek számára a veszteség nagyobb súllyal esik latba, mint a nyereség, ezért hajlamosak a biztos nyereséget választani a valószínű nyereséggel szemben és valószínű veszteséget választani a biztos veszteséggel szemben. A keretezési hatás egy példaként Tversky és Kahneman (1981) az alábbi problémát és a kimentek következő két lehetséges bemutatását adta vizsgálati személyeinek:

Probléma 1:

Tételezzük fel, hogy az Egyesült Államok egy ritka ázsiai járvány kitörésére készül, ami becslések szerint 600 ember halálát okozza. A járvány elleni védekezésre két alternatív program áll rendelkezésre. Tételezzük fel, hogy a programok következményire vonatkozó pontos tudományos becslés a következő:

- Az A program alkalmazása esetén 200 személy menekül meg. [72%]
- A B program esetén $1/3$ valószínűséggel 600 személy menekül meg és $2/3$ valószínűséggel senki sem menekül meg. [28%]

Probléma 2:

- Az A program alkalmazása esetén 400 személy hal meg. [22%]
- A B program esetén $1/3$ valószínűséggel senki sem hal meg és $2/3$ valószínűséggel mindenki meghal. [78%]

A bemutatástól, keretezéstől függően a vizsgálati személyek, nagymértékben eltérően reagáltak. Az eltérések nagysága jól látható az egyes alternatívákat választók százalékos arányából, ami az egyes alternatívák után zárójelben láthatók után zárójelben amint az a zárójelben megadott százalékos arányokból is látszik.

A keretezési hatás kategóriájába sorolható a mentális könyvelés jelensége is (Thaler, 1999, 1980), ami arra vonatkozik, hogy a különböző eseményeket nem összevonva, hanem szeparáltan rögzítjük, könyveljük, ami azt eredményezi, hogy ha két esemény együttesen ugyanolyan eredménnyel jár, mint egy önálló esemény, akkor az emberek jelentős része hajlamos azt az esetet preferálni, amikor két esemény együttesen eredményez ugyanakkora hasznosságot. Például két sorsjeggyel nyerni X összeget jobbnak tűnik, mint egy sorsjeggyel nyerni ugyanezt az összeget.

Szintén a mentális könyveléshez kapcsolódó hatás, hogy a rossz döntéseinkkel nem szeretünk szembesülni, ezért fenntarthatunk olyan állapotokat, amelyek teljesen irracionálisak. Ha például veszünk egy használt autót, ami nagyon rossz állapotban van, és sokat kellene költeni rá, lehet, hogy érdemesebb még veszteséggel is túladni rajta, mint költeni rá. Csak hogy az ilyen döntések, befektetések esetén szintén működik egyfajta mentális könyvelés, és egy ilyen jellegű ügylet „zárása” mentálisan akkor történik meg, amikor eladjuk az autót. De ha nem adjuk el, akkor elkerülhetjük, hogy szembenézzünk a rossz döntésünkkel. Ez a fajta magyarázat nagyon sok rossz beruházás fenntartásának hátterében meghúzódhat.

A rossz beruházások fenntartásának egy másik magyarázó modellje az úgynevezett „kidobott pénz” jelenség (pl. Arkes és Blumer, 1985; Newell, Lagnado és Shanks, 2015). Ez a modell azzal magyarázza a szuboptimális beruházások fenntartását, azaz további befektetéseket, hogy a már befektetett javakat elveszni látjuk, ha felfüggesztjük a beruházást. A kidobott pénz jelenség hasonló a kognitív disszonancia jelenségéhez (Festinger és Carlsmith, 1959). Ha például öreg autónkat jelentős összegért megcsináltatjuk, akkor már nem szeretnénk megválni tőle, mert ebben az esetben a javíttatás költségét kidobott pénznek éreznénk akkor is, ha ez lenne a legracionálisabb megoldás, mert így el lehetne kerülni a további drága javítási költségeket.

2.4. A MAGABIZTOSSÁG HATÁSA

A helyes döntések meghozatalához az is fontos, hogy a döntést hozó személy tisztában legyen azzal, hogy mennyire korrekt a tudása, információi, amik a döntéshez szükségesek. A magabiztosság túl magas, illetve túl alacsony foka is káros lehet az döntéshozatal során (Lichtenstein és Fischhoff, 1977). A túlzott magabiztosság azt eredményezheti, hogy a döntés úgy születik meg, hogy nem áll rendelkezésre megfelelő mennyiségű információ, de a döntéshozó nem is igényel többet, mert úgy gondolja, hogy már tudja a helyes választ. Ebben az esetben tehát elhamarkodott döntés születik. A magabiztosság túl alacsony foka esetén fordított hatás érvényesül, azaz lehet, hogy rendelkezésre áll a megfelelő tudás, vagy információ, de a döntést hozó ezt nem észleli, és további információkat igényel, ami elodáztatja a döntés meghozatalát.

Amint a fentiekben röviden bemutattuk a valós döntési helyzetekben rendkívül gyakran eltérés tapasztalható a normatív döntési modellek által leírt racionális döntési folyamatoktól ezért a mindennapi döntések egy jelentős részénél szuboptimális döntés születik. Felmerülhet a kérdés, hogy ha ilyen sok esetben okoz problémát a döntéshozatal nem racionális volta, miért használjuk például a fent említett heurisztikákat. A jelenség magyarázata az lehet, hogy a valós döntések esetén a döntési helyzet feltételei távol vannak a tökéletestől, sőt sok esetben a kielégítőől is. Ahhoz, hogy minden döntést optimálisan hozzunk meg annyira sok erőforrást kellene mozgósítanunk, ami túlterhelné az erőforrásainkat. Így, például a heurisztikák segítségével elkerülhetjük a kognitív kapacitásunk (pl. munkamemória, feldolgozó folyamatok, stb.) túlterhelését, és bár sok esetben szuboptimális, de kielégítő, vagy elég jó döntéseket tudunk hozni (Newell, Lagnado és Shanks, 2015).

2.5. CSOPORTDÖNTÉSEK

A döntések pszichológiájának egy fontos vonulata a csoportdöntések vizsgálata. Döntéseink jelentős részét egy személyben hozzuk meg, ami nem is meglepő, tekintve, hogy a döntések hordereje kicsi és sok esetben csak a személy számára van jelentősége a döntésnek. Vannak azonban olyan döntések, amelyek sok személyt érintenek, munkahelyi relációban az egész szervezetre hatással bíró stratégiai döntések lehetnek, és ilyen esetekben már jellemző, hogy nem egyszemélyi döntéshozatal történik, hanem egy csoport hozza meg a döntést. A csoportdöntéseknek saját kiterjedt szakirodalma van, mivel azonban a közszolgálat egészére vonatkozóan nem jellemző általában véve a döntések csoportban történő meghozatala, így ennek a részletes tárgyalására jelen tanulmányban nem térünk ki.

3. A döntési képességhez tartozó attitűdök, személyiségjellemzők, viselkedési sémák vázlatos bemutatása

A döntési képesség elnevezésű kompetencia mérésekor három alapvető tényezőt vizsgálunk.

3.1. ATTITŰD

A döntési folyamat, az optimális döntések meghozatala szempontjából fontos aspektus a pályázó explicit viszonyulása a döntési helyzetekhez. Ha a vizsgálati személy például nem vállalja fel, halogatja a döntéseket az komoly problémát okozhat az időben történő és megalapozott döntések meghozatalában. Az attitűd mérése önbeszámolón alapul, azaz a vizsgálati személy mint „szakértő” 11 fokú skálán megjelöli, hogy különböző állítások mennyire igazak rá. Ez a mutató sajnos társas kívánatosság szempontjából meglehetősen érzékeny lehet.

3.2. MOTIVÁCIÓ

Döntési helyzetek megoldása kapcsán fontos szempont, hogy a vizsgálati személy mennyire motivált fejlődni a döntési képességhez sorolható viselkedésjegyek terén, azaz, mennyire motivált például a fejlődésre a döntési alternatívák aktív feltérképezésében. Az attitűdhez hasonlóan a vizsgálati személy a motiváció vizsgálata során is állításokat olvashat és 11 fokú skálán meg kell ítélnie, hogy mennyire igaz rá az adott állítás. Bár a 15 állításból álló tétel sor elsősorban a döntéshozattal kapcsolatos viselkedésjegyekben való fejlődésre meglévő motivációt méri, implicit módon arról is információt nyerhetünk, hogy mennyire motivált a pályázó döntési helyzetekben a megfelelő viselkedést tanúsítani, hiszen ha motivált, hogy fejlődjön valamilyen viselkedésben, akkor vélelmezhető, hogy motivált az adott viselkedés produkálására is. Sajnos a motiváció vizsgálata is önbeszámolón alapul, így a kompetencia ezen aspektusa is ki van téve a társas kívánatossági hatásnak.

3.3. KÉPESSÉGEK, KÉSZSÉGEK

- *ellenállás a keretezési hatásnak*
- *döntés helyességét illető magabiztosság*
- *optimális döntéshozatal időnyomás alatt*

A fokozott interaktivitást vizsgáló három tesztmodulban a vizsgálati személy feladata, hogy döntéseket hozzon különböző szituációkban.

Az elosztás tesztmodulban különböző vészhelyzetek vannak definiálva, a helyzetekhez rendelt valószínűségekkel együtt. A vizsgálati személy feladata, hogy eldöntse, melyik vészhelyzethez mekkora segítségnyújtó erőt rendel a rendelkezésére álló forrásokból. A tesztmodul a valószínűségek helyes értékelése mellett a keretezési hatásra való érzékenységet is méri.

A magabiztosság modulban a vizsgálati személynek általános műveltségi állításokról kell eldöntenie, hogy igazak-e, illetve meg kell határoznia, hogy mennyire biztos a válaszában. Ebben az esetben akkor érhet el magas értéket a vizsgálati személy, ha pontosan tisztában van a tudásával. A magas értéket elérő személyek esetén várható, hogy valós döntési helyzetekben is fel tudják mérni, hogy mennyire valószínű a döntés helyes volta, így kevésbé lesznek hajlamosak megalapozatlan döntéseket hozni.

A pontok tesztmodulban pedig egy bizonytalan helyzetben kell döntést hoznia a vizsgálati személynek. A feladat itt annak megítélése, hogy egy ábrán piros, vagy kék pontból van-e több, de a személy dönthet úgy is, hogy nem választ a két alternatíva közül.

3.4. AZ EREDMÉNYEK ÉRTELMEZÉSE

A kiváló döntési képességgel rendelkező személy a döntés előkészítése érdekében aktívan információkat gyűjt, képes felismerni a döntési alternatívákat, a rendelkezésre álló információk alapján gyorsan, a lehető legoptimálisabb döntést hozza meg. Információhiány esetén nem feltétlenül hoz döntést.

A jó döntési képességgel rendelkező személy a döntések előkészítése érdekében általában gyűjt információkat, a döntési alternatívák többségét felismeri és viszonylag gyorsan és jó döntést hoz. Információhiányos helyzetben hajlamos lehet rá, hogy az átlaghoz képest vonakodjon meghozni a döntést, vagy az információhiány ellenére is meghozni a döntést.

A közepes döntési képességgel rendelkező személy kevésbé körültekintően gyűjt információt a döntések előkészítése érdekében, inkább csak a könnyen elérhető információkra támaszkodva, kevésbé sikeresen azonosítja a döntési alternatívákat. A döntéseket nem mindig sikerül időben meghoznia, a döntés lényegesen elmaradhat az optimálistól, illetve hajlamos lehet rá, hogy információhiányos helyzetben az átlaghoz képest lényegesen könnyebben, vagy nehezebben hozza meg a döntést.

Az elégséges döntési képességgel rendelkező személy nem törekszik az információgyűjtésre, a döntés előkészítése alapvetően a rendelkezésre álló információk alapján történik. A döntési alternatívák azonosítása emiatt elmaradhat az optimálistól, csakúgy, mint a döntés minősége. A döntéseket sok esetben lassan, nem időben hozza meg. Információhiányos helyzetben hajlamos lehet rá, hogy túl könnyen meghozza a döntést, vagy éppen ellenkezőleg, nem hajlandó dönteni.

4. A döntési képességhez tartozó tesztek validálási, megbízhatósági szempontjai

A skálák megbízhatóságának jellemzésére a Cronbach- α mutatót használjuk.

A skálák arculati érvényessége magasnak mondható. A döntési hajlandóság konkurens érvényessége a Vienna Test System (Hőgye-Nagy és Kurucz, 2014; Schuhfried, 2012) „Attitudes to work” (AHA; Kubinger & Ebenhö, 2007) tesztjének „Decisiveness” (döntési képesség) változójával való együttjárással vizsgálható.

IRODALOMJEGYZÉK

- Arkes, H. R., Blumer, C. (1985). The psychology of sunk cost. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 35, 124–140.
- Baron, J. (2004). Normative models of judgment and decision making. In Koehler, D. J., Harvey, N. (eds.), *Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making* (pp. 19–36). London: Blackwell.
- Bell, D. E. (1982). Regret in decision making under uncertainty. *Operations Research*, 30, 961–981.
- Festinger, L., Carlsmith, J. M. (1959). Cognitive consequences of forced compliance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58, 203–211.
- Goodwin, C. J. (2005). *Research in psychology: Methods and design*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Hastie, R. K., Dawes, R. M. (2010). *Rational choice in an uncertain world: The psychology of judgment and decision making*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hidegkuti, I. (2014). Döntési képesség, felelősségvállalás. In Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds.), *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztek leírása: KVKteszt Komplet vezető-kiválasztási tesztrendszer* (pp. 59–67). Budapest: Belügyminisztérium.
- Hőgye-Nagy, Á., Kurucz, Gy. (2014). Vienna Test System kapcsolódó tesztjeinek bemutatása. In Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds.), *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztek leírása: KVKteszt Komplet vezető-kiválasztási tesztrendszer* (pp. 110–115). Budapest: Belügyminisztérium.
- Kahneman, D., Tversky, A (1981). Rational choice and the framing of decisions. *The Journal of Business*, 59, 251–278.
- Kahneman, D., Tversky, A (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk, *Econometrica*, 47, 263–291.
- Lichtenstein, S., Fischhoff, B. (1977). Do those who know more also know more about how much they know? *Organizational Behavior and Human Performance*, 20, 159–183.
- Malét-Szabó, E., Hegyi, H., Hegedűs, J., Szeles, E., Ivaskevics K. (2018). Rendőri alapkompenciák az egységes közszolgálati alapkompenciák tükrében. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1), 15–74.
- Neumann, J., Morgenstern, O. (1953). *Theory of games and economic Behavior*. Princeton University Press.
- Newell, B.R, Lagnado, D.A., Shanks, D.R. (2015). *Straight choices: the psychology of judgment and decision*. New York: Psychology Press.
- Simon, H.A. (1957). *Models of man: Social and rational*. New York: John Wiley & Sons.
- Simon, H. A. (1972). Theories of bounded rationality. In C. B. McGuire & R. Radner (eds.), *Decision and organization* (pp. 161–176). Amsterdam: New Holland.
- Thaler, R. H. (1980). Toward a positive theory of consumer choice. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1, 39–60.
- Thaler, R. H. (1999). Mental accounting matters. *Journal of Behavioral Decision Making*, 12, 183–186.
- Thaler, R. H. (2000). From homo economicus to homo sapiens. *Journal of Economic Perspectives*, 14, 133–141.

- Tversky, A., Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice, *Science*, 211, 453–458.
- Tversky, A., Kahneman, D. (1974). Judgement under uncertainty: Heuristics and biases, *Science*, 185, 1124–1131.
- Tversky, A., Kahneman, D. (1971). Belief in the law of small numbers. *Psychological Bulletin*, 76, 105–110.

II. EGYÜTTMŰKÖDÉS

Kovács Judit – Pántya József

Absztrakt

Az együttműködésre a közszolgálatban, csakúgy, mint bármely más munkahelyen a sikeres munkavégzéshez nagy szükség van. A közszolgálatban ez egyrészt a munkatársakkal való együttműködést, másrészt az ügyfelekkel való együttműködést is magában foglalja. A szakirodalom az együttműködés vonatkozásában a következő fontos kompetenciaterületeket tárgyalja: megfelelő in-role és extra-role aktivitás, az erőforrások és információk megosztása, a túlzásba vitt versengő beállítottságtól való mentesség, bizalomkészség és bizalomraméltóság, valamint barátságosság és előzékenység. Tanulmányunkban e fontos területekhez kapcsolható öt viselkedésszempontot (segítségnyújtás, megosztás, összehangolás, másokra és a környezetre való odafigyelés és tudatos együttműködésorientáció) rendelünk attitűdinális, motivációs és viselkedéses megnyilvánulásokat. Jellemezzük a kiváló együttműködőképességgel rendelkező személyt, és bemutatjuk, hogy a javasolt méréseket milyen eszközökkel lehet validálni.

Kulcsszavak: együttműködés, megosztás, segítségnyújtás, alkalmazkodás

1. Az együttműködési készséghez tartozó készségek, képességek

Az olyan munkakörökben, ahol a munkavállaló nem egyedül végzi munkáját, az együttműködési készség alapvető fontossága mellett érvelni sürgősen. E készség nélkülözhetetlen a hosszú távon sikeres, konstruktív, szervezeti célokkal egybeeső, hatékony feladatvégzéshez. Mégis, egy olyan munkakörnyezetben, ahol a szervezet hierarchikus felépítése, a feladatellátás előírásai (pl. a közszolgálati, rendvédelmi és rendfenntartó feladatok ellátásának szükségessége) megkívánják a szabályok vagy parancsok betartását, az együttműködési készség csak egy igen speciális kontextusban bontakozhat ki, és kell is kibontakoznia.

A szabálykövető feladatellátás és parancskövetés ugyanis gyakran csak egy egész csoport tagjainak szoros együttműködése révén valósítható meg maradéktalanul. Sőt, adott esetben a sikeres feladatvégzés záloga – éppen a közszolgálati, rendvédelmi, rendfenntartó és felderítő szervek jól definiált, ám eltérő hatáskörei miatt – a szervek közötti hatékony együttműködés, interoperabilitás megléte és biztosítása, az ez által kialakult új helyzetekhez történő kooperatív alkalmazkodás (Bolgár és Csomós, 2012). Az együttműködés természetesen a szervezeti struktúra megfelelő tényezőinek átgondolásával is szorgalmazható, mindazonáltal nagy hangsúlyt kell fektetni arra is, hogy a szervezetben tevékenykedő munkavállalók attitűdjei, motivációi és képességei szintén olyanok legyenek, amelyek a hatékony együttműködés kialakulásának és megszilárdulásának kedveznek.

A következőkben összefoglaljuk, hogy a Belügyminisztérium munkacsoportja, illetve az O*Net (US Department of Labor/Employment and Training Administration, 2017) rendszer alapján milyen készségek tartoznak az együttműködési készség kompetenciájába, majd javasolunk egy a-b-c-d-e jelekkel ellátott összegző rend-

szert, melyet mi állítottunk fel. A saját rendszerünk felvázolásakor egyértelműen számokkal azonosítjuk, hogy a Belügyminisztérium és az O*Net koncepcióinak mely elemei tartoznak az általunk emlegetett területekhez.

A Belügyminisztérium Alapkompencia Kutatócsoportja az együttműködési készség kompetenciát tekintve a következő készségeket, képességeket, viselkedéseket várja el a munkatársaktól (Malét-Szabó et al., 2018):

- (1) a hiányzó ismeretek megszerzése érdekében közvetlen munkakörnyezetében segítséget kér és ad;
- (2) a feladatmegoldás érdekében törekszik a másokkal való együttműködésre;
- (3) tevékenységét összehangolja munkatársaival;
- (4) közös feladat-végrehajtás során kiemelt figyelmet fordít társaira és környezetére;
- (5) felismeri az együttműködés akadályait és törekszik azok elhárítására.

Az együttműködési készség egy tipikus társas készség, így az érintett kompetenciához tartozó attitűdök, motivációk és képességek feltérképezéséhez hasznos támpontot jelent az O*Net rendszerben található társas készségek köre. Az O*Net a foglalkozások széleskörű jellemzését adja az USA Foglalkoztatásügyi Minisztériumának fejlesztésében (occupational network database published by the U.S. Department of Labor). E rendszer szerint a társas készségek sorába a másokhoz való igazodás, alkalmazkodás a tanítás-instruálás, az érdekképviselet és érdekegyeztetés, a meggyőzés, a szolgálatkészség (vagyis a másokon való segítség aktív keresése) és a társas érzékenység (vagyis mások érzelmeire, gondolataira, viselkedésére való ráhangolódás) tartoznak.

A fentebb sorolt készségek közül az együttműködőkészség kompetenciáját a következő készségek birtoklása segíti leginkább: az igazodás-alkalmazkodás, instruálás, a szolgálatkészség, a társas érzékenység és az érdekegyeztetés.

Az O*Net rendszere a jelen tanulmány szempontjából releváns munkakörökhöz rendre a következő, az együttműködés szempontjából fontos követelményeket támasztja az adott munkakörök sikeres ellátásához:

- (6) a kliensek szükségleteinek felismeréséhez, illetve az ügyfelek elégedettségének felbecsüléséhez szükséges tudás;
- (7) rendelkezik az erőforrások és az emberek koordinálásához hasznosítható ismeretekkel;
- (8) birtokolja az aktív hallgatás képességét: tud figyelni, jókor kérdezni, feleslegesen nem szakítja meg a másikat;
- (9) van egy alapvetően jó társas érzékenysége: érti, a másik mire gondol, mit érez; hatékonyan tud tárgyalni, egyrészt a saját, másrészt a másik érdekeit is tekinti;
- (10) megfelelően tud igazodni és alkalmazkodni mások lépéséhez;
- (11) aktívan keresi mások segítségének a lehetőségét;
- (12) van egyfajta alapvető jó modora, társas intelligenciája.

A Belügyminisztérium szakmai csoportja által megkívánt viselkedésjegyeket és az O*Net rendszer által az együttműködés szempontjából fontos kompetenciákat egy olyan rendszerben integráltuk, amely az együttműködés öt nagy kompetenciaterületét azonosítja:

- a) Megfelelő in-role és extra-role aktivitás (1), (2), (3), (5), (10), (11)
- b) Megosztás (erőforrás, információ) (1), (3), (7)
- c) Túlzásba vitt versengő beállítottságtól való mentesség (2), (3), (4)
- d) Bizalomkészség, bizalomraméltóság (2), (8), (9), (10), (11), (12)
- e) Barátságosság, előzékenység (4), (6), (8), (9), (10), (11), (12)

A Belügyminisztérium által megjelölt viselkedésjegyekhez (1-5) tartozó attitűdöket, motívumokat és képességeket a tanulmány 3. fejezete részletezi.

2. Az együttműködési készség szakirodalmának áttekintése

2.1. A KÖTELEZŐ ÉS AZON TÚLI SZEREPVISELKEDÉSEK TELJESÍTÉSÉNEK HATÁSA A SZERVEZETI TELJESÍTMÉNYRE

A kötelező szerepviselkedés a szerephez köthető alapfeladat ellátását jelenti, mindazt, ami feltétlenül szükséges ahhoz, hogy a feladat teljesítését felelősségteljesen elvégzettnek mondhassuk (Williams és Anderson, 1991).

A szerephez tartozó alapfeladatok ellátásához a szereppel nyilvánvalóan azonosulni kell, ha belső szerepkonfliktus merül föl, az visszaveti a teljesítményt (Toby, 1952). Azokat a szervezeteket azonban, melyek kizárólag a kötelezően elvárt teljesítmények felmutatásán alapulnak, a szakirodalom hagyományosan igen törékenynek mutatja (Katz, 1964).

A szerephez kötelezően tartozó viselkedéseken túl felmutatott, a szervezet érdekében tett együttműködő hozzájárulásokat a szakirodalom szerepen túli viselkedésnek (Katz, 1964), illetve egyre inkább szervezeti önkéntes viselkedéseknek, azaz OCB-nek (Moorman, 1993) nevezi (OCB: Organizational Citizenship Behavior). Az OCB kétféle viselkedéscsoportba osztható (Zhu, 2013). Az egyik kategóriába tartozó viselkedéseknél a fókusz a szervezeten van. Például, ha valaki jó előre szól, hogy előreláthatóan mikor nem tud jelen lenni a munkahelyén, ezt azért teszi, hogy a szervezet mint olyan, s nem egy konkrét személy, erre fel tudjon készülni, ne alakuljon ki váratlan helyzet. A szervezeti önkéntességnek vannak azonban olyan megnyilvánulásai is, melyek kifejezetten konkrét személyek megsegítésére irányulnak. Például ilyen az, amikor a személy segít elvégezni a munkáját egy olyan kollégának, aki hiányzott. Azonban a viselkedés tárgya akármennyire is az egyes ember, ezzel a szervezet is jól jár. A szervezetközpontú OCB viselkedést nyilvános szabálykövetésnek és engedelmességnek, a személyközpontút altruizmusnak is címkézik (Zhu, 2013).

A szerephez kötelezően tartozó viselkedéseken túl felmutatott, a szervezet érdekében tett együttműködő hozzájárulások alapvetően hozzájárulnak a szervezetek sikeres működéséhez, teljesítményéhez (pl. Podsakoff, Ahearne és MacKenzie, 1997; Srivastava és Gope, 2016; Van Dyne és LePine, 1998).

2.2. A MEGOSZTÁS (ERŐFORRÁS, INFORMÁCIÓ) SZEREPE A KÖZSZOLGÁLATOT ELLÁTÓK KÖRÉBEN

A szervezeti célok sikeres eléréséhez az is szükséges, hogy a rendelkezésre álló erőforrásokat és információkat a csoport tagjai együttműködő módon megosszák egymás között, amely révén a csoport az anyagi és pszichológiai természetű jutalmak forrásává is válik. Az együttműködés két vagy több személy olyan közös célon való együttes munkálkodását jelenti, amely minden csoporttag javát szolgálja. Ezekben az együttműködési helyzetekben az egyéni és közösségi érdekek jellemzően ütköznek, ezért ezeket vegyes motívumú helyzeteknek is nevezik. Azaz az egyén motivált lehet önérdelkei követésére, vagyis az általa birtokolt erőforrások meg nem osztásával egyéni előnyökre tehet szert; ám ez az önérdelkekövetés a csoport szintjén olyan károkhoz vezethet, melyek hosszú távon a csoport egészére nézve negatív következményekhez, akár a csoportműködés megszűnéséhez vezet. Az egyéni és közös érdek feszül tehát egymásnak ezekben a helyzetekben, az ilyen jellegű társas dilemmákban mutatott viselkedés legkülönbözőbb meghatározóit pedig a szociálpszichológia sok évtizede kutatja (Smith, Mackie és Claypool, 2016; Weber, Kopelman és Messick, 2004).

A szervezeti célok elérése érdekében történő proszociális viselkedés, azaz erőforrás- és információmegosztás a szervezetek bármely típusában fontos. Nem kevésbé fontos ez a gyakran ütköző célokkal, valamint

nagymértékű szabályozottsággal egyszerre jellemezhető közszolgálati és rendvédelmi feladatokat ellátó testületekben, szervezetekben sem (Perry, 2000). Például Tyler (2011) a legkülönbözőbb típusú szervezetekben folytatott vizsgálatának eredményei azt mutatják, hogy az együttműködés különböző megnyilvánulásai (pl. a munkaköri és a szervezeti célokat szolgáló, munkakörön túli tevékenységek ellátása) nagyobb valószínűséggel jelennek meg a megfelelő társas ösztönzők (pl. a csoporttal való azonosulás vagy az igazságos szervezeti folyamatok) jelenlétében. Különösen igaznak bizonyult ez például az együttműködés engedelmisségben megmutakozó formájára a katonai szervezetekben (Tyler, 2011).

Az együttműködő viselkedést strukturális és személyes tényezők egyaránt befolyásolják (lásd pl. Weber és mtsai, 2004). A helyzetek nagyfokú változatossága miatt az együttműködést befolyásoló szituatív tényezők is sokfélék (pl. hány fős csoportban, milyen idői távon bontakozik ki az együttműködés lehetősége stb., lásd pl. Kovács, 2015). A proszocialitásra lehetőséget adó helyzetek sokfélesége mellett viszont nagyobb az azonoság a személyes motívumok oldalán. Az együttműködés pszichológiai szakirodalma azonosított ugyanis olyan alapvető társas motívumokat, amelyek az együttműködésre teret adó sokféle helyzetben is viszonylag jó bejósoló erővel bírnak azzal kapcsolatban, hogy valaki a közös vagy inkább az egyéni célokat helyezi előtérbe. A társas preferenciák egy gyakori felosztása szerint az együttműködő társas preferenciával bíró személyek a legkülönbözőbb helyzetekben hajlanak az együttműködésre (Balliet, Parks és Joireman, 2009); az individualista társas motívummal bírók – bár elsősorban saját érdekeiket helyezik előtérbe – nem ellenérdekeltek abban, hogy a közös érdektörekvés is megvalósuljon; míg a versengő motívummal bírók azzal, hogy a saját maguk és mások által elért jutalmak különbségét maximalizálni igyekeznek, gátolják a közös célok maximális mértékű elérését (Van Lange, De Bruin, Otten és Joireman, 1997).

Bár az együttműködés kutatása kezdetben kifejezetten a konkrét erőforrásokkal való bánásmód (megosztás vs. megtartás) mentén, laboratóriumi körülmények között vizsgálta a proszociális viselkedést (lásd pl. a foglyadilemma-helyzetek és társas dilemmák szakirodalmát, pl. Kelley és mtsai, 2003), a szakirodalom ma már ugyanilyen erőforrásként kezeli az információt is. Az információ megosztása ugyanúgy növeli a szervezeti célok hatékony elérésének esélyét, mint más, a cél eléréséhez szükséges erőforrások. Ugyanakkor a megosztott információ csökkenti a személyes előnyök elérésének lehetőségét az azt megosztó személy számára (Brock, Zmud, Kim és Lee, 2005). Steinel, Utz és Koning (2010) például arról számoltak be, hogy az együttműködő motívumra hangolt kísérleti személyek egy csoportfeladat során a közös és jó megoldás elérése érdekében kifejezetten hajlanak a fontos, egyénileg birtokolt információk változtatás nélküli megosztására; míg a nem együttműködők főként a közösen birtokolt információkat osztották meg társaikkal, illetve változtattak a csak általuk birtokolt információkon, mielőtt megosztották volna azokat a csoport többi tagjával.

Abban a tekintetben, hogy mennyire szívesen osztjuk meg egymással, amink van – legyen az bármilyen erőforrás vagy információ – nagy egyéni különbségek vannak. Egyesek irigyebbek másoknál, így kevésbé hajlanak az erőforrásaik és információik megosztására (Smith, Parrot, Diener, Hoyle és Kim, 1999). Az előző bekezdésekben foglaltak miatt különösen fontosnak tartjuk a túlzásba vitt versengő beállítódás felmérése mellett a diszpozicionális irigység mértékének azonosítását is a bejövő állomány tesztelése során.

2.3. AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS KAPCSOLATA A TÁRSAS ÉRTÉKORIENTÁCIÓVAL

A társas értékorientáció arra vonatkozik, hogy a kölcsönösen függő helyzetekben, különösképpen a társas dilemmákban, ahol az egyéni és a közösségi érdek ütközik egymással, a személynek elsősorban mi jár a fejében: vajon leginkább a saját haszna, vagy az is, hogy más, mások, akik szintén érintettek, milyen jutalmakhoz jutnak hozzá. Az individualista társas értékorientációjú személyeket a saját abszolút hasznuk érdekli a leginkább, a versengőket pedig az, hogy nekik több javuk legyen, mint másoknak, akik a kölcsönösen függő viszonyban érintettek. Az együttműködő társas értékorientációjú személyeknek az, hogy a másoknak minél több haszna legyen, legalább olyan fontos, mint az, hogy mennyi a saját hasznuk. A társas dilemmákban

vitán felül az együttműködés a közösségileg kívánatos válasz, és ha a másik, ha mások is ugyanígy döntenek, az együttműködés az egyéni célokhoz is hozzájuttat. Éppen ezért saját jól belátott érdekükből adódóan a viszonzás normájára építve együttműködni az individualista társas értékorientációjú személyek is remekül tudnak, nemcsak az együttműködő társas értékorientációjúak (Kuhlmann és Marshello, 1975; Van Lange és Joireman, 2010). Sőt, egyre inkább lebomlani látszanak még azok a feltételek is az individualisták együttműködésével kapcsolatban, hogy ahhoz számukra feltétlenül ismételt, hosszú lefutású interakciók lennének szükségesek (Balliet és mtsai, 2009; Pulford, Krockow, Colman és Lawrence, 2016).

A túl erős versengő motiváció azonban az együttműködésnek egyértelmű gátja (Pulford és mtsai, 2016). A személyiségéből adódóan hiperversengő személy számára az, hogy ő nyertese legyen egy társas helyzetnek túlságosan fontos, az egyén kizárólag a győzelmet tartja szem előtt bármi áron, valamint minden lehetőséget kihasznál a versenyzésre az élet bármely területén (Nagy és mtsai, 2015; Ryckman, Hammer, Kaczor és Gold, 1996).

2.4. BIZALOMKÉSZSÉG ÉS BIZALOMRAMÉLTÓSÁG

Az emberekbe, egy másik személybe vetett bizalom definíciójának az egyik legnépszerűbb és máig általánosan elfogadott definícióját Morton Deutsch (1962) adta. Eszerint a bizalom az azzal kapcsolatos pozitív várakozás, hogy az olyan helyzetben, amikor a másik személy úgy is dönthetne, úgy is cselekedhetne, hogy csak a saját érdekét tartja szem előtt, illetve rosszat tesz a benne megbízó félnek, az mégsem így fog dönteni, nem így fog cselekedni, hanem úgy, ami a bízó félnek is jó.

A bizalom alapvetően szükséges a hatékony szervezeti működéshez, általában is, és a közszférában, illetve rendvédelmi szerveknél is. Ha nincs meg, nem születnek meg a kooperációt igénylő helyzetekben a kooperatív választások és veszteségek érik a team-munkát, csoportteljesítményt (Jones és George, 1998). Több erőforrást pazarolnak el az emberek ellenőrzésre és kollégáik, illetve feletteseik döntéseinek az ellenőrzésére. A fokozott adminisztráció nyilvánvaló költsége mellett az ellenőrzés rejtett költsége, hogy az ellenőrzött személy saját autonómiájának csökkenésével fontos belső munkamotivációs forrást veszít el (Falk és Kosfeld, 2006). A fokozott ellenőrzés és a konfliktusok további költsége, hogy ronthatják a komplex döntések színvonalát (Kovács, 2014). A bizalommal teli szervezetek dolgozói a kapcsolati, kötődési igényük nagyobb fokú kielégítettsége miatt is elégedettebbek a munkájukkal és a munkahelyükkel, s az elégedettség a jobb teljesítménnyel is együtt jár (Shockley-Zalabak, Ellis és Winograd, 2000). A kapcsolati bizalom azonban ritkább a szervezetekben, hogy egy munkacsoportban kialakul-e, sokszor nemcsak az egyéneken múlik. A bizalom sokszor a viszonzás alapú korrekt együttműködésekben merül ki (Lewicki, 2006). Kiválasztási rendszerünkben érdemes a bizalomkészség személyiségjegyét, illetve a viszonzás normájával kapcsolatos attitűdöket mérni.

Olyan szervezetekben, ahol a napi munkatevékenység jelentős részében ügyfelekkel szükséges interakcióba lépni, velük kommunikálni, őket eligazítani, segíteni vagy éppen meggyőzni, esetleg megbüntetni, az alapvető bizalomkészségen túl az is nagyon fontos, hogy ő maga mások számára bizalomra méltóan viselkedjen, hiszen ekkor számíthat az ügyfelektől nagyobb együttműködésre.

A hatósági ellenőrzések folyamat-alapú modellje szerint a törvények betartását és a törvényes hatóságokkal való együttműködést nagymértékben befolyásolja az, hogy a hatóságok működését az állampolgárok mennyire tartják legitimnek. Ezt a legitimitásról formált benyomást alapvetően befolyásolja, hogy a hatalomgyakorlás eljárásait mennyire tartják fairnek (Tyler 1990, 2003). A hatósági személyek működése legitim benyomást akkor kelt, ha tisztelettudóan bánnak az ügyfelekkel, udvariasak és fair döntésekre jutnak. Ezt a modellt számos vizsgálat támasztotta már alá (többek között például Nix, Wolfe, Rojek és Kaminski, 2015; Reisig, Bratton és Gertz, 2007).

Murphy, Mazerolle és Bennett (2014) több ezer fő részvételével Ausztráliában elvégzett vizsgálatának tapasztalatai között például azt írták le, hogy még a közutakon elvégzett rövidke rutinellenőrzések során is milyen sokat számít, ha a rendőrök kifejezetten ügyelnek arra, hogy korrekt eljárást gyakoroljanak és megfelelő, humánus modorban kommunikáljanak az ügyfelekkel. Ha így jártak el, a különösebb odafigyelés nélküli rutinellenőrzéshez képest, irántuk nagyobb bizalmat éreztek a közlekedők, és ez a bizalom azt eredményezte, hogy a rendőrséggel általában nagyobb fokú együttműködési szándékról számoltak be, és inkább mondták, hogy még jobban oda fognak figyelni a szabályok betartására.

2.5. A BARÁTSÁGOSSÁG, ELŐZÉKENYSÉG SZEREPE A KÖZSZOLGÁLATOT ELLÁTÓK KÖRÉBEN

A társas viselkedéseket a személyközi kapcsolatok pszichológiája két alapvető emberi szükséglet alapján csoportosítja, ennek megfelelően pedig két dimenzió mentén értelmezi: a másokhoz való kapcsolódás és a boldogulás, előrejutás dimenziói mentén (Bakan, 1966; Holtforth, Thomas és Caspar, 2010). Ez a két dimenzió az Interperszonális Körmodellben (Interpersonal Circumplex) két, egymásra merőleges tengelyként jelenik meg, és ezeket Bakan (1966) nyomán az önérdek-érvényesítés (agency) és a közösségiesség (communion) tengelyeként említik. Az előbbi a függetlenség, a teljesítmény, a célok és siker elérésének alapvető motivációját, illetve az ilyen motivációkból fakadó viselkedéseket jeleníti meg, és a dominanciától a szubmisszív behódolásig öleli fel az interperszonális viselkedések típusait. Az együttműködési készség szempontjából kiemelten fontos viszont a közösségi kapcsolódás tengelye, amely a pozitív kapcsolatok fenntartásának igényét jelölő közösségi beállítódásra vonatkozik, és az ellenségességtől a barátságossáig terjed. E tengely mentén tehát az affiliációra való törekvés eltérő szintjei különülnek el, és állíthatók sorba (Barefoot és Boyle, 2009; Jones és Paulhus, 2009; Locke, 2011; Trapnell és Paulhus, 2012; Wiggins, 1991).

A másokhoz való barátságos odafordulás, a mások igényeire való fokozott érzékenység, a másokra hangolódás igénye és képessége, valamint a mások igényeihez való alkalmazkodás az élet bármely területén, a legkülönbözőbb munkakörökben kiemelt fontosságú, és nem kevésbé az a közszolgálati és rendvédelmi feladatokat ellátók körében sem. A barátságosság a személyiség ötfaktoros modelljének is részét képezi, amelyben a másokkal való pozitív kapcsolatok fenntartásának motivációjaként jelenik meg. Azoktól, akiket e dimenzió jellemez, azaz nagymértékben motiváltak a másokkal való jó kapcsolatok kialakítására és fenntartására, pozitív és konstruktív társas viselkedés várható (Graziano és Tobin, 2009). A barátságosság magasabb fokával jellemezhető személyek empátiás törődése is nagyobb (Graziano, Habashi, Sheese és Tobin, 2007), valamint a jelen kompetencia szempontjából is fontos megosztási viselkedés tekintetében a barátságos személyek a szűkösen rendelkezésre álló közös erőforrásokkal előzékenyebben bánnak (Koole, Jager, van den Berg, Vlek és Hofstee, 2001), mint kevésbé barátságos társaik.

Abban, hogy valaki mennyire tartja vonzónak és motiválónak a közszolgálati tevékenységek ellátását, szintén egyéni különbségek vannak. A közszolgálati motiváció (public service motivation) arra az egyéni predispozícióra vonatkozik, amely elsősorban vagy kizárólag a közszolgálatot ellátó intézmények és szervezetek kínálta tevékenységek révén bontakozik ki (Perry és Wise, 1990). A barátságosság egyéni mértéke a kutatások eredményei szerint korrelál a közszolgálati tevékenységek ellátására irányuló motivációval is (Carpenter, Doverspike és Miguel, 2012). Sőt, ez utóbbi motiváció pozitívan függ össze azzal, hogy a személy mennyire tartja vonzónak a közszférabeli és non-profit szervezetek tevékenységeit, valamint azzal, hogy milyen mértékben látja magát az ilyen szervezetekhez jól illeszkedő munkavállalónak (Carpenter és Mtsai, 2012). Egy közszolgálati dolgozók körében végzett felmérés eredményei szerint a barátságosság mértéke meghatározó szerepet töltött be a közérdekkel szembeni elköteleződés és a közösségi feladatok iránti odaadás szintjeinek alakulásában (Jang, 2012). A barátságosság a mások igényeire való fokozottabb odafigyelés, az azokhoz való alkalmazkodás mértékét is növeli, amint az a szolgáltatás szektorban dolgozók körében a barátságosság és az ügyfélközpontúság közötti együttjárás mértékében is megnyilvánul (Brown, Mowen, Donovan és Licata, 2002). Mindezek alapján ezt az odaadó, barátságos-közösségi hozzáállást a diszpozíciók és értékek szintjén javasoljuk mérni.

3. Az együttműködési készséghez tartozó attitűdök, személyiségjellemzők, viselkedési sémák vázlatos bemutatása

Az 1. táblázatban rendszerbe foglaljuk, hogy a Belügyminisztérium által meghatározott viselkedéssjegyekhez (Malét-Szabó et al., 2018) milyen attitűdök, motivációk, képességek és viselkedésmanifesztációk tartoznak, és ezeket milyen módon javasoljuk mérni a kiválasztási rendszerben. A mérés módjára egy-egy példaitemmel is szolgálunk.

Viselkedéssjegyek	Mért aspektus		
	Attitűd (példaitem)	Motiváció (példaitem)	Teljesítményfeladatból származó teljesítményindex
<p>A hiányzó ismeretek megszerzése érdekében közvetlen munkakörnyezetében segítséget kér és ad.</p> <p>A mérésben az itemkódokban a „SEGITSEG” címke szerepel.</p>	<p><i>Kívánatos, hogy a kollégák segítséget igényeljenek társaiktól, ha a munkavégzésben elakadnak.</i></p>	<p><i>Ha látom, hogy egy munkatársam a munkájában elakad, igyekszek neki segíteni.</i></p>	<p>SOS-feladat:</p> <p>Egyszerű feladat teljesítése közben kollégák és ügyfelek különböző kérésekkel fordulnak a kitöltőhöz. A kéréseknek különböző fokban lehet eleget tenni; minél inkább érdemi segítséget nyújt, az a kitöltő számára egyre több idővesztéssel jár.</p>
<p>A feladat-megoldás érdekében törekszik a másokkal való együttműködésre.</p> <p>A mérésben az itemkódokban az „EGYUTT” címke szerepel.</p>	<p><i>Ha egy feladatot egyedül és közösen is meg lehet oldani, érdemes a közös feladatmegoldást választani, mert általában jobb eredményre vezet.</i></p>	<p><i>Ha egy munkát közösen és egyedül is meg lehet oldani, törekszem rá, hogy inkább közösen lássunk hozzá.</i></p>	<p>Pontvadászat:</p> <p>A feladat során a vadászati mezőben oda kívülről egymás után folyamatosan érkező szimbólumot kell kattintással begyűjteni. A kitöltőnek van egy ún. saját territórium, ahonnan a begyűjtött szimbólumok számára sokat érnek.</p> <p>A vadászterület többi mezején mások gyűjtik saját pontjaikat, de ez a művelet a kitöltő számára nem ábrázolódik ki. A mások vadászmezejéről gyűjtött pont a kitöltőnek csak feleannyit ér, mint a sajátjáról gyűjtött, ill. mint a mások által is a saját mezejükről gyűjtött pont. Azt vizsgáljuk, hogy a személy mennyire képes meghagyni mások erőforrásait.</p>

<p>Tevékenységet összehangolja munkatársával.</p> <p>A mérésben az itemkódokban az „OSSZEHANGOL” címke szerepel.</p>	<p><i>Bosszant, amikor valaki nem bírja, ha másokhoz kell alkalmazkodnia.</i></p>	<p><i>Töreksem rá, hogy az összehangolható feladatokon másokkal együtt dolgozzak.</i></p>	<p>Autós feladat:</p> <p>A feladatban a kitöltő és számítógépes játékbeli (programvezérelt) partnere autóversenyen vesznek részt. A verseny része egy olyan kiírásnak, amelyben két csapat tagjai versenyeznek egymással, és mindenki mindenkivel játszik. A versenyben elért egyéni eredményt egyrészt az szabja meg, hogy mint egyén valaki mennyire volt eredményes, másrészt az, hogy a saját csoportjába tartozó egyének összességében a másik csoporthoz képest mennyire voltak eredményesek. A jelen fordulóra egy saját csapattárrsal kerül sor. A forduló több menetből áll. A megfigyelt döntésekre egy-egy menet közben kerül sor, különböző állásoknál: a kitöltő vezet, holtverseny van, a másik játékos vezet. A döntés arról szól, hogy hagyja-e a játékot a saját medrében folyni tovább, vagy beavatkozik, és akadályt gördít a másik elé (hátráltatja-e a másik célbaérését).</p>
<p>Közös feladat-végrehajtás során kiemelt figyelmet fordít társaira és környezetére.</p> <p>A mérésben az itemkódokban a „KORNYEZET” címke szerepel.</p>	<p><i>Fontos, hogy a közös munka során kiemelten figyeljünk társainkra és környezetünkre.</i></p>	<p><i>Nagyon erős hajtóerő számomra a másokra és a környezetre való odafigyelés.</i></p>	<p>A fentebb részletezett „Pontvadászat” feladat során lesznek olyan szimbólumok, amelyek a territóriumhatárhoz nagyon közel ugyan, de a másik térfelén érnek a vadászmezőre. Aki kiemelt figyelmet fordít a környezetére és másokra, az legátolja az erről a területről való szerzést.</p>
<p>Felismeri az együttműködés akadályait és törekszik azok elhárítására.</p> <p>A mérésben az itemkódokban a „EGYUTTUDATOS” címke szerepel.</p>	<p><i>Az együttműködés akadályainak felismerése nagyon hasznos a sikeres feladat-megoldásban.</i></p>	<p><i>Igyekszek tudatosítani magamban és másokban is az együttműködést hátráltató tényezőket.</i></p>	<p>A fentebb részletezett „Autós feladat”-ot választási teszt követi, amely azt tárja fel, hogy a személy mennyire látja a feladat egyéni és közös érdekeket ütköztető (vegyes motivációs) jellegét (pl. „A verseny során az én és a másik érdeke teljes mértékben ütköztek.”).</p>

II.1. táblázat: Az egyes viselkedésjegyekhez tartozó attitűdök, motivációk, képességek és viselkedés-manifesztációk rendszere, az azok mérésére tett javaslatokkal

A kompetencia elégséges, közepes, jó és kiváló szintjeivel rendelkező személyt az alábbi tulajdonságok jellemzik.

Az elégséges együttműködési készséggel rendelkező személy csak akkor teljesíti a kötelező feladatokat, ha azt szigorúan ellenőrzik, olykor tesz önzetlen hozzájárulást a szervezeti célok elérése érdekében; konkrét felszólításra megosztja a konkrétan kért erőforrásokat és információkat; noha nem mentes a hiperversengő attitűdtől, a cél érdekében felszólításra tud együttműködni; noha nem mentes a gyanakvástól, erős garanciák esetén képes bizalmat szavazni, durván nem sérti meg mindennapi interakcióiban az alapvető illemszabályokat; ha pontosan tőle kérnek segítséget, nem zárkózik el a segítségnyújtástól, munkavégzését másokkal nehezen sikerül összehangolnia, az együttműködés akadályait nehezen ismeri fel.

A közepes szintű együttműködési készséggel rendelkező személy nem követ el kihágásokat a kötelező követelmények teljesítése során, viszonylag gyakran tesz önzetlen hozzájárulást a szervezeti célok elérése érdekében; a megosztásra való utalás is elegendő számára ahhoz, hogy az erőforrás- és információmegosztás iránt pozitív attitűdök ébredjenek benne; noha nem mentes a hiperversengő attitűdtől, a cél érdekében képes együttműködni; noha nem mentes a gyanakvástól, kizárólag a viszonzásra építve, jól belátott saját érdekből képes bizalmat szavazni, mindennapi interakcióiban viselkedése jobbára megfelel az alapvető illemszabályoknak; ha segítségre szoruló munkatársat vagy ügyfelet lát, nem tér ki előle, munkavégzését másokkal többé-kevésbé sikerül összehangolnia, az együttműködés akadályait időnként felismeri, időnként pedig nem.

A jó együttműködési készséggel rendelkező személy a kötelező követelményeknek való szolgálatkész elégtételen túl gyakran tesz önzetlen hozzájárulást a szervezeti célok elérése érdekében; ha igény merül fel rá, szó nélkül megosztja a rendelkezésére álló erőforrásokat és információkat; mentes a hiperversengő attitűdtől, általában kész az együttműködésre; mentes a gyanakvástól, nem kizárólag a viszonzásra építve, érdekből képes bizalmat szavazni, hanem kapcsolati, szimpátia-alapon is, mindennapi interakcióiban viselkedése maradéktalanul megfelel az alapvető illemszabályoknak; ha segítségre szoruló munkatársat vagy ügyfelet lát, odafordul hozzá, munkavégzését másokkal többnyire jól összehangolja, és az együttműködés akadályait felismeri.

A kiváló szintű együttműködési készséggel rendelkező személy a kötelező követelményeknek való szolgálatkész elégtételen túl keresi az önzetlen hozzájárulás lehetőségét a szervezeti célokhoz; természetes igénye van az erőforrásainak és információinak a megosztására, sőt, a nála lévőkön túl további megosztandó javak elérésére is erőfeszítéseket tesz; mentes a hiperversengő attitűdtől, kifejezetten együttműködő; kifejezetten jóhiszemű, a viszonzásra épített együttműködésen túl számos olyan bizalmi kapcsolatot is kialakít, melyek rövid távon való megtérülése nem garantált, viselkedésével kifejezetten a bizalomraméltóság benyomását kelti másokban, mindennapi interakcióiban viselkedése kifejezetten barátságos; aktívan keresi azt, hogy embertársainak hol, hogyan, miben segíthetne, munkavégzését másokkal jól összehangolja, és az együttműködés akadályait felismeri és törekszik azok elhárítására.

4. Az együttműködési készséghez tartozó tesztek validálási, megbízhatósági szempontjai

4.1. ÖSSZEFÜGGÉS A MEGFELELŐ IN-ROLE ÉS EXTRA-ROLE TEVÉKENYSÉGEKKEL KAPCSOLATOS ATTITÚDOKKAL

Van Dyne és LePine (1998) csaknem 600 személyre irányuló vizsgálatában a kutatók a segítségnyújtás és a véleményformálás szerepen túli viselkedéseit, illetve a szerepbe szigorúan beletartozó viselkedések mérését önbeszámoló kérdőívvel mérték, mely kérdőívet a személyre vonatkoztatva egy kolléga és a közvetlen főnök is kitöltötte. A segítségnyújtást például olyan állításokkal mérték, mint „*Segítek az új kollégák eligazításában.*”, vagy „*Közvetlen kollégáimat segítem feladataik ellátásában.*”. Az alskála Cronbach alpha mutatója önmagukra vonatkozó kitöltés esetén 0,95, kollégától származó kiértékelés esetén 0,94, főnöktől származó kiértékelés esetén szintén 0,94 volt. A véleményformálás és a saját véleménnyel való előállás szerepen túli viselkedésének a mérésére olyan állítások szolgáltak, mint „*A munkával kapcsolatos véleményemet nem rejtem el mások előtt, akkor se, ha mások más véleményen vannak.*”, vagy „*Ha új feladatok jönnek, vagy eljárásbeli változások állnak elő, elmondom a véleményemet.*”. E skála konzisztenciája saját magára vonatkozólag 0,88, a kollégára vonatkozó itemek esetében 0,95, és a főnökre vonatkozólag 0,94 voltak. A szerephez tartozó kötelező minimum viselkedés mérésére a Williams és Anderson 1991-es munkájában megtalálható négy pozitívan megfogalmazott állítást használták („*Teljesítem a munkaköri leírásomban megjelölt feladataimat.*”, „*Ellátom azokat a feladatokat, melyeket a munkám megkíván tőlem.*”, „*Megfelelek a teljesítménykövetelményeknek.*”, „*Megfelelő módon teljesítem a feladataimat.*”). E kérdésekre adott válaszok konzisztenciája 0,85, 0,97, illetve 0,96 volt (saját, munkatárs, főnök).

4.2. ÖSSZEFÜGGÉS A MEGOSZTÁST (AZ ERŐFORRÁS- ÉS INFORMÁCIÓMEGOSZTÁSÁT) MÉRŐ ESZKÖZÖKKEL MÉRT EREDMÉNYEKEL

Az erőforrások és információk megosztásra való hajlandóság javasolt mérőeszközének validálására a diszpozíciókat tekintve alkalmasnak tartjuk a Smith és munkatársai (1999) által szerkesztett, az empirikus megfigyelések alapján valid és megbízható irigység skálát (Dispositional Envy Scale). Ez az önbevalláson alapuló skála 8 itemből áll (pl. „*Frusztráló látni, hogy néhány ember olyan könnyen boldogul.*”). A skálán magas pontszámot elérő személyek nagy valószínűséggel nem hajlanak az általuk birtokolt erőforrások és információk megosztására, zavart kelt bennük, ha mások sikeresek, ehhez a sikerhez pedig ők maguk az erőforrások és információk megosztásával nem kívánnak hozzájárulni.

Az attitűdökre vonatkozóan a megosztási hajlandóság azonosítására tett javaslatunk összevethető a Bock és munkatársai (2005) által kialakított, tudásmegosztásra vonatkozó attitűdskálával is (pl. „*Bölcs lépés megosztani a tudásomat a szervezet más tagjaival.*”). A megosztással kapcsolatban pozitív attitűdöket mutató személyek inkább hajlanak az általuk birtokolt erőforrások és információk megosztására.

A megosztásra irányuló motiváció általunk kínált megragadása a társas motívumok mérésével is ellenőrizhető. A társas motívumok mérésére alkalmas eszköz a Társas Értékorientáció (TÉO, angolul Social Value Orientation, SVO) kérdőív, melyről a következő pontban írunk bővebben. A fenti kompetenciaterületen fontos képesség megragadására tett javaslatunk fogolydilemma-helyzetekben hozott döntésekkel is validálható. Az ilyen helyzetek jellemzően az egyéni és közös érdeket ütköztetik egymással, így elvárásunk szerint a közös érdeket döntéseikben is preferáló személyek valószínűleg saját múltbeli viselkedéseikről is úgy számolnak be, mint amelyek között a megosztás is jelen van.

4.3. ÖSSZEFÜGGÉS A TÚLZÁSBA VITT VERSENGŐ BEÁLLÍTOTSÁGTÓL VALÓ MENTESSÉGET MÉRŐ ESZKÖZÖK ÁLTAL MÉRT EREDMÉNYEKEL

A versengő társas értékorientáció azonosítására alkalmas eszköz az SVO (vagy TEO) kérdőív, mely 9 itemmel méri az orientációt, és versengő orientációjának akkor nevezhetünk egy válaszadót, ha a kilenc kérdés közül legalább 6 tekintetében a versengő megoldást választja. E feladatban ugyanis sorra elvi döntéseket kell hozni arról, hogy az ember bizonyos fontos erőforrásokat ő maga és egy másik személy között hogyan osztana föl. A másik személy identitása nincs körvonalazva a feladatban. Mind a kilenc dilemma úgy van fölépítve, hogy van egy individualista választás (a legnagyobb egyéni haszon), van egy versengő választás (a legnagyobb különbség a választó javára), és van egy együttműködő választás (a legnagyobb közös haszon). A mérőeszköz szerkezeti validitása megfelelő, amennyiben az ezen a teszten elért eredmény értelmesen jár együtt a társas dilemmákban való viselkedéssel (Balliet és mtsai, 2009), és megbízhatósága is megfelelő, amennyiben a fél éven belüli ismételt mérés hasonló eredményre vezet (Van Lange és mtsai, 1997).

A túlzásba vitt agresszív versengési hajlandóság megállapítására alkalmas másik lehetőség Ryckman és munkatársai hiperversengés kérdőíve, melyet Fülöp, Szöllös, Szőnyi és Telcs (1999) validáltak magyar mintán, és kaptak megfelelő reliabilitási mutatót a hiperversengés skálára ($\alpha = 0,82$). E skála olyan állításokat tartalmaz, mint pl. „Nem bírom elviselni, ha vitában alulmaradok.”, vagy „Ha meg tudom valahogy zavarni az ellenfeletemet, hogy nyerhessek, akkor megteszem.”.

4.4. ÖSSZEFÜGGÉS A BIZALOMKÉSZSÉGET, BIZALOMRAMÉLTÓSÁGOT MÉRŐ ESZKÖZÖK ÁLTAL MÉRT EREDMÉNYEKEL

A bizalom pszichológiai megközelítései vizsgálataikhoz jellegzetesen vagy kérdőívet, vagy pedig kísérletet használnak. Az általános interperszonális bizalom mérésére alkalmazott elterjedt skála a Rotter (1967) által kifejlesztett 25 itemes skála, mely például olyan állításokat tartalmaz, mint „az idegenekkel szemben jobb óvatosnak lenni, míg tanúbizonyoságot nem adnak arról, hogy kiérdemlik a bizalmat” vagy „amit az emberek megígérnek, azt nagy valószínűséggel meg is tartják”. Rotter adekvát belső konzisztenciáról ($\alpha = 0,76$), teszt-reteszt reliabilitásról ($r = 0,76$) valamint konvergencia és diszkriminancia validitásról számolt be.

A kísérletes módszer alkalmazása általában valamiféle kölcsönösen függő kapcsolatot modellező játék használatát jelenti, általában a bizalomjátékét (Berg, Dickhaut és McCabe, 1995). A játékban az egyik személy arról dönt, hogy egy bizonyos X összegből mennyit „fektet be” egy kapcsolatba azáltal, hogy odaadja kamatra egy másik személynek, ahol az átadott összeg megsokszorozódik (általában megháromszorozódik). Miután a pénz megsokszorozódott, e másik ember dönt arról, hogy a nála lévő forrásból juttat-e vissza valamennyit annak, akitől a megsokasodás előtti összeget kapta, vagyis annak, akinek gyakorlatilag az erőforrását köszönheti. Sok-sok kísérlet tanulsága szerint kezdőjátékosként az emberek a pénzük kb. felét fektetik be (Camerer, 2003), második lépést tevőként pedig átlagosan annyit adnak vissza, amennyit kaptak.

4.5. ÖSSZEFÜGGÉS A BARÁTSÁGOSSÁGOT, ELŐZÉKENYSÉGET MÉRŐ ESZKÖZÖK ÁLTAL MÉRT EREDMÉNYEKEL

A barátságosság, előzékenység kompetenciaterület mérésére javasolt eszközök validálása az értékek, motivációk és képességek aspektusát tekintve egyaránt történhet. Az értékek vonatkozásában alkalmazni javasolt validáló eszköz a Trapnell és Paulhus (2012) által kialakított Dominancia-Közösségiesség Értékskála (Agentic and Communal Values scale, ACV). Ennek rövidített verziója 6 dominanciához kapcsolódó (pl. *teljesítmény, státusz*), és 6 közösségi értéket (pl. *önzetlenség, udvariasság*) tartalmaz, és arra kéri a válaszadót,

hogyan jelölje, mennyire adnak ezek iránymutatást az ő életében. A közösségi értékeket inkább preferáló személyektől a barátságosság, előzékenység magasabb foka várható.

A barátságosságra, előzékenységre vonatkozó motiváció mérésére tett javaslatunk a mentalizációs igény kérdőívnek a „másik mentális állapotainak megismerésére irányuló igény” 8 itemből álló alfaktorával ellenőrizhető (pl. *„Ha beszélek egy emberrel, mindig igyekszem az ő nézőpontjából is átgondolni a dolgokat.”*, Bernáth és Kovács, 2013).

A képességekre vonatkozóan javasolt mérőmódszerek validáló eszköze lehet Law, Wong és Song (2004) önbevalláson alapuló érzelmi intelligencia kérdőívének az a 4 itemből álló alfaktora, mely a mások érzéseire való érzékenység, valamint azok felismerésének képességére vonatkozik (pl. *„Érzékeny vagyok mások érzéseire és érzelmeire.”*).

Összefoglalás

A munkatársakkal és az ügyfelekkel való együttműködés a közszolgálatban a sikeres munkavégzés nélkülözhetetlen feltétele. A szakirodalom az együttműködési készség tekintetében fontos kompetenciaterületekként azonosítja a megfelelő in-role és extra-role aktivitást, az erőforrások és információk megosztását, a túlzásba vitt versengő beállítottságtól való mentességet, a bizalomkészséget és bizalomraméltóságot, valamint a barátságosságot és előzékenységet. Tanulmányunkban e fontos területekhez a Belügyminisztérium által azonosított a felvételnél szükséges viselkedésszempontokat a következőképpen rendeltük hozzá: a megfelelő in-role és extra-role aktivitáshoz tartozik a segítségnyújtás, megosztás, összehangolás; az erőforrások és információk megosztásához kapcsolható a segítségnyújtás és összehangolás; a túlzásba vitt versengő beállítottságtól való mentességhez köthető a megosztás, összehangolás és odafigyelés másokra, valamint a környezetre; a bizalomkészséggel hozható összefüggésbe a megosztás; és a barátságossággal, előzékenységgel a másokra és a környezetre való odafigyelés. E viselkedésszempontokhoz attitűdinális, motivációs és viselkedéses megnyilvánulásokat rendeltünk, és javaslatokat tettünk azok mérésére. Az elégséges, közepes, jó és kiváló együttműködési készséggel jellemezhető személyek tulajdonságainak bemutatása után bemutattuk, hogy a javasolt mérési rendszerünk milyen ismert mérőeszközökkel validálható.

IRODALOMJEGYZÉK

- Bakan, D. (1966). *The duality of human existence: Isolation and communion in Western man*. Boston: Beacon Press.
- Balliet, D., Parks, C., Joireman, J. (2009). Social value orientation and cooperation in social dilemmas: A meta-analysis. *Group Processes & Intergroup Relations*, 12, 533–547.
- Barefoot, J. C., Boyle, S. H. (2009). Hostility and proneness to anger. In Leary, R. M. R., Hoyle, H. (eds.), *Handbook of individual differences in social behavior* (pp. 210–226). New York: The Guilford Press.
- Berg, J., Dickhaut, J., McCabe, K. (1995). Trust, reciprocity, and social history. *Games and Economic Behavior*, 10, 122–142.
- Bernáth, Á., Kovács, J. (2013). A mentalizációs igény és a machiavelliánus nézetekkel való egyetértés. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 68, 671–685.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29, 87–111.
- Bolgár, J., Csomós, I. (2012). A rendőrségi bevetési feladatok követelményeihez kapcsolódó kiválasztási eljárások fejlesztése, különös tekintettel az extrém stressz reakciókra. *Hadtudományi Szemle*, 5, 268–278.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39, 110–119.
- Camerer, C. F. (2003). *Behavioral game theory. Experiments in strategic interaction*. Princeton: Russell Sage Foundation.
- Carpenter, J., Doverspike, D., Miguel, R. F. (2012). Public service motivation as a predictor of attraction to the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 509–523.
- Deutsch, M. (1962). Cooperation and Trust: Some Theoretical Notes. In Jones, M. R. (ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*. Nebraska University Press. 275–320.
- Falk, A., Kosfeld, M. (2006). The hidden costs of control. *The American Economic Review*, 96, 1611–1630.
- Fülöp, M., Szöllös, P., Szőnyi, G., Telcs, A. (1999). IBS-B Study – Első eredmények. In Forgach, I., Kun, T., Telcs, A. (eds.), *Annales of the International Business School* (pp. 157–172). Budapest: Akadémiai Könyvkiadó.
- Graziano, W. G., Habashi, M. M., Sheese, B. E., Tobin, R. M. (2007). Agreeableness, empathy, and helping: A person × situation perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 583–599.
- Graziano, W. G., Tobin, R. M. (2009). Agreeableness. In Leary, M. R., Hoyle, R. H. (eds.), *Handbook of individual differences in social behavior* (pp. 46–61). New York: The Guilford Press.
- Holtforth, M. G., Thomas, A., Caspar, F. (2010). Interpersonal motivation. In Horowitz, L. M., Strack, S. (eds.), *Handbook of interpersonal psychology: Theory, research, assessment, and therapeutic interventions* (pp. 107–121). New Jersey: Wiley.
- Jang, C. L. (2012). The effect of personality traits on public service motivation: evidence from Taiwan. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40, 725–733.

- Jones, D. N., Paulhus, D. L. (2009). Machiavellianism. In Leary, M. R., Hoyle, R. H. (eds.), *Handbook of individual differences in social behavior* (pp. 93–108). New York: The Guilford Press.
- Jones, G. R., George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23, 531–546.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Systems Research and Behavioral Science*, 9(2), 131–146.
- Kelley, H. H., Holmes, J. G., Kerr, N. L., Reis, H. T., Rusbult, C. E., Van Lange, P. A. M. (2003). *An atlas of interpersonal situations*. Cambridge University Press.
- Koole, S. L., Jager, W., van den Berg, A. E., Vlek, C. A., Hofstee, W. K. (2001). On the social nature of personality: Effects of extraversion, agreeableness, and feedback about collective resource use on cooperation in a resource dilemma. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 289–301.
- Kovács, J. (2014). *Az igazságosság és a hatékonyság az interperszonális és a társadalmi kapcsolatok pszichológiájában*. Debreceni Egyetemi Kiadó.
- Kovács, J. (2015). Az igazságosságkutatás, az együttműködés-versengéskutatás és a hatalom pszichológiájára irányuló kutatás tematikus érintkezési pontjai. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 70, 197–213.
- Kuhlman, D. M., Marshello, A. F. (1975). Individual differences in game motivation as moderators of preprogrammed strategy effects in prisoner's dilemma. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 922–931.
- Law, K. S., Wong, C. S., Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *The Journal of Applied Psychology*, 89, 483–496.
- Lewicki, R. (2006). Trust, trust development, and trust repair. In Deutsch, M., Coleman, P. T., Marcus, E. C. (eds.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (pp. 92–119). San Francisco: Jossey-Bass.
- Locke, K. D. (2011). Circumplex measure of interpersonal constructs. In Horowitz, L. M., Strack, S. (eds.), *Handbook of interpersonal psychology: Theory, research, assessment, and therapeutic interventions* (pp. 313–324). New Jersey: Wiley.
- Malét-Szabó, E., Hegyi, H., Hegedűs, J., Szeles, E., Ivaskevics, K. (2018). Rendőri alapkompenciák az egységes közszolgálati alapkompenciák tükrében. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1), 15–74.
- Moorman, R. H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46, 759–776.
- Murphy, K., Mazerolle, L., Bennett, S. (2014). Promoting trust in police: Findings from a randomised experimental field trial of procedural justice policing. *Policing and Society*, 24, 405–424.
- Nagy, T., Kovács, K. J., Polyák, Á., Harmat, L., Bárdos, G., Fülöp, M. (2015). A versengés jutalmazásának hatása a nyáltesztoszteronszintre és a teljesítményre fiatal felnőtt férfiakban: A hiperversengés szerepe. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 70, 121–141.
- Nix, J., Wolfe, S. E., Rojek, J., Kaminski, R. J. (2015). Trust in the police: The influence of procedural justice and perceived collective efficacy. *Crime & Delinquency*, 61, 610–640.
- Perry, J. L. (2000). Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 471–488.

- Perry, J. L., Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50, 367–373.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., Mackenzie, S. B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262–270.
- Pulford, B. D., Krockow, E. M., Colman, A. M., Lawrence, C. L. (2016). Social value induction and cooperation in the Centipede game. *PLoS one*, 11(3), e0152352. doi:10.1371/journal.pone.0152352.
- Reisig, M. D., Bratton, J., Gertz, M. G. (2007). The construct validity and refinement of process-based policing measures. *Criminal Justice and Behavior*, 34, 1005–1028.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35, 651–665.
- Ryckman, R. M., Hammer, M., Kaczor, L. M., Gold, J. A. (1996). Construction of a personal development competitive attitude scale. *Journal of Personality Assessment*, 66, 374–385.
- Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., ... Dirilen-Gumus, O. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103, 663–688.
- Serenko, A., Bontis, N. (2016). Negotiate, reciprocate, or cooperate? The impact of exchange modes on inter-employee knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 20, 687–712.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35–48.
- Smith, E. R., Mackie, D. M., Claypool, H. M. (2016). *Szociálpszichológia*. Budapest: ELTE Eötvös Kiadó.
- Smith, R. H., Parrot, W. G., Diener, E. F., Hoyle, R. H., Kim, S. H. (1999). Dispositional envy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 1007–1020.
- Srivastava, S. K., Gope, A. K. (2016). The antecedents and consequences of organization citizenship behavior (OCB): A conceptual inquiry. *Management Insight*, 11(2), 1–6.
- Steinel, W., Utz, S., Koning, L. (2010). The good, the bad and the ugly thing to do when sharing information: Revealing, concealing and lying depend on social motivation, distribution and importance of information. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113, 85–96.
- Toby, J. (1952). Some variables in role conflict analysis. *Social Forces*, 30, 323–327.
- Trapnell, P. D., Paulhus, D. L. (2012). Agentic and communal values: Their scope and measurement. *Journal of Personality Assessment*, 94, 39–52.
- Tyler, T. R. (1990). *Why people obey the law*. New Haven: Yale University Press.
- Tyler, T. R. (2003). Procedural justice, legitimacy, and the effective rule of law. *Crime and Justice: A Review of Research*, 30, 283–357.
- Tyler, T. R. (2011). *Why people cooperate: The role of social motivations*. Princeton University Press.
- US Department of Labor/Employment and Training Administration (USDOL/ETA) (2017). *O*NET Holland Codes Interests matched to careers - Occupational Information Network (O*NET)*. Letöltve: <http://www.onetonline.org/>
- Van Dyne, L., LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108–119.

- Van Lange, P. A., Joireman, J. A. (2010). Social and temporal orientations in social dilemmas. In Kramer, R. M., Tenbrunsel, A. E., Bazerman, M. H. (eds.), *Social decision making: Social dilemmas, social values, and ethical judgments* (pp. 71–94). New York: Taylor & Francis.
- Van Lange, P. A., De Bruin, E., Otten, W., Joireman, J. A. (1997). Development of prosocial, individualistic, and competitive orientations: theory and preliminary evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 733–746.
- Weber, J. M., Kopelman, S., Messick, D. M. (2004). A conceptual review of decision making in social dilemmas: Applying a logic of appropriateness. *Personality and Social Psychology Review*, 8, 281–307.
- Wiggins, J. S. (1991). Agency and communion as conceptual coordinates for the understanding and measurement of interpersonal behavior. In Cicchetti, D., Grove, W. M. (eds.), *Thinking clearly about psychology. Essays in honor of Paul E. Meehl: Vol. 2. Personality and psychopathology* (pp. 89–113). Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Williams, L. J., Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17, 601–617.
- Zhu, Y. (2013). Individual behavior: In-role and extra-role. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 23–27.

III.

ÉRZELMI INTELLIGENCIA

Dallos Andrea – Szemán-Nagy Anita – Balázs Katalin

Absztrakt

Az érzelmi intelligencia az érzelmekre vonatkozó információ feldolgozását jelenti. Ez a képesség különleges jelentőségű az emberi kapcsolatokban, illetve minden olyan munkahelyen, ahol emberek közt kell dolgozni. Az érzelmi intelligencia elősegíti a jó munkahelyi légkört, ösztönzi az együttműködést, redukálja az agressziót. Az érzelmi intelligencia, nagy egyéni különbségeket mutat, és fejleszhető. Fejlesztése elősegítheti a hatékony emberekkel végzett munkát.

A közszolgálati munkakörökben kiemelten fontos, hogy a személy tisztában legyen saját érzelmi állapotával, illetve azzal, hogy érzelmei hogyan hatnak gondolataira, viselkedésére. Továbbá előnyös, ha képes felismerni a vele kapcsolatba kerülő személyek érzelmi állapotát, és a helyzetnek megfelelően próbálja befolyásolni mások érzelmeit, ha erre szükség van.

Ugyanakkor a közszolgálat területén dolgozók munkájuk során gyakran néznek szembe olyan összetett helyzetekkel, amelyekre nagymértékű stressz jellemző. Ezek sikeres és hatékony megoldásához gyakran arra van szükség, hogy ösztönös válaszaikat, érzelmeiket legátolják, viselkedésüket a helyzet követelményeinek vagy a normáknak megfelelően alakítsák, akár saját érdekeiket is háttérbe szorítva.

Továbbá alapvető elvárásként jelenik meg velük szemben, hogy munkájukat teljes mértékben elfogulatlan módon, előítéletektől mentesen végezzék, így biztosítva az egyenlő és igazságos bánásmódot minden állampolgár számára. Mindez nagyfokú önkontrollt követel meg, így ennek a képességnek a vizsgálata kiemelten fontos szempont a jelöltek alkalmasságának megítélésében, jövőbeli munkateljesítményük előrejelzése során.

Az érzelmi intelligencia kompetencia esetén fontos, hogy információkat szerezzünk a személy erre vonatkozó attitűdjéről, képességeiről, valamint a motivációjáról, hogy ezt a meglévő képességet fejlessze.

Kulcsszavak: érzelmi intelligencia, érzelemfelismerés, érzelemszabályozás, empátia, önkontroll, normakövetés, előítéletektől való mentesség, szilárd erkölcsiség, kiszámíthatóság

1. Az érzelmi intelligencia kompetenciába tartozó készségek, képességek

A magas érzelmi intelligencia elengedhetetlen minden olyan munkakörben, ahol emberekkel kell foglalkozni. Hatékonyabbá teszi a kommunikációt, mert képessé tesz a másik nézőpontjának megértésre; a másik fél által mutatott érzelmi kulcsingerek észlelésére; és figyelembevételére. Az érzelmi intelligencia feltételez egyfajta motivációt, törekvést, valamint képességet a másik ember aktuális állapotának megértésére, és

annak szituációnak megfelelő befolyásolására. Továbbá az érzelmi intelligencia kulcstényező abban, ahogy a személy képes saját érzéseit értelmezni, saját viselkedésére, érzéseire, gondolataira reflektálni.

Az érzelmi intelligencia egy másik fontos összetevője az önkontroll. Az önkontroll alatt az egyén alkalmazkodási képességét értjük, mely arra vonatkozik, hogy képes különböző (megterhelő) helyzetekben is szabályozni a gondolatait, érzéseit, érzelmeit, impulzusait és tetteit, azaz képes „uralkodni magán”. Az önkontroll magában foglalja azt a képességet, hogy az egyén felismerje azokat az érzelmeket, érzéseket, amelyeknek a kimutatása az adott körülmények között elősegítheti a helyzet hatékony kezelését. Továbbá azokat, amelyek hátráltatják a közös érdek megvalósítását. Az önkontroll révén a személy képessé válik arra, hogy jobban megfeleljen a társadalmi, emberi és szervezeti normáknak, az adott helyzet támasztotta követelményeknek, amelynek köszönhetően viselkedését következetesség, kiszámíthatóság és előítéletektől való mentesség jellemzi. Megközelítésünk szerint az önkontroll magas szintje akkor optimális, ha az megfelelő rugalmassággal társul, és mentes a túlzott kontrolláltságot kísérő rigiditástól.

A mérni kívánt kompetencia szempontjából tekintve összefoglalóan elmondhatjuk, hogy a magas érzelmi intelligenciával jellemezhető személy (Malét-Szabó et al., 2018):

- Tisztában van saját érzelmi állapotával.
- Megérti a kapcsolatot saját érzelmei, gondolatai és viselkedése között.
- A hatékony érzelemkezelés eredményeként viselkedését, reakcióit a helyzetnek megfelelően alakítja.
- A másik személy érzelmi állapotát felismeri, beazonosítja.
- Mások érzelmi állapotát törekszik a helyzetnek megfelelően befolyásolni.
- Uralkodik az indulatain.
- Ellenáll annak, hogy indulatokkal terhes helyzetbe sodródjon.
- Munkája során előítéletektől mentesen viselkedik.

Összegezve azt látjuk, hogy a mérni kívánt kompetencia körébe tartozik az érzelemfelismerés, az érzelmi tudatosság, érzelemkezelés, az érzelemszabályozás, az indulatkezelés, önkontroll és az előítéletmentesség. A továbbiakban először az érzelmi intelligencia szakirodalmát általánosan tekintjük át. Ezután az érzelmi intelligencia két aspektusával foglalkozunk részletesen egy-egy tanulmány keretén belül, az egyik az empátia, érzelemfelismerés és érzelemszabályozás; a másik az önkontroll és az ehhez kapcsolódó előítéletesség mentesség. Az érzelmi intelligencia általános bevezetése után a két komponens szakirodalmára és mérési lehetőségeire külön-külön térünk ki.

2. Az érzelmi intelligencia kompetencia szakirodalmának általános áttekintése

Az érzelmi intelligencia fogalma az érzelmi jellegű információk értelmezésére és alkalmazására vonatkozó képességeket foglalja magában (Takács és Kondé, 2013). Az általános intelligencia modellek nagy hátrányának bizonyult, hogy nem tudtak információt adni arról, hogy az adott személy milyen módon dolgozza fel az érzelmi információkat, holott az érzelmi információk feldolgozásának nagy jelentősége van a személy alkalmazkodásában. Ez motiválta az érzelmi intelligencia, mint fogalom megalkotását.

2.1. ÉRZELMI INTELLIGENCIA MODELLEK

Mayer és Salovey (1990) hozta létre az érzelmi intelligencia négyágú modelljét, melyben négy nagy kategóriába sorolták be az érzelmi információk feldolgozásához szükséges készségeket:

- Az érzelmek megkülönböztetése: érzelmeink pontos azonosítása, kifejezése, mások érzelmeinek pontos detektálása.
- Az érzelmek integrálása: a kognitív folyamatok érzelmi áthangolása.
- Az érzelmek megértése: az érzelmek által közvetített információk elemzése és emocionális tudásként való felhasználása.
- Az érzelmek szabályozása: saját és mások érzelmeinek kognitív irányítása.

Goleman szerint az érzelmi intelligencia „azt jelenti, hogy képesek vagyunk a magunk és mások érzéseit felismerni, önmagunkat motiválni, az érzelmeinkkel magunkban és emberi viszonylatainkban megfelelően bánni” (Goleman, 2002, 447. o.). Továbbá Goleman öt érzelmi és szociális készséget sorol az érzelmi intelligencia komponensei közé:

- Öntudatosság: Érzések felismerése, felhasználása a döntéshozatalban, saját képességek reális felmérése, önbizalom.
- Motiváció: A mélyben rejlő indítékok felhasználása a fejlődés érdekében, kitartás az esetleges kudarcok ellenére is.
- Önszabályozás: Érzelmek kezelése akként, hogy azok a feladatvégzést segítsék.
- Empátia: Mások érzelmeinek, perspektívájának átvételére irányuló képesség, érintkezésre és összehangolódásra való hajlandóság.
- Társas kapcsolatokban való jártasság: Az emóciók megfelelő kezelése szociális kapcsolatokban, társas helyzetek megértése, és ezen készségek használata együttműködési céllal.

A Mayer és Salovey (1990), valamint a Goleman (2002) által publikált két modellből tehát láthatjuk, hogy fontos alapnak tekintik az elméletalkotók az érzelmi intelligencia definiálásakor a saját és a mások érzelmeinek észlelését és azonosítását. Az érzelmi intelligencia fontos aspektusa az empátia.

Az arc tekinthető az érzelemerkifejezés egyik legfontosabb elemének, mivel az ott megjelenő érzelmek kommunikációs szempontból fontos szerepet töltenek be, hiszen az érzelmek azonosítása lehetővé teszi mások érzelmi állapotának és szándékainak megértését. Ha tévesen azonosítjuk az arcon megjelenő érzelmeket, akkor az könnyen félreértéshez vezethet, vagy akár rossz irányba mozdíthatja el a társas viselkedést (Rózsa és mtsai, 2012).

Az érzelmi arcfelismerésnek fontos lehetősége az érzelmi intelligencia képességalapú mérése, mivel alapvető fontosságúnak tekinthetők az érzelmek szabályozása, megértése és integrálása és mások érzelmeinek felismerése (Rózsa és mtsai, 2012).

Argyle, brit kutató, szociálpszichológiai és a nonverbális kommunikációs vizsgálatai folyamán azt figyelte meg, hogy az európai és észak-amerikai emberek beszélgetéseik idejének 61%-ban néztek a társukra, melyből beszéd közben 41%-os, míg a hallgatás ideje alatt 75%-os az arány. A pillantások átlagos ideje 2,95 másodperc, az egymásra tekintésé pedig 1,18. Egy átlagos beszélgetés alatt 25% és 100% között változik a szemkontaktus aránya, melyet meghatároz a beszélő személye és a résztvevők kulturális háttere. Megfigyelték, hogy a beszélők 40-60%-ban, a hallgatók pedig 80%-ban tartják a szemkontaktust a beszélgetés ideje alatt (Pease és Pease, 2006).

Ezen az erős szemkontaktus-orientáltságon alapul az érzelmi intelligencia vizsgálata során Baron-Cohen és munkatársai által kidolgozott Szemből olvasás teszt (Baron-Cohen, Wheelwright, Hill és Raste, 2001). Ez a teszt eltér bizonyos pontokon a hagyományos érzelmi arcfelismerést alkalmazó eljárásoktól, hiszen itt a mentális

állapot azonosítására csak a szem, a szemöldök és az orr egy része áll rendelkezésre. Ezek láthatók a teszt során alkalmazott képeken. A képsorozatokkal végzett vizsgálatokból megerősítést nyert, hogy a szem és annak környéke kulcsfontosságú szerepet tölt be az érzelmek feldolgozása kapcsán (Rózsa és mtsai, 2012).

2.2. AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA JELENTŐSÉGE A MUNKAHELYI KONTEXTUSBAN

Egyre több vizsgálat irányul annak feltárására, hogy az érzelmi intelligencia milyen összefüggést mutat olyan munkahelyi tényezőkkel, mint a munkahelyi elégedettség, jóllét, szervezet iránti elköteleződés és munkahelyi teljesítmény (pl. Brackett, Rivers és Salovey, 2011; Petrides és Furnham, 2006; Vigada-Gadot és Meisler, 2010). A vizsgálatok alapján az érzelmi intelligencia magas szintje egyértelműen kívánatos és előnyös jellemzője a munkavállalóknak, és ez a foglalkozások széles körére igaz.

A vonásszintű érzelmi intelligencia a vizsgálatok alapján pozitív kapcsolatban áll a munkahelyi elégedettséggel, a munka felett érzett kontrollal, amelyek pedig bejósolják a munkahelyen megélt stressz mértékét (a nagyobb elégedettség és nagyobb észlelt kontroll kisebb mértékű észlelt stresszt eredményez), továbbá az érzelmi intelligencia magasabb szintje nagyobb szervezet iránti elköteleződéssel jár együtt (Petrides és Furnham, 2006).

Nővérek körében végzett vizsgálatok során például azt találták, hogy a magas érzelmi intelligencia egyfajta védőfaktoroként működik a kiégéssel szemben (Gerits, Derksen, Verbruggen és Katzko, 2005). Ennek megfelelően, a vizsgálatban, a magasabb érzelmi intelligenciával rendelkező munkavállalók kevesebbet hiányoznak és kisebb mértékű volt a fluktuáció körükben.

Az érzelmi intelligencia továbbá pozitív összefüggést mutat a munkahelyi teljesítmény olyan aspektusaival, mint a magasabb pozíció, magasabb fizetés, jobb kapcsolat a vezetővel és a munkatársakkal, valamint jobb vezetői potenciál (Brackett és mtsai, 2011). A magasabb érzelmi intelligenciával rendelkezők hatékonyabbak a munkahelyi kapcsolataik menedzselésében: konstruktívabban tudnak reagálni a munkahelyi problémákra, konfliktusokra, a munkahelyen tapasztalt igazságtalanságokra (Quebbeman és Rozell, 2002; Shih és Susanto, 2010).

Pugh (2001) eredményei szerint az érzelmi munka (vagyis az elvárásoknak megfelelő érzelmeknek a mutatása a munkahelyen), aminek előfeltétele az érzelmi intelligencia megfelelő szintje, pozitív hatással van a szervezeti teljesítményre, az ügyfelekre és a velük való munkára, így ügyfél elégedettséget, ismételt üzleti kapcsolatot és nagyobb anyagi nyereségeket eredményez.

A közszolgálati munkához alapvetően a formalizáltságot és a racionalitást, törvényességet, a szigorú és egyértelmű határokat, a szisztematikus, rendszerezett gondolkodást, a törvény betűje szerinti eljárást társtítjuk. Ugyanakkor hiba lenne feltételezni, hogy az érzelmeknek egyáltalán nincs szerepük ezekben a munkakörökben. Egyre nagyobb elvárás a közszolgálati feladatokat ellátó szervezetekkel szemben, hogy engedjenek a tradicionális bürokratikus megközelítésükön az állampolgárokkal szemben, hiszen az állampolgárok ügyfelek, így tekintettel kell lenni a szükségleteikre, elvárásaikra. Ez alapján a közszolgálatot teljesítőknél fokozottan tudatában kell lenniük az ügyfelek érzéseinek, érzelmeinek, és képesnek kell lenniük arra, hogy hatékonyan kezeljék azokat (Hegedűs, 2018). Ez alapvetően meg fogja határozni az ügyfelek elégedettségét és így a munkateljesítményt is (Vigada-Gadot és Meisler, 2010). Vigada-Gadot és Meisler közszolgálati munkakörökben dolgozók körében vizsgálták az érzelmi intelligencia hatását, és azt találták, hogy az érzelmi intelligencia pozitív összefüggést mutat a munkával való elégedettséggel, a közszolgálati munka iránti érzelmi elköteleződéssel, ugyanakkor negatív kapcsolatban áll a kiégéssel, a kilépési szándékkal és a munka elhanyagolásával/hanyag munkavégzéssel.

Mindezek alapján egyértelműen azt mondhatjuk, hogy az érzelmi intelligenciát érdemes figyelmet fordítani a közszolgálati munkakörökbe való kiválasztás során. Az érzelmi intelligenciának két fontos összetevőjének szeretnénk kiemelt figyelmet szentelni: az empátia, érzelemfelismerés és érzelemszabályozásnak; valamint az önkontroll képességének.

IRODALOMJEGYZÉK

- Baron-Cohen, S., Wheelwright, S., Hill, J., Raste, Y. (2001). The "Reading the Mind in the Eyes" test revised version: A study with normal adults, and adults with Asperger syndrome or high-functioning autism. *The Journal of Child Psychology and Psychiatry and Allied Disciplines*, 42(2), 241–251.
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., Salovey, P. (2011). Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success. *Social and Personality Psychology Compass*, 5, 88-103. doi: 10.1111/j.1751-9004.2010.00334.x
- Gerits, L., Derksen, J. J. L., Verbruggen, A. B. Katzko, M. (2005). Emotional intelligence profiles of nurses caring for people with severe behaviour problems. *Personality and Individual Differences*, 38, 33–43. doi: 10.1016/j.paid.2004.03.019
- Goleman, D. (2002). *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Budapest: SHL.
- Hegedűs, J. (2018). Szemléletformálás a rendészeti képzésben. In Hegedűs, J. (ed.), *A magatartástudomány helye és szerepe a rendészeti képzésben* (pp. 5–18.) Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- Malét-Szabó, E., Hegyi H., Hegedűs, J., Szeles, E., Ivaskevics, K. (2018). Rendőri alapkompenciák az egységes közszolgálati alapkompenciák tükrében. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1), 15–74.
- Mayer, J. D., Salovey, P. (1990). *Emotional Intelligence*. New Hampshire: Baywood Publishing.
- Pease A., Pease B. (2006). *A testbeszéd enciklopédiája*. Budapest: Park Kiadó.
- Petrides, K. V., Furnham, A. (2006). The role of trait emotional intelligence in gender-specific model of organizational variables. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 552–569. doi: 10.1111/j.0021-9029.2006.00019.x
- Pugh, D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *The Academy of Management Journal*, 44, 1018–1027. doi: 10.2307/3069445
- Quebbeman, A. J., Rozell, E. J. (2002). Emotional intelligence and dispositional affectivity as moderators of workplace aggression: The impact on behavior choice. *Human Resource Management Review*, 12, 125–143. doi: 10.1016/S1053-4822(01)00054-7
- Rózsa S., Kálmán R., Kó N., Nagy H., Fiáth T., Magi A., Eisinger A., Oláh A. (2012). Az érzelmi arcfelismerés mérése és jelentősége a pszichológiai kutatásokban: az Ekman 60 Arc Teszttel szerzett hazai tapasztalatok. *Pszichológia*, 32, 229–251.
- Shih, H-A., Susanto, E. (2010). Conflict management styles, emotional intelligence, and job performance in public organizations. *International Journal of Conflict Management*, 21, 147-168. doi: 10.1108/10444061011037387
- Takács, D., Kondé, Z. (2013). Intelligence and social efficiency. In Angyalosi, G., Münnich Á., Pusztai, G. (eds.), *Interdisciplinary research in humanities* (pp. 327–344). Constantine the Philosopher University in Nitra, Faculty of Central European Studies, Nitra.
- Vigada-Gadot, E., Meisler, G. (2010). Emotions in management and the management of emotions: The impact of emotional intelligence and organizational politics on public sector employees. *Public Administration Review*, 70, 72–86. doi: 10.1111/j.1540-6210.2009.02112.x

Empátia, érzelemfelismerés, érzelemszabályozás

Szemán-Nagy Anita – Balázs Katalin

1. Az empátia, érzelemfelismerés, érzelemszabályozás szakirodalmi áttekintés

Az AKV teszt részeként mérni kívánt érzelmi intelligencia egyik fontos aspektusa az érzelmi információk feldolgozására irányul (Malét-Szabó et al., 2018). Ez a készség megalapozza az empátiát, az érzelemfelismerést – mind a saját, mind mások érzelmeire vonatkozóan – és az érzelemszabályozást is. A továbbiakban ezen jellemzők releváns szakirodalmát foglaljuk tömören össze.

1.1. EMPÁTIA

Napjainkra minden olyan munkahelyen, ahol emberekkel, emberek közt kell dolgozni igen nagy jelentőséget tulajdonítanak a személy empátiás képességének (Szemán-Nagy, 2014).

Az empátiát Rogers (1959) a következőképpen definiálta: *„egy másik személy belső vonatkoztatási rendszerének pontos észlelése a hozzátartozó emocionális vonatkozásokkal és jelentésekkel együtt, mintha az ember azonos volna az adott személlyel, sohasem feledkezve meg azonban erről a „mintha feltételről”* (idézi Kulcsár, 1998, p. 159.). Az ember, sajátos képessége lévén bele tudja élni magát a vele interakcióban lévő másik személy lelki állapotába, ez sajátos pszichológiai folyamatokat indít el, amelyek révén fel tudja idézni magában a másikban zajló indulatok, érzelmek és gondolatok tartalmát és összefüggéseit (Buda, 1985).

Az empátia sokféle definícióval rendelkezik, amelyeknek mindnek megvan a maga előnye. Összefoglalóan az jelenthető ki, hogy az empátia a másik személy érzelmi/pszichés állapotának megtapasztalásának képessége, amely mind affektív, mind kognitív jellemzőkkel rendelkezik (Zahn-Waxler és Radke-Yarrow, 1990). Az elméletalkotók a kognitív és affektív tényezőknél, az empátia folyamatában eltérő mértékben tulajdonítanak jelentőséget (Davis, 1994).

Az empátia jelenségének kognitív értelmezési tartománya a személy azon képességét foglalja magába, hogy képes megérteni egy másik személy belső érzéseit és élményeit és képes ezen élményeket a másik személy nézőpontjából látni (Aring, 1958). A kognitív tartományt hangsúlyozó elméletek azt az ismeretet emelik ki, hogy adott helyzetben a másik mit érez. Ebben a megközelítésben nincs szükség a megfigyelő érzelmi bevonódására. Ebben a megközelítésben a perspektívaváltás képessége a központi elem (Mooradian, Davis és Matzler, 2011).

Az empátia jelenségének affektív értelmezési tartománya a személy azon képességét foglalja magába, hogy a személy osztozik a másik érzéseiben (Hojat és mtsai, 2001). Az affektív aspektust hangsúlyozó elképzelé-

sek középpontjában az áll, hogy a megfigyelőben megjelenő érzések mennyire azonosíthatóak a megfigyelt személy megélt érzéseivel. Több elméletalkotó is kiemeli a hasonló érzések fontosságát az empátia meghatározása során (Hoffman, 2000; Kohut, 2001).

Ugyanakkor, a megfigyelőben kialakulhatnak reaktív érzések is, melyek nem azonosak a megfigyelt személy érzéseivel. Ilyen lehet az empatikus törődés érzése, vagy a megfigyelő személyben kialakuló szorongás (Davis, 2006).

Staub (1987) négy empátiaformát különböztetett meg, az affektív empátiát további három típusra bontva:

- Kognitív empátia: szerep vagy perspektíva felvételt jelöl, így minden más empátiaformának elengedhetetlen feltétele.
- Affektív empátia: intenzív érzelmi involváltságot jelent.
- Participációs empátia: ráhangolódást élményben való részvételt jelez, sok emocionális elemet tartalmaz, de nem jelent erős érzelmi választ.
- Affektív csatlakozás: az adott érzelmi állapot teljes megosztását jelöli.

1.1.1. Az empátia fejlődése, egyéni különbségek

Az empátiás képesség nagyfokú egyéni különbségeket mutat, ugyan minden ember sajátja, de nem mindenki egyformán tudja alkalmazni és nem minden helyzetben alkalmazza. Az empátiára való képesség tekintetében igen fontos a korai szocializáció. Az empátia készsége a gyermekkorban természetes módon nagy, a serdülőkortól kezdve rejtetté válik, majd általában fokozatosan csökken az öregkorig. Felnőttkorban jól mobilizálható ez a képesség. Az empátiában való különbözőségünk szempontjából nagy szerep jut a családmodellnek (Ranschburg, 1984).

Természetesen nemcsak az egyéni, illetve családi tényezők vesznek részt, az empátia, mint képesség kialakításában, hanem igen jelentős szerepe van mind a nemi, mind a kulturális különbségeknek (Trivers, 1972). A lányok esetében igen gyakran várnak el magas fokú empátiás készségeket a család és a társadalom tagjai is. Ezzel szemben a fiúk esetén a „relatív empátiahiány” bocsánatosnak számít. Tehát a nemi szerep, szocializáció és a kultúra, amelyben az történik, egymástól el nem választható módon működik és hat egymásra. Összefoglalóan: az empátia, mint képesség kialakulásában jelentős szerepe van mind a családi, később iskolai, munkahelyi szocializációnak, mind az adott kultúrának, amelyben az egyén él.

1.1.2. Az empátia hatása a viselkedésre

Az empátia releváns tényezők komplex modellje Davis (2006) nevéhez fűződik, melyet jelen fejezetben foglalunk össze. A modell a korábbi szakirodalomból építkezve mind az empátia előzményeit és következményeit összefoglalja, ezáltal kifinomult megközelítést adja az empátia jelenségkörének. A modell sematikus vázlata az 1. ábrán látható.

A folyamat alapját képezik az előzmények: egyrészt a személy jellemzői, úgymint reakciókészség, korábbi tapasztalatok és személyiség; másrészt a szituációs jellemzők, mint a szituáció felhívó ereje és a megfigyelt személlyel észlelt hasonlóság. Maga az empátiás folyamat lehet automatikus, egyszerű kognitív vagy pedig haladó kognitív folyamat. A folyamatok hatással lehetnek a személy kognitív, affektív, illetve motivációs jellemzőire az adott szituációban. Végezetül, mindezek befolyásolják a segítő viselkedést, vagyis az altruizmust; az agresszió szabályozását, kontrollját; és az általános társas viselkedést, ami meghatározza a szituációban kialakuló légkört.



III.1. ábra: Davis modellje (2006, 44. o.)

A továbbiakban vegyük sorra részletesebben az egyes tényezőket. A személyi *előzményeket* tekintve kijelenthető, hogy néhány pszichés deficittől eltekintve (pl. autizmus, szociopátia), mindenki képes az empátia megélésére, igaz, különböző mértékben. Függ ez részben a személy képességétől a perspektíva átvételre, de éppúgy függ az empátia aktuális szintje a másik személytől érzett távolságtól, másképp fogalmazva a vele való hasonlóságtól, ami hatással van a szimpátiára. Ugyanakkor a korábbi egyéni tapasztalatokon és a szituáció felhívó jellegén alapulva a szituáció erőssége is jelentős előzmény, mert meghatározza majd a distressz feszültség érzetét (Davis, 2006).

Hoffmann (1975) szerint az empátia egy biológiailag megalapozott jelenség. Az *empátiás folyamatot* tekintve öt fő vezérlő érzelmi arousalról beszélhetünk. A primer cirkuláris reakció: amikor a csecsemő a másik csecsemő sírására sírással reagál (1); és a motorikus mimikri (2) (Lips, 1903). Ezek automatikusak.

Egyszerű kognitív folyamat, mely kiváltja az empátiás reakciókat, az szituációban megjelenő kulcsingerre korábban kialakult a klasszikus kondicionálás (3), mint pl. hasonló szituációt megtapasztalva adott gondolatok és érzelmek jelentek meg, melyeket a kulcsingerek most automatikusan kiváltanak. Picivel bonyolultabb, de nagyon hasonló folyamatot feltételez csak a direkt asszociáció (Hoffman, 1984) és a címkézés (Eisenberg és Fabes, 1992).

Sokkal összetettebb, fejlettebb kognitív folyamatok a nyelvi áttétellel történő asszociációk előhívása (4), a perspektíva átvétel és a szerep átvétel (5).

A külső és belső ingerek hatására kialakuló folyamatok következményei, *intrapersonális hatásai* lehetnek pusztán kognitívak. Ilyen kognitív következmény a másik személy által érzett és gondolt tartalmak beazonosítása (melyek pontosságában szintén vannak egyéni különbségek); az attribúció, vagy szándéktulajdonítás; és a másik személyről kialakuló általános kép (Davis, 2006). Affektív, vagyis érzelmi folyamat a másik által megélt érzelmek megélését takarja, vagy azokra adott egyéb érzelmi reakciót. Ilyen lehet az empatikus törődés (Davis, 1983), vagy a személyes distressz (Davis, 2006).

Ez az empátiás distressz érzés a másik érzése által a megfigyelőben keletkező negatív érzelmi állapot (Batson, Eklund, Chermok, Hoyt és Ortiz, 2007). Azaz a másik személy/személyek negatív érzelmi állapotát érzékelvén a megfigyelőben is létrejön a negatív emocionális állapot. Ez az állapot a másik személy szenvedésének megtapasztalása révén a megfigyelőben létrejövő szenvedést jelenti. Ebben az esetben nem együttérzésről van szó, hanem a központi elem a megfigyelő szenvedése a megfigyelt szenvedés láttán. A megfigyelő ilyenkor megpróbálja csillapítani saját szenvedését – gyakran azáltal, hogy segít a bajbajutottn. De cselekvését nem a másik szenvedése, hanem a saját szenvedésének csillapítására tett kísérlete hajtja. Ebből fakad az a nézet, hogy a vázolt módon az altruizmus motorja a kialakuló distressz érzés, és az ennek

csökkentésére irányuló vágy, azaz az empátia által vezérelt altruizmus tulajdonképpen önérdékű tevékenység (Cialdini és mtsai, 1997). Ugyanakkor, a szakirodalomban az altruizmust sokkal inkább a mások iránti törődés, semmint az egoizmus által vezérelt tevékenységként tartja számon (pl. Batson, Duncan, Ackerman, Buckley és Birch, 1981; Davis, 2006; Stiff, Dillard, Somera, Kim és Sleight, 1988).

Motivációs következmény lehet a másik személy értékeinek tisztelete és a megbocsátás. A viselkedés tekintetében pedig a következmények elősegíthetik az agresszív viselkedés redukcióját, a segítő és általában véve a társas viselkedés ösztönzését (Davis, 2006).

Mindezen kognitív, affektív és motivációs tényezők viselkedéses, *interperszonális következménye* például a segítségnyújtás, altruizmus, mely a személyben keletkező distresszre adott adaptív reakció. Az empátiás distressz cselekvésre gyakorolt hatásában kiemelt szerep jut a személy érzelmszabályozási képességének. Eisenberg és Fabes (1992) az empátiás válasz alakulását két faktor működéséhez kötik, melyek az érzelmi intenzitás és az érzelmszabályozás. A segítő viselkedés, vagy empátiás válasz kialakulásában tehát nem csak az empátiás készség, hanem a fokozott érzelmi arousal hatékony szabályozásának a képessége is igen jelentős.

Ugyanezen tényezők segítik a helyzeti hatásra kialakult agresszív késztetés, verbális vagy viselkedéses megnyilvánulásának kontrollját, redukcióját a másik fél által adott félelmi, szorongásos reakció detektálását követően. Továbbá mindezen tényezők befolyásolják a kielégítő társas kapcsolatok kialakulását, így a jó munkakapcsolatokat, a toleráns munkahelyi légkört és a stabil szociális háló fenntartását.

1.1.3. Az empátia a kommunikációban

Az empátia alapja a kommunikációs kapcsolat (Buda, 1985), de abban az esetben is létrejöhet, ha a másik személy kommunikációja nem neki szól, azaz a másik személy kommunikációjának, viselkedésének megfigyelése is válthat ki empátiát. Buda az empátiás beleélésnek hat szintjét különbözteti meg:

1. A közlő személy helyzetének logikus átgondolása. A másik személy szemszögének felvétele, a helyzet alapos, értő átgondolása.
2. A közlő személy érzelmi viszonyulásra vonatkozó sémáinak megértése, ehhez elengedhetetlen a közlő személy érzelmi állapotának megértése
3. A közlő személy befolyásoló kommunikációja mögött levő rejtett üzenetek megértése.
4. Érzelmi ellentmondások megértése.
5. A lelki folyamatok egyedi összefüggéseinek megértése. Ebben az esetben a közlő fél érzelmeit, indultait, indítékait a személy tisztán érti. A személy a közlő fél érzéseiről tiszta képet képes alkotni, és azt verbalizálni is tudja.
6. A közlő személy lelki folyamatai mögötti történetiség megértése. Ebben az esetben az érzelmek és a viselkedések múltba hajló részleteit is jobban érti a másik fél.

Az első három szint megléte elengedhetetlen a hatékony társas kapcsolatok fenntartásához, így az emberekkel való munkavégzéshez is. A további szintek kifejezetten a segítő szakmák sajátjai (meglétük nem hátrány, de nem elvárás), az ötödik és a hatodik szint megléte már kifejezetten a pszichoterápiás szakma gyakorlásához kapcsolódik.

Fontos kiemelni (Buda, 2012), hogy a másik ember direkt kommunikációjának megértése még nem empátia. Buda szerint hozzájárul az empatikus viselkedéshez, de nem egyenlő vele a szavak mögötti beszéd megértése, többek között annak tudatában, hogy az adott társadalmi rétegben milyen kommunikációs sémák, elvárások érvényesek. Az ezektől való esetleges eltérések az adott helyzet ismeretében bizonyos többletjelentéssel bírhat. Többek között az ismétlődő tartalmak koherenciája, és a metakommunikáció alapján lehet

például azt detektálni, hogy a másik személy fáradt; vagy, hogy esetleg nem mond igazat; illetve meglepődött; vagy kellemetlenül érinti egy felvetés vagy információ. Viszont sokkal bonyolultabb a másik kommunikációjának empatikus felfogása, ha a másik idegen, gyermek, fogyatékkal élő, épp intenzív érzelmek hatása alatt áll, vagy valamilyen fizikai szükségállapot befolyásolja a kommunikációját.

Az empátia differenciáldiagnosztikáját tekintve a szimpátia is fontos. A szimpátia egy automatikus érzelmi azonosulás, rezonancia, melyből hiányzik a kognitív, tudatos feldolgozás. Az empátia az érzelmi rezonancia és a tudatos odafordulás kettősségéből alakul ki (Buda, 2012). Az empatikus odafordulás során a megfigyelő gyakran átveszi a megfigyelt személy testtartását, arckifejezését (motoros mimikri), pszichomotoros tempóját stb., ezt nevezzük szinkronicitásnak. Mindez jelentős részben tudattalanul zajlik, de az empátia fejlesztése során a folyamat jelentős része tudatosítható. Ez az átvétel a megfigyelőben is hasonló érzéseket hoz létre (Hoffman, 2000). A jelenség neurobiológiai alapja a tükörneuronok működéséhez kötődik (Rizzolatti, Fadiga, Gallese, és Fogassi, 1996). A megfigyelő, látva a másik emocionális állapotát, saját belső állapotként éli azt meg, így kialakul egy intuitív, implicit tudásunk a másiról. Az empátiás kapcsolat létrejötté kialakítja a fiziológiai reakciók kölcsönös átvételét (Ax, 1964). Segítő kapcsolatokban a vegetatív idegrendszer, az arckifejezés (Adelmann, 1989) és a szubjektív válaszok szinkronizálódó jelenlétéről számoltak be (Eisenberg és Fabes, 1992) Az empátia tehát olyan vegetatív idegrendszeri állapot lehet, mely egy másik ember hasonló állapotát szimulálja.

Az empátia jórészt a metakommunikáció feldolgozásán alapul. Ide tartozik a mimika által közvetített finom érzelmi megnyilvánulások vagy intenzív érzelmek kifejezései; tekintet; hangszín, hangerő váltásai; kézmozdulatok, gesztusok; térközszabályozás. Az empátia hatására a személy önkénytelenül is a helyzetnek megfelelő, hiteles metakommunikációt mutat, kifejezve együttérzését, megértését a másik személy felé, ezzel segítve annak érzelmi munkáját (Buda, 2012).

1.1.4. Az empátia a munkahelyen

Az empátia munkahelyi jelentősége részben abban áll, hogy a harmonikus emberi kapcsolatok kialakítását elősegíti, mert türelmesebb, elfogadóbb, megértőbb hozzáállást alakít ki az egyénben. Az empatikus hozzáállás nem jelenti a mindenki, és minden helyzet maximális elfogadását, inkább a fölösleges konfliktusok elkerülését segíti. Az empátia a kommunikációs stílust is javítja, a társak reakcióinak pontos detektálása révén (Buda, 2012).

A vezetőknek a munkatárs feladatvégzésének értékelésénél a személyhez empatikusan kell viszonyulniuk és észlelni, ha olyan egyedi, személyes tényezők nehezítették a feladatvégzést, melyek miatt nem szükséges a szokásos szankciókat alkalmaznia. Előnye ennek, hogy nem szankcionálja az időszakos teljesítményvisszaesést, tovább rontva a helyzeten. A helyzet megítéléséhez nem célszerű egy részletekbe menő beszélgetés a munkatárs aktuálisan befolyásoló körülményeiről, elég, ha tud róluk. Az empatikus viszonyulás lehetőséget teremt a beavatkozások, ösztönzések lehetőségének felismerésére, a megfelelő pillanatok kiaknázására. Továbbá a szabálysértések, vétségek, belső konfliktusok gyökerének feltárásában és kezelésében is hasznos az empátia. Ilyen értelemben az empátia nem gátja, hanem eszköze a vezető szabályozó funkciójának (Buda, 2012).

A közszolgálati munka bővelkedik társas konfliktusokkal teli helyzetekben s az empátia kulcsfontosságú ezek megoldásában (Svelta, 2014). Sok esetben, nemcsak a munkatársakhoz való odafordulás fontos, hanem a munkakörben vannak olyan feladatok, amikor mások, idegenek kikérdezése szükséges. Ekkor az aktív odafordulás fokozza a teljesítményt, ennek pedig szintén az empátia az alapja (Hargie és Dickinson, 2005). Az aktív hallgatás kifejezésének következő jegyeit különböztetik meg: bólogatás, mosoly, szemkontaktus fenntartása, figyelmet kifejező testtartás, a kommunikációs stílus hozzáigazítása a beszélőhöz, a beszélő

mimikájára való reagálás (Hargie és Dickinson, 2005). Az empátikus személyeknek az emberek jobban megnyílnak (Miller és mtai, 1983, idézi Hargie és Dickinson, 2005).

A közszolgálati munkakörökön belül is számos esetben fontos az empátia, a szakirodalomban a legnagyobb figyelmet a rendőr-kliens viszony kap (pl. Inzunza, 2015; Maddox, Lee és Barker, 2011; Oxburgh és Ost, 2011). Az Amerikai Egyesült Államok Foglalkozási Adatbázisában (US Department of Labor/Employment and Training Administration: USDOL/ETA, 2017) feltüntetett képességek, munkahelyi értékek között szerepel az aktív hallgatás képessége és a társas megfigyelőkészség is.

Ugyanakkor az aktív hallgatás képessége, melynek alapja az empátia, számos közszolgálati szerv keretén belül betöltött munkakörben a munkaköri leírás része. Ilyen munkakör például a detektív, a detektívek felettese, a nyomvizsgáló, a büntetés-végrehajtási, és a határvédelmi köztisztviselő is (USDOL/ETA, 2017). A társas megfigyelőkészség pedig a büntetés-végrehajtási, határvédelmi és vagyonvédelmi köztisztviselők esetén szintén elvárt készség szinten (USDOL/ETA, 2017).

1.2. ÉRZELEMSZABÁLYOZÁS

Az érzelemszabályozás fogalma a 80-as években jelenik meg, főleg a fejlődépszichológiai irodalomban (Campos, Barrett, Lamb, Goldsmith és Stenberg, 1983), de a pszichológia érdeklődése a folyamat iránt nem új keletű, sőt szinte egyidős a klinikai pszichológia megjelenésével.

A pszichoanalízis, majd a későbbi pszichodinamikus elméletekben (Ego-pszichológia, Tárgykapcsolat-elmélet, Self-pszichológia) elhárító mechanizmusok néven találkozunk a jelenséggel. A stressz-kutatás irodalmában pedig a coping-mechanizmusok alatt találjuk (Gross, 1998, 2002).

Az érzelemszabályozásnak számtalan definíciója létezik, de talán a legelterjedtebb a Thompson (1994, pp. 27–28.) féle: *„Az érzelemszabályozás olyan extrinzik és intrinzik folyamatokból áll, amelyek az érzelmi reakciók monitorozásáért, értékelésért és módosításáért felelősek, különös tekintettel az érzelmi reakciók intenzitására, idői jellemzőire, annak érdekében, hogy a célok elérésre lehetővé váljon.”*

Akkor hatékony az érzelemszabályozás, ha az egyén képes fenntartani és csökkenteni a szükséges érzelem intenzitását és hosszát, valamint képes érzelmi állapotait felerősíteni és kiterjeszteni, ha szükséges (Baumann, Kaschel és Kuhl, 2007; Cole, Michel és Teti, 1994). Ellenben, ha nem képes módosítani vagy irányítani az érzelmeit, érzelemszabályozási zavarról beszélünk (Jenkins és Oatley, 2001). Diszreguláció esetén a központi probléma, hogy az egyén nem képes a belső élményeit módosítani. Ez jelentheti a szabályozás hiányát, vagy a diszfunkcionális/maladaptív szabályozást is, ami az adekvát szabályozáshoz képest túl vagy alulszabályozást jelenthet (Cole, Michel és Teti, 1994). Southam-Gerow és Kendall (2002) összefoglalója az érzelemszabályozásról:

- Az érzelem egyrészt egy viselkedést szabályozó konstruktum, másrésztől már maga is egy szabályozott jelenség.
- Az érzelemszabályozás olyan extrinzik és intrinzik folyamatok során jön létre, melyek során az érzelmi reakciók céltudatos monitorozása, értékelése és módosítása történik.
- Az érzelemszabályozása az érzelmek dinamikus vezénylése és igazítása, nem pedig az érzelmek korlátozása.
- Az érzelemszabályozás a temperamentum sajátosságok és a környezeti körülmények kölcsönhatásából jön létre (pl. gondozói/nevelői stílus).
- Az adekvát érzelemszabályozás elengedhetetlen a szociális-érzelmi hatékonysághoz és a mentális egészséghez.

Az érzelemszabályozás kérdése elválaszthatatlan a fejlődési szempontú kerettől, hiszen az érzelemszabályozás a „Jelentős Másik” adekvát tükrözésének a függvénye (Szemán, Hegyi, Bakó és Molnár, 2007). A hangolódás (affektív illeszkedés) során, ha az anya jól illeszkedő, megjelenik az adekvát érzelem-szabályozás, amely lassan internalizálódik és kialakul az önregulációs képesség (Trevarten, 1980). Az érzelem szabályozás alapja az anya-csecsemő kapcsolat. Az empirikus csecsemő-kutatások, a modern tárgykapcsolat elmélet és az attachment-kutatások eredményeiből azt gondoljuk, hogy nincs veleszületett érzelemszabályozás. Senki sem képes veleszületetten az érzelmi állapotait szabályozni. Ez a szabályozás a „Jelentős Másik” személynek az adekvát tükröző viselkedésén keresztül valósul meg. Az újszülött veleszületetten szociális lény, élete első pillanattól kezdve preferálja a szociális ingereket, tehát nyitott az anya tükröző viselkedésére. Következésképpen a szociális ingerek szempontjából a csecsemő potenciálisan kompetensnek tekinthető. A csecsemő veleszületett szocialitásának válaszkész anyával kell találkoznia. Az anya-gyerek összjátékban kiemelkedően fontos a szinkronicitás és a szenzitivitás, de a „definiáló hatalommal” az anya van felruházva. Az anya-gyerek kapcsolatnak tehát természetes asszimetriája van. A fejlődést az anya-gyerek közti harmónia biztosítja (Szemán-Nagy, 2011).

Az automatikus, implicit érzelemszabályozás a korai anya-gyermek kapcsolatból vezethető le. Döntő jelentőségű benne a személy kötődéstörténete, (Szemán-Nagy és Molnár, 2007, Szemán-Nagy, 2011). Tehát az implicit, automatikus érzelemszabályozó folyamatok gyökere a kötődési kapcsolat (Greenberg, 2007). Ennek a folyamatnak az idegfejlődési modellje is jól ismert. A korai, biztonságos kapcsolat hatékonyabbá teszi a jobb féltekei regulátoros funkciókat, és limbikus köröket (Davidson, Putnam és Larson, 2000; Siegel, 1999), ezáltal elősegítve a negatív érzelmek szabályozását.

A korai kapcsolatban a gyermek azt tapasztalja meg, hogy az anya az ő érzelmi állapotaira, illetve az anya saját magában keletkezett, saját belső állapotaira hogyan reagál. Ez a mechanizmus az interakciók reprezentációján keresztül az érzelemszabályozási folyamatokhoz, ezáltal a szelf-strukturálódás folyamataihoz kapcsolódnak.

Az adaptív viselkedés egyik meghatározó kritériuma az érzelemszabályozási képesség, a diszreguláció szerepe a maladaptív viselkedés és pszichopatológiai kórképek kialakulásában játszik nagy szerepet (Izard, Fine, Mostow, Trencosta és Campbell, 2002). Thompson (1994) szerint azonban fontos azt kiemelni, hogy a szülő-gyermek kapcsolaton kívül számtalan más szignifikáns kapcsolat is hatással van a későbbiekben az érzelmek szabályozására, például a családon kívüli gondviselők, a kortársak, az óvodai-iskolai rendszerek, vagy később a munkahelyi közösség. Az életkor előrehaladtával egyre szélesebb az a szociokulturális közeg, amelyben részt vesz a gyermek és ezek a kapcsolatok is igen jelentős szerepet játszanak az érzelemszabályozás kialakulásában.

Vizsgálatok megerősítik, hogy a maladaptív mechanizmus használata sokkal károsabbnak a klinikai kórképek kialakulása szempontjából, mint az adaptív mechanizmusok hiánya. A gyenge adaptív stratégiák hosszú távon egyre inkább teret engednek a maladaptív stratégiák térnyerésének, mely fokozott veszélyeket rejt a pszichopatológiai kórképek kialakulására nézve (Aldao, Nolen-Hoeksema és Schweizer, 2010).

2. Az empátia, érzelmfelismerés, érzelemszabályozás attitűdök, személyiségjellemzők, viselkedési sémák vázlatos bemutatása

Alapvető elvárásként fogalmazódik meg a közszolgálati munkakörbe jelentkezőkkel szemben, hogy az érzelmi intelligencia aspektusai közül az empátiát, érzelmfelismerést és érzelemszabályozást fontosnak tartsa, a vonatkozó viselkedésekkel kapcsolatos *attitűdje* pozitív legyen. A munkahelyi viselkedés előrejelzését tekintve pedig fontos, hogy specifikusan a munkahelyi szituációk, kommunikációs helyzetek kapcsán is fon-

tosnak, hatékonyan tartsa az empátikus viszonyulást, saját érzelmeinek azonosítását, azok helyzethez való igazítását; továbbá mások érzelmeinek azonosítását, azok helyzetnek megfelelő befolyásolását. Az érzelmi intelligencia által nyújtott információk alkalmazására vonatkozó attitűdöt önbevallásos alapon mérjük.

Az empátia, érzelemazonosítás és érzelemszabályozás motivációs aspektusához tartozik, hogy a személy mennyire nyitott saját, vonatkozó készségeinek fejlesztésére. Az érzelmi intelligencia és általában az empátikus viselkedés, érzelmefelismerés, érzelemszabályozás fejlesztésére vonatkozó motiváció feleletválasztós módszerrel jól mérhető. A motiváció javasolt mérése önbevalláson alapuló kérdőíves méréssel történik.

Az empátikus, megfelelő érzelmefelismeréssel és érzelemszabályozással bíró személy *jellemzőit* tekintve elmondható, hogy általában számos társas készséggel rendelkezik, ilyen a metakommunikáció jó olvasása, az érzelmek tudatosítása és a kommunikációs partner érzelmeinek megfelelő módon való kezelése, éntudatoság, önkontroll. Összefoglalóan elmondható, hogy az érzelmi intelligencia különböző aspektusai szorosan összefüggnek egymással (pl. Goleman, 2002).

A kompetenciának elengedhetetlen része a személy érzelmek felismerésére és szabályozására vonatkozó *viselkedési jegyek* megléte. Ennek vizsgálata során elsősorban az empátia kognitív komponensei kerülnek felmérésre. A kognitív komponensek közül alapvető jelentőségű a perspektíva felvétele, illetve a metakommunikációs jelzések felismerése. Metakommunikációt tekintve az arcon megjelenő érzelmek felismerése és a testtartásból kiolvasható jellemzők felismerése kiemelt fontossággal bír (Rózsa és mtsai, 2012). Az érzelmefelismerő és érzelmek befolyásolására vonatkozó képesség mérését vizuális, illetve vizuális-verbális tesztek alkalmazásával látjuk kivitelezhetőnek. A mérés részben szituációkban választott reakciókat tartalmaz. A jelölt saját érzelmeinek felismerésének mértékét, a fiziológias jegyekből való következtetés képességének felméréssel kívánjuk megvalósítani.

Az érzelmi intelligencia kompetencia empátia, érzelmefelismerés és érzelemszabályozás aspektusával magas szinten bíró személy fontosnak tartja az empátikus viszonyulást a társas kapcsolatokban, érti, hogy ez szükséges a munkahelyén is, és nem jelent számára nehézséget ennek alkalmazása. A kifejezetten empátikus személy képes mások perspektívájának átvételére és a metakommunikatív jegyekből való olvasás révén az érzelmek detektálására, a másik érzelmeinek figyelembevételére, a szándéktulajdonításra, és indirekt módon megjelenő, akár a verbálisan közvetített üzenetet finom módon árnyaló kommunikációs tartalmak detektálására. Továbbá képes saját érzelmeinek felismerésére, és az érzelmekkel telített helyzetekben saját és a kommunikációs partner érzelmeinek megfelelő mederben tartására.

A kompetencia jó szintjével bíró személy empátia, érzelmefelismerés, érzelemszabályozás iránti attitűdje alapvetően pozitív, és a munkahelyén is érzi ennek jelentőségét. Ennek megfelelően empátikusan viszonyul az ilyen jellegű helyzetekben. Többnyire képes a másik perspektíváját átvenni, és a kommunikációs partner metakommunikációjának olvasása révén érzelmeit detektálni, esetleg befolyásolni azt. Az empátikus kommunikációból származó információkat munkája során hasznosítani. Saját érzelmeivel többnyire tisztában van, és többnyire képes azokat a helyzetnek megfelelően alakítani.

A közepes szintű empátiával bíró személy időnként felismeri, hogy az empátikus viszonyulás célravezető, megérzi az erre irányuló társas nyomást és többnyire empátikusan viselkedik. A másokkal való kommunikáció során időnként segíti a másik nézőpontjának megértése és a másik fél érzelmeinek detektálása a metakommunikáció megfigyelése által. Nem mindig ismeri fel saját érzelmeit, és ezek következményeit a társas helyzetekre.

A személy, akinek elégséges szintű empátiája, érzelmefelismerő és érzelemszabályozó képessége, az fontosabb társas helyzetekben időnként felismeri, hogy az empátikus viszonyulás célravezető, megérzi az erre irányuló társas nyomást és empátikusan viselkedik. Egyértelmű kulcsingerek mentén képes a másik per-

spektívájának nagy vonalakban történő átvételére, a másik érzelmeinek megértésére részben a metakommunikáció detektálása révén. Időnként felismeri, hogy saját érzelmei hogyan befolyásolják viselkedését és igyekszik kontrollálni érzelmeit.

3. Az empátia, érzelemfelismerés, érzelemszabályozás mérése, validitási szempontjai

A tanulmány során a kompetencia vizsgálatára javasolt mérőeszközök a szakirodalmi adatok és azok tartalma alapján megfelelő homlokzati validitással rendelkeznek. A mérési módszerek validitása tesztelhető oly módon, hogy az egyes alskálák korrelációit vizsgáljuk, ez egyfajta megközelítése a kritérium validitásnak. Azaz elvárható, hogy az empátia, érzelemfelismerés, érzelemszabályozás iránti attitűd, a kompetencia fejlesztésére irányuló motiváció és a vonatkozó képességen alapuló teljesítmény korreláljon egymással. Mivel ezek a kompetencia eltérő aspektusai, ezért nem várható el magas korreláció, mindössze ezen aspektusok együttjárása.

A munkahelyen alkalmazott empatikus viszonyulás iránti attitűd és az empatikus viselkedésre vonatkozó motiváció alskálák is pozitív irányú összefüggést kell, hogy mutassanak a Vienna Test System Ügyfélorientációs kérdőívének (Hőgye-Nagy és Kurucz, 2014) empátia alskálájával. De az alskála eredménye összevethető például az érzelmi reaktivitás index (Interpersonal Reactivity Index, Davis, 1983) perspektívaváltás és empatikus törődés alskáláival, vagy az Öt személyiségfaktor kérdőív (BFQ) Barátságosság faktorával is.

Az empátiát megalapozó érzelemfelismerési képesség, azaz az empátia kognitív vonatkozásainak teljesítmény alapú mérése is megtörténik a tesztben, melynek fókuszában elsősorban az érzelemfelismerés áll. Az érzelemfelismerés mérése egyrészt a mimika, másrészt a testtartás jelzései által tükrözött érzelmek felismerésére fókuszál. Az itt mutatott teljesítmény eredménye összevethető például a Szemből olvasás tesztrel (Baron-Cohen, Wheelwright, Hill és Raste, 2001).

4. Összefoglalás

A legtöbb munkának vannak társas vonatkozásai, ahol akár a munkatársakkal, akár a külső partnerekkel, kliensekkel való kapcsolattartás során fontos az empatikus viszonyulás. A közszolgálati munka esetén számos olyan szituáció van, ahol akár stresszel, akár más magas arousalszintet létrehozó emócióval telített helyzetekben a másik emberrel való bánásmód kiemelt jelentőségű (Svelta, 2014). A közszolgálati munkakörök egy részében a másik fél kikérdezése, tájékoztatása fontos, mely esetekben az aktív odafordulás, a másik személy pontos megértése, akár célzásszintű, akár metakommunikáció által közvetített információk felismerése is fontos lehet (Hargie és Dickinson, 2005; USDOL/ETA, 2017). Az empatikus személyeknek az emberek jobban megnyílnak, ezáltal a munkahelyi teljesítmény is fokozható (Miller és mtsai, 1983, idézi Hargie és Dickinson, 2005).

Az empátia szakirodalmában két alapvető megközelítés létezik, ezek az empátia affektív és kognitív komponensére hívják fel a figyelmet. Az érzelmi empátia a másik személy érzéseire való reagálásra koncentrál, míg a kognitív megközelítés a másik perspektívájának átvételére és érzéseinek megértésére fókuszál (pl. Davis, 1994; Zahn-Waxler és Radke-Yarrow, 1990).

Davis (2006) modellje strukturált összefoglalását adja mindazon tényezőknél, melyeknek szerepe van az empatikus folyamatra és az empátia által meghatározott viselkedésre vonatkozóan. A személy képessége a perspektíva átvételre, szimpátiája a másik felé, és az adott szituáció felhívó jellege együtt határozzák meg az empátia folyamatának kialakulását. Kognitív szinten az empátia megnyilvánulhat a gondolatok, szándék megértésében és a másiktól alkotott kép kialakításában. Affektív szinten a reaktív érzelmeket határozza meg. Motivációs szinten pedig hatással van arra, hogy a másik felet, annak érdekeit, érzéseit mennyire veszi figyelembe a potenciálisan vele empatizáló személy. Mindez megjelenik a viselkedésben, hatással van a kommunikációra, a segítő viselkedésre, a megbocsátásra, az agresszió kontrolljára, és a társas kapcsolatokra.

A modell jól alkalmazható a munkahelyi viszonyokra is. A vezető pozícióban lévő munkavállaló számára különösen fontos, hogy észlelje a munkatársak állapotát, a változásokat a másik helyzetében, és ezekre megfelelő módon reagáljon. Ez elősegíti azt is, hogy jó ütemben avatkozzon közbe, azaz a megfelelő időben adjon pozitív vagy negatív visszajelzést (Goleman, 1997). Az érzelmi információk kezelése általában fontos a kommunikációs folyamatokban, és jórészt a metakommunikáció feldolgozásán alapul (Buda, 2012).

Az érzelmi intelligencia mérésére általában alkalmazott mérőeszközök részben kérdőíves módszereket vonultatnak fel (pl. Emocionális empátia kérdőíve, Mehrabian és Epstein, 1972), részben pedig teljesítmény alapú tesztelésre adnak lehetőséget (pl. Szemből olvasás teszt, Baron-Cohen és mtsai, 2001).

Mindezek alapján az empátia, érzelemfelismerés, érzelemszabályozás kompetencia vizsgálatára javasoljuk ezen tényezők alkalmazására vonatkozó attitűd kérdőíves mérését, különös tekintettel a munkahelyen történő alkalmazására. Továbbá célszerűnek tartjuk a motivációs aspektusok felmérését. Ugyanakkor a kompetencia teljesítményalapú mérését a metakommunikáció olvasása révén tartjuk ésszerűen kivitelezhetőnek, ahol a testbeszéd, azaz a testtartás, mimika, illetve a saját fiziológias reakciók felismerését kívánjuk vizsgálni.

IRODALOMJEGYZÉK

- Adelman, P. K. (1989). *Emotional labor and employee well-being* [Unpublished doctoral dissertation]. University of Michigan, Ann Arbor.
- Aldao, L., Nolen-Hoeksema, S., Schweizer, S. (2010). Emotion-regulation strategies across psychopathology: A meta-analytic review. *Clinical Psychology Review, 30*(2), 217–237.
- Aring, C.D. (1958). Sympathy and empathy. *Journal of American Medical Association, 167*, 448–452.
- Baron-Cohen, S., Wheelwright, S., Hill, J., Raste, Y. (2001). The “Reading the Mind in the Eyes” test revised version: A study with normal adults, and adults with Asperger syndrome or high-functioning autism. *The Journal of Child Psychology and Psychiatry and Allied Disciplines, 42*(2), 241–251.
- Baumann, N., Kaschel, R., Kuhl, J. (2007). Affect sensitivity and affect regulation in dealing with positive and negative affect. *Journal of Research in Personality, 41*, 239–248.
- Batson, C. D., Eklund, J. H., Chermok, V. L., Hoyt, J. L., Ortiz, B. G. (2007). An additional antecedent of empathic concern: Valuing the welfare of the person in need. *Journal of Personality and Social Psychology, 93*(1), 65–74.
- Batson, C. D., Duncan, B. D., Ackerman, P., Buckley, T., Birch, K. (1981). Is empathic emotion a source of altruistic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology, 40*, 290–302.
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., Salovey, P. (2011). Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success. *Social and Personality Psychology Compass, 5*, 88-103. doi: 10.1111/j.1751-9004.2010.00334.x
- Buda, B. (1985). *Empátia, a beleélés lélektana*. Budapest: Ego School.
- Buda, B. (2012). *Empátia, a beleélés lélektana* [Hatodik kiadás]. Budapest: Károli Gáspár Református Egyetem-L’Harmattan Kiadó.
- Campos, J., Barrett, K., Lamb, M., Goldsmith, H., Stenberg, C. (1983). Socioemotional development. In: Haith, M., Campos, J. (eds.). *Infancy and developmental psychobiology* [Vol. II.]. *Handbook of child psychology* (pp. 783–915). New York: Wiley.
- Cialdini, R. B., Brown, S. L., Lewis, B. P., Luce, C., Neuberg, S. L. (1997). Reinterpreting the empathy-altruism relationship: When one into one equals oneness. *Journal of Personality and Social Psychology, 73*, 481–494.
- Cole, P.M., Michel, M.K., Teti, L.O. (1994). The development of emotion regulation and dysregulation: a clinical perspective. In Fox, N. A. (ed.), *The development of emotion regulation and dysregulation: Biological and behavioral aspects. Monographs of the Society for Research in Child Development, 59* (2-3). 73–102 [Serial no. 240].
- Davidson, R. J., Putnam, K. M., Larson, C. L. (2000). Dysfunction in the neural circuitry of emotion regulation – a possible prelude to violence. *Science, 289*, 591–594.
- Davis, M. H. (1983). The effects of dispositional empathy on emotional reactions and helping. A multidimensional approach. *Journal of Personality, 51*, 167–184.
- Davis, M. H. (1994). *Empathy: A social psychological approach*. Madison, WIS: Brown and Benchmark.

- Davis, M. H. (2006). *Empathy*. In Stets, J. E., Turner, J. H. (eds.), *Handbook of the sociology of emotions* (pp. 443–466). Boston, MA: Springer.
- Eisenberg, N., Fabes, R. A. (1992). Emotion, regulation, and the development of social competence. In Clark, M. S. (ed.), *Review of personality and social psychology: Emotion and social behavior* (Vol. 14, pp. 119–150). Newbury Park, CA: Sage.
- Fonagy, P., Target, M., Gergely, Gy., Jurist, E. L. (2002). *Affect Regulation, mentalisation and the development of self*. New York: Other Press.
- Goleman, D. (2002). *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Budapest: SHL.
- Greenberg, L.S. (2007) Emotion coming of age. *Clinical psychology: Science and Practice*. 14, 414–421.
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: an integrative review. *Review of General Psychology*, 2, 271–299.
- Gross, J. J. (2002) Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Journal of Psychophysiology*, 39, 281–291.
- Hargie, O., Dickinson, D. (2005). *Skilled interpersonal communication: research, theory and practice* [Fourth edition]. London, New York: Routledge.
- Hoffman, M. L. (1975). Altruistic behavior and the parent-child relationship. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 937–943.
- Hoffmann, M. L. (2000). *Empathy and moral development: implications for caring and justice*. Cambridge University Press.
- Hojat, M., Mangione, S., Nasca, T. J., Cohen, M. J. M., Gonnella, J. S., Erdmann, J.B., Veloski, J.J., Magee, M. (2001). The Jefferson Scale of Empathy: Development and preliminary psychometric data. *Educational and Psychol Measurement*, 61, 349–365.
- Hőgye-Nagy, Á., Kurucz, Gy. (2014). Vienna Test System kapcsolódó tesztjeinek bemutatása. In Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds.). *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztek leírása: KVKteszt Komplette vezető-kiválasztási tesztrendszer* (pp. 110–115). Budapest: Belügyminisztérium.
- Inzunza, M. (2015). Empathy from a police work perspective. *Journal Of Scandinavian Studies in Criminology and Crime Prevention*, 16(1), 60–75.
- Izard, C.E., Fine, S., Mostow, A., Trencosta, C., Campbell, J. (2002). Emotion processes in normal and abnormal development and preventive intervention. *Development and Psychopathology*, 14, 761–787.
- Jenkins, J. M., Oatley K. (2001). *Érzelmeink*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Kohut, H. (2001). *A szelf analízise*. Budapest: Animula.
- Kulcsár, Zs. (1989). *Egészségpszichológia*. Budapest: ELTE Eötvös Kiadó.
- Lipps, T. (1903). *Leitfaden der Psychologie*. Leipzig: Wilhelm Engelmann.
- Maddox, L., Lee, D., Barker, C. (2011). Police empathy and victim PTSD as potential factors in rape case attrition. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 26(2), 112–117.
- Malét-Szabó, E., Hegyi, H., Hegedűs, J., Szeles, E., Ivaskevics, K. (2018). Rendőri alapkompenciák az egységes közszolgálati alapkompenciák tükrében. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1), 15–74.

- Mehrabian, A., Epstein, N. (1972). A measure of emotional empathy. *Journal of Personality*, 40, 525–543.
- Mooradian, T. A., Davis, M., Matzler, K. (2011). Dispositional empathy and the hierarchical structure of personality. *American Journal of Psychology*, 124(1), 99–109.
- Oxburgh, G. Ost, J. (2011). The use and efficacy of empathy in police interviews with suspects of sexual offences. *Journal of Investigative Psychology and Offender Profiling*, 8(2), 178–188.
- Ranschburg, J. (1984). Szeretet, erkölcs, autonómia. Budapest: Gondolat Kiadó.
- Rizzolatti, G., Fadiga, L., Gallese, V., Fogassi, L. (1996). Premotor cortex and the recognition of motor actions. *Cognitive Brain Research*, 3, 131–141
- Rogers, C. R. (1959). A theory of therapy, personality and interpersonal relationships, as developed in the client-centered framework. In Koch, S. (ed.), *Psychology: A study of science* [Vol. 3]. New York: McGraw-Hill.
- Rózsa, S., Kálmán, R., Kó, N., Nagy, H., Fiáth, T., Magi, A., Eisinger, A., Oláh, A. (2012). Az érzelmi arcfelismerés mérése és jelentősége a pszichológiai kutatásokban: az Ekman 60 Arc Teszttel szerzett hazai tapasztalatok. *Pszichológia*, 32, 229–251.
- Siegel D.J. (1999) *The developing mind*. New York: Guilford Press.
- Southam-Gerow, M.A., Kendall, P.C. (2002). Emotion regulation and understanding. Implication for child psychopathology and therapy. *Clinical Psychology Review*. 22, 189–222.
- Staub, E. (1987). Commentary on part I. In Eisenberg, N., Strayer, J. (eds.), *Empathy and its development* (pp. 103–115). Cambridge University Press.
- Stiff, J. B., Dillard, J. P., Somera, L., Kim, H., Sleight, C. (1988). Empathy, communication and prosocial behavior. *Communication Monographs*, 55(2), 198–213.
- Szemán, A. Hegyi, P., Bakó, Gy., Molnár, P. (2007). Az élet értelmességének szubjektív megélése idős korban. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 8(4), 309–327.
- Szemán-Nagy, A. (2011). *A korai kapcsolati élmények szerepe a várandósság alatti depresszióban*. Debreceni Egyetemi Kiadó.
- Szemán-Nagy, A. (2014). Reális önismeret, önfejlesztési igény. In Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds.), *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztek leírása: KVKteszt Komplet vezető-kiválasztási tesztrendszer* (pp. 35–46). Budapest: Belügyminisztérium.
- Svelta, E. (2014). *Munkahelyi konfliktusok és rendezésük*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- Thompson, R. A. (1994). Emotion regulation: A theme in search of definition. In Fox, N. A. (ed.), *The development of emotion regulation and dysregulation: Biological and behavioral aspects. Monographs of the Society for Research in Child Development*. 59 (2-3), 25–52.
- Trevarthen, C. (1980). The foundations of intersubjectivity: Development of interpersonal and cooperative understanding in infants. In Olsen, D. (ed.), *The social foundations of language and thought: Essay in honor of J. S. Bruner* (pp. 316–342). New York: W.W. Norton.
- Trivers, R. L. (1972). The evolution of reciprocal altruism. *Quarterly Review of Biology*, 46, 35–57.
- Zahn-Waxler, C., Radke-Yarrow, M., (1990). The origins of empathic concern. *Journal of Motivation and Emotion*. 14(2), 107–130.

Önkontroll

Dallos Andrea

1. Az önkontroll szakirodalmának áttekintése

Az emberek a mindennapi életük során számos kísértésnek (visszafeküdni aludni, egészségtelen, cukros, zsíros ételeket enni, bántó dolgokat mondani a partnerüknek, szórakozni munka helyett), vagyis olyan viselkedésnek állnak ellen, amelyek rövid távon talán kellemesek és szórakoztatóak, hosszú távon viszont gyakran komoly kockázatokat hordoznak magukban, vagy akár az elfogadott viselkedési szabályokkal ellentétesek. Felmerülhet a kérdés, hogy mi teszi az embert képessé arra, hogy egyrészt betartsa a társadalom által felállított szabályokat és normákat, másrészt ellenálljon azoknak a kísértéseknek, melyek a saját önös, önző érdekeik követését sugalmazzák (Baumeister, Vohs és Tice, 2007).

1.1. AZ ÖNKONTROLL KÉRDÉSÉNEK MEGJELENÉSE A PSZICHOLÓGIÁBAN

Az önkontroll kérdése már régóta foglalkoztatja az embereket (a laikus beszélgetések során akaraterőként utalva rá). Ezzel összhangban az önszabályozás, önkontroll iránti érdeklődés a pszichológia területén is hamar megjelent, és azt mondhatjuk, hogy ez az érdeklődés az idő múlásával egyre csak fokozódott. Ennek a fokozódó érdeklődésnek az egyik oka az, hogy az önkontroll révén a szelf természetének és funkcióinak egy alaposabb megértéséhez juthatunk el. Másrészt az önkontrollal kapcsolatos kutatásokat az is motiválta, hogy a nem megfelelő önkontrollt olyan viselkedéses és impulzus szabályozási zavarokkal hozták összefüggésbe mint a túlevés, alkohol- és drogabúzus, bűnözés és erőszak, túlköltekezés, szexuálisan impulzív viselkedés, nem kívánatos terhesség és dohányzás (Baumeister, Heatherton és Tice, 1994, idézi Muraven, Baumeister és Tice, 1999; Tangney, Baumeister és Boone, 2004; Vohs és Faber, 2007). Emellett az önkontroll iránti érdeklődés talán kevésbé emblematikus módon, de a munka- és szervezetpszichológia, azon belül pedig az alkalmasság-kiválasztás területén is megjelent, hiszen felismerték, hogy egy olyan kompetenciáról van szó, amelynek a magas szintje a foglalkozások széles körében kívánatos és előnyös.

Az elsők között Freud (1991) foglalkozott az önszabályozás, önkontroll kérdésével, ő még akaraterőként utalt rá. Úgy gondolta, hogy az akaraterő az Ego arra vonatkozó ereje, hogy a szükségletek azonnali kielégülését késleltesse. Minél erősebb az egyén Egoja, annál tovább képes késleltetni a szükségletek kielégülését, ugyanakkor a késleltetés „gyakorlása” révén az Ego is folyamatosan erősödik (Freud, 1991). Ez, az akaraterő „erősödésével” kapcsolatos gondolatmenet a későbbiekben, a biológiai pszichológiai elméletek területén is visszaköszönt (pl. Baumeister és mtsai, 2007).

A későbbiekben a kognitivisták álláspont képviselői is kitértek az önkontroll kérdésére, de ők elsősorban az addiktív viselkedésben játszott jelentőségét emelték ki. Úgy vélték, hogy az addiktív viselkedés nem más, mint téves önszabályozás. A téves önszabályozás annak eredményeként jön létre, hogy az egyénnek hibás előfeltevései vannak saját magával vagy a világgal kapcsolatban, vagy olyan mechanizmusokat akar kontrollálni, amelyek felett nincs hatalma (Baumeister, 2002).

A biológiai pszichológiai megközelítés is foglalkozott az önkontroll kérdésével, elsősorban az önkontroll gyakorlása közben lezajló biológiai folyamatokra hívták fel a figyelmet. Kalenscher, Ohmann és Güntürkün (2006) szerint az önkontroll és az impulzivitás két ellentétes választási diszpozíció. Az impulzivitás esetén az egyén a kismértékű, azonnali jutalmat preferálja a nagyobb, késleltetett jutalommal szemben. Ehhez képest az önkontroll nem más, mint a nagyobb, késleltetett jutalom preferálása. Szintén a biológiai pszichológiai megközelítések közé sorolható az önkontroll „erő modellje” (Baumeister és mtsai, 2007). Baumeister, Heatherton és Tice (1994, idézi Muraven és mtsai, 1999) megfigyelték, hogy az önkontroll képessége az ismételt használat hatására gyengül, vagyis úgy tekinthetünk az önkontrollra, mint egy izomra, amely egy idő után elfárad a használatától. Baumeister és Heatherton (1996) szerint az önszabályozás egy korlátozott erőforrás, mely bármilyen önkontrollt megkövetelő feladat hatására kimerülhet, melynek eredménye az, hogy a következő, szintén önkontrollt igénylő feladatban már gyengébb lesz az egyén teljesítménye, még akkor is, ha az önkontroll más formáját igényli az a feladat.

Számos empirikus kutatás segítségével sikerült igazolni ezt a hipotézist (pl. Baumeister, Bratslavsky, Muraven és Tice, 1998; Muraven és Baumeister, 2000; Muraven, Tice és Baumeister, 1998). Például az egyik korai vizsgálatban (Baumeister és mtsai, 1998) a személyeknek egy érzelmet kiváltó kisfilmet kellett nézniük úgy, hogy közben kimutatták vagy elfojtották a film által kiváltott érzéseiket, majd ezt követően egy fizikai kitartást igénylő feladatot (marokerősítő szorítása) kellett végezni. A kutatók azt tapasztalták, hogy ha a fizikai feladatot megelőzően a vizsgálati személyeknek önkontrollt kellett gyakorolniuk az érzelmeik kifejezése kapcsán, akkor az azt követő feladatban gyengébben teljesítettek. Vagyis úgy tűnik, hogy az önkontrollt igénylő feladatok egyfajta én/ego kimerülést („ego-depletion”) idéznek elő, amely nem magyarázható azzal, hogy az egyén az első feladatot követően csökkent én-hatékonyságot élne meg, vagy úgy érzi, hogy eleget tett, és nem motivált a következő feladatban való jó teljesítményre, ugyanis biológiai szintű változásokat mutattak ki a jelenség hátterében. Galliot és Baumeister (2007) vizsgálataik során azt találták, hogy amikor önkontrollt kell gyakorolnunk egy helyzetben, akkor az csökkenti a vérben a glükóz szintjét, ami viszont a következő viselkedési feladatban gyengébb önkontrollt eredményez. Balliet és Joireman (2010) szerint tehát az önszabályozás úgy működik, mint egy izom, használat hatására az önkontroll elfárad és csökken az egyén arra való képessége, hogy a viselkedését szabályozza a következő, önkontrollt igénylő helyzetben. Ha az egyén önkontroll erőforrásait leterhelik (vagyis én-kimerülés „ego-depletion” lép fel), akkor nagyobb valószínűséggel jelenik meg az azonnali kielégülés választása a hosszabb távú jutalmakkal szemben, illetve nagyobb valószínűséggel reagál az egyén egy provokáló helyzetre agresszív módon.

Ugyanakkor úgy tűnik, hogy az önkontroll fejleszthető, ellenállóbbá tehető a fáradással, kimerüléssel szemben, és ennek módja, ahogy arra már Freud (1991) is utalt, a gyakorlás. Seeley és Gardner (2003) arra mutattak rá, hogy mivel a proszociális személyek nagyobb valószínűséggel gyakorolnak a mindennapjaik során önkontrollt (a másokkal való együttműködésre való alapvető irányultságuk miatt, illetve mivel alapvetően hajlamosabbak mérlegelni tetteik hosszú távú következményeit), így nagyobb önkontroll kapacitással rendelkezhetnek, és jobban ellenállhatnak az ego kimerülésnek, mint a proszelf személyek. Muraven, Baumeister és Tice (1999) vizsgálatukban szintén arra jutottak, hogy rendszeres gyakorlás révén az önszabályozás fejleszthető, ellenállóbbá tehető a kimerüléssel szemben.

1.2. AZ ÖNKONTROLL DEFINÍCIÓJA

Ezen a ponton feltűnhet, hogy a szakirodalomban sokszor szinonimaként találkozhatunk az önszabályozás és önkontroll fogalmával, ugyanakkor fontos a kettő között különbséget tennünk. Az önszabályozás egy tágabb fogalom: tudatos és tudattalan folyamatokat egyaránt magába foglal. Minden célok és standardok által irányított folyamat ide sorolható, például a homeosztatisz folyamatok is. Ehhez képest az önkontrollhoz a viselkedés megváltoztatására tudatosan törekvő erőfeszítéseket (impulzusok kordában tartása, kísérteknél való ellenállás) soroljuk. Ezek alapján az önkontrollt a következőképpen definiálhatjuk:

- Arra való képesség, kapacitás, hogy az egyén meghatározhassa a reakcióit, válaszait, viselkedését úgy, hogy azok összhangban legyenek az ideálokkal, értékekkel, morálokkal, társas elvárásokkal, és eközben az egyén hosszú távú céljainak a megvalósítását is elősegítsék. Az önszabályozás szándékos, tudatos, erőfeszítést magában foglaló formája (Baumeister, és mtsai, 2007).
- Arra való képesség, hogy felülírjuk, megváltoztassuk az énünket és alkalmazkodjunk annak érdekében, hogy jobb legyen az én és a világ közötti illeszkedés. Arra való képesség, hogy felülírjuk/megváltoztassuk a belső válaszainkat, nem kívánatos viselkedési mintázatainkat és tartózkodjunk az ezek alapján történő viselkedéstől (Tangney és mtsai, 2004).

Vagyis az önkontroll teszi lehetővé, hogy a viselkedésünket ne kizárólag a külső ingerek és automatikus, reflexív vagy ösztönös válaszok irányítsák; ennek révén válik az emberi viselkedés változatosabbá és rugalmasabbá (Muraven és mtsai, 1999). Tehát ezek alapján az önkontroll képességét a szelf egyik legértékesebb összetevőjeként tarthatjuk számon (Higgins, 1996). Egyes szerzők az önkontrollnak akkora jelentőséget tulajdonítanak, hogy a modern nyugati világban megjelenő személyes és társadalmi, társas problémákért jelentős részt az önkontroll nem megfelelő működését teszik felelőssé (Baumeister, Heatherthon és Tice, 1994; idézi Muraven és mtsai, 1999).

1.3. AZ ÖNKONTROLL SZEREPE AZ ÉLETÜNKBEN, AZ ÖNKONTROLL VISELKEDÉSES ASPEKTUSAI

Összességében azt mondhatjuk, hogy az önkontroll egy olyan képesség, amelynek számos előnyös hatása van az életünkben (Tangney és mtsai, 2004 alapján):

- *Feladattal kapcsolatos teljesítmény (iskolai és munkahelyi egyaránt):*

A magasabb önkontroll jobb iskolai és munkahelyi teljesítménnyel jár együtt, hiszen a magasabb önkontrollal rendelkező személyek nagyobb valószínűséggel készülnek el a feladataikkal időben; jobban meg tudják akadályozni azt, hogy a szabadidős tevékenységeik interferáljanak a munkájukkal; hatékonyabban tudják kihasználni a rendelkezésükre álló időt; jobban el tudják kerülni azt, hogy az érzelmeik elvonják a figyelmüket. Kutatások alapján az önkontroll magasabb szintje magasabb tanulmányi átlagot eredményez (Feldman, Martinez-Pons és Shaham, 1995). Alacsony önkontroll esetén pedig jellemzőbb az önakadályozás (Török, Szabó és Boda-Ujlaky, 2016; Uysal és Knee, 2012), amelynek következtében jellemzőbb lehet a gyengébb teljesítmény.

- *Impulzus kontroll:*

Az erősebb önkontroll erősebb impulzus kontrollal jár együtt, vagyis az önkontroll magasabb szintjével jellemezhető személyek esetében kevesebb impulzív viselkedéssel (alkoholfogyasztás, étkezés) kapcsolatos probléma jelentkezik. Az önkontroll magasabb szintjével jellemezhető személyek körében kevésbé jellemzőek az alkoholfogyasztási, költségek és étkezési problémák.

- *Pszichológiai alkalmazkodás:*

Az önkontrollal kapcsolatos problémák összefüggést mutatnak számos pszichés zavarral (pánikbetegség, szorongásos zavarok, étkezési zavarok). Továbbá az ezeket a zavarokat kísérő érzelmi distressz szintén megbéníthatja az önkontrollt azzal, hogy leterheli az egyén rendelkezésére álló korlátozott erőforrásokat és további stresszes helyzeteket teremtenek.

- *Interperszonális kapcsolatok:*

A nagyobb önkontrollal rendelkező személyek általában hatékonyabban tudják kezelni a személyközi kapcsolataikat. Jellemzően harmonikusabbak is a kapcsolataik: kevésbé jellemző rájuk a megcsalás,

megbántás, dühkitörések, agresszív viselkedések, valószínűbben bocsátanak meg egy sérelmet követően, kevésbé jellemző rájuk a rossz szándék, a kifelé irányuló agresszió, az elfojtott harag, az önmagukra irányuló agresszió, ugyanakkor konstruktívabb konfliktuskezelés jellemzi őket.

Mint azt korábban is említettük, a szakirodalomban nincs teljes egyetértés az önkontroll ideális mértékével kapcsolatban. Vannak olyan szerzők, akik szerint az önkontrollnak nem beszélhetünk túl magas szintjéről: minél nagyobb az egyénre jellemző önkontroll, annál jobb. Más szerzők felvetették annak lehetőségét, hogy a túlzott mértékű önkontroll káros, és bizonyos alkalmazkodási (pszichés) zavarokkal járhat együtt. A mi megközelítésünk szerint az önkontroll magas szintje csak akkor válik problematikussá, amennyiben ahhoz egyfajta rigiditás, a rugalmasság, az alkalmazkodó készség hiánya társul.

1.4. AZ ÖNKONTROLL SZEMÉLYISÉGBELI VONATKOZÁSAI

Számos vizsgálatot végeztek azzal összefüggésben, hogy melyek azok a jellemzők, amelyek alapján megbízhatóan előre tudjuk jelezni az egyén munkahelyi teljesítményét és a munkakörben való beválását. A vizsgálatok jelentős része azoknak az alapvető személyiségjellemzőknek az azonosítására irányult, amelyek prediktorai lehetnek a munkateljesítménynek. Az önkontroll kompetenciájának gyakorlati megnyilvánulásai mellett így érdemes megemlíteni annak személyiségbeli korrelátumait is, hiszen az ezekkel való összefüggései alapján a munkateljesítményre gyakorolt hatását is alaposabban megérthetjük.

A munkateljesítményre hatást gyakorló személyiségjellemzők vizsgálatával foglalkozó kutatások jelentős része az Ötfaktoros személyiségmodellből kiindulva, az öt fő személyiségdimenzió (lelkiismeretesség, barátságosság, érzelmi stabilitás/neuroticitás, extravertió, nyitottság) hatását igyekszik feltárni. Tangney és munkatársainak (2004) vizsgálata alapján az önkontroll összefüggést mutat a lelkiismeretesség, barátságosság és érzelmi stabilitás dimenziókkal. A lelkiismeretesség az a személyiségdimenzió, amelyet több kutatás is egyértelműen összefüggésbe hozott a munkahelyi teljesítménnyel. Barrick és Mount (1991) analízise alapján a lelkiismeretesség magas szintje az egyik legmegbízhatóbb prediktora a jó munkateljesítménynek a foglalkozások széles körében. Vizsgálatuk eredményei szerint a rendőrök esetében nem csak a munkateljesítménynek, hanem a képzéseken való sikerességnek is egy fontos előrejelzője. Adenuga és Ayodele (2013) összefoglalója alapján a „*lelkiismeretes*” személyekre jellemző a céltudatosság, a nagymértékű megbízhatóság és önfegyelem; jellemző rájuk, hogy megfontoltan cselekednek, betartják a szabályokat és normákat, és képesek a jutalmak késleltetésére. Ebből a leírásból is egyértelműen kitűnik a lelkiismeretesség és önkontroll szoros kapcsolata.

A másik dimenzió, amelyet összefüggésbe hoztak az önkontrollal, az a barátságosság. A barátságosság magas szintjével rendelkező személyekre jellemző, hogy udvariasak, flexibilisek, jó természetűek, kooperatívák, megbocsátóak és toleránsak. A kutatások arra utaltak, hogy a barátságosság alacsonyabb szintjével jellemezhető munkavállalók több nem megfelelő/rossz munkahelyi viselkedést mutatnak (Cuttler és Muchinsky, 2006). A vizsgálat rendőrök körében zajlott, és az önkontroll hatását is vizsgálták, ugyanakkor az önkontroll sem a nem megfelelő munkahelyi viselkedés, sem pedig a kiképzésen való sikerességet nem jelezte előre szignifikáns mértékben.

A harmadik dimenzió, mely összefüggésbe hozható az önkontrollal, az az érzelmi stabilitás/neuroticitás. Az érzelmi stabilitás alacsony szintje esetén jellemző, hogy az egyén szorongó, haragos, depresszív, érzelmes, érzelmileg csapongó és bizonytalan. Ezek az aspektusok bár kevésbé erőteljesen, de szintén összefüggést mutatnak a jó munkahelyi teljesítménnyel (Barrick és Mount, 1991).

A jó munkahelyi teljesítménynek egy fontos összetevője a kitartás („*perseverance*”). A kitartást úgy definiálhatjuk, mint az arra való tendenciát, hogy az egyén kitartson a célok megvalósítása, és az azokkal kapcsó-

latos viselkedések mellett, még a felmerülő nehézségek, akadályok, fáradtság, frusztráció vagy a megvalósíthatóság alacsony észlelt szintje ellenére is (Constantin, Holman és Hojbota, 2011). A kitartásnak ebből a definíciójából is kiviláglik, hogy az önkontroll kompetenciája elengedhetetlen ahhoz, hogy valaki képes legyen a céljainak megvalósítása melletti kitartásra. Tulajdonképpen a kitartás az önkontroll kompetencia egyfajta aldimenziójaként, összetevőjeként fogható fel (pl. Moffitt és mtsai., 2011). Tutu és Constantin (2012) vizsgálatában a Constantin, Holman és Hojbota (2011) által kifejlesztett Kitartás Skálát (Persistence Scale) alkalmazták, melynek példa itemeit áttekintve is egyértelmű a kapcsolata az önkontroll képességével: például „*Könnyen feladom annak a problémának a megoldását, amely hosszabb ideig foglalkoztatott*”; „*Még az olyan tevékenységek végzésére is motivált maradok, amelyek több hónapon keresztül is eltartanak*”). Sőt Constantin és munkatársai (2011) ki is emelik, hogy különösen a jelenben megjelenő célok elérése követel meg önkontrollt az egyén részéről. Tutu és Constantin (2012) kutatása azzal az eredménnyel zárult, hogy a kitartás (hosszú távú és jelenlegi célok megvalósítása melletti kitartás) jó prediktora az egyén munkateljesítményének.

1.5. AZ ÖNKONTROLL MUNKAHELYI VONATKOZÁSAI

Az alkalmasság megítélése során az egyik elsődleges célunk annak minél pontosabb bejósítása, hogy az egyén hogyan fog viselkedni az adott munkakörben; milyen hatékonysággal fogja ellátni a feladatait. Egy szóval azt próbáljuk meg előre vetíteni, hogy az egyénnek milyen lesz a munkateljesítménye. A munkateljesítmény azoknak a viselkedéseknek az összességéként definiálható, amelyeket a munkavállaló az adott kontextusban kontrollál, és amelyek relevánsak a szervezeti céljai szempontjából (Tutu és Constantin, 2012). A vizsgálatok alapján az önkontroll egy olyan jellemző, amely számos munkahelyi viselkedéssel (pozitíval és negatíval egyaránt) összefüggést mutat, így mindenképp érdemes a kiválasztás során időt és energiát áldozni vizsgálatára.

1.6. AZ ÖNKONTROLL JELENTŐSÉGE A KÖZSZOLGÁLATI FOGLALKOZÁSOK ESETÉBEN

Az önkontroll kompetenciájának megfelelő szintje alapvető elvárás a közszolgálat területén dolgozni kívánókkal szemben. Például a rendvédelmi/rendészeti szervek esetében az alacsony szintje kizáró tényező a pszichikai alkalmasság megítélése során (Révai, 2010). A közszolgálat területén dolgozók esetében egy olyan sajátos motivációs háttérrel azonosítottak, amely megkülönbözteti őket a más területeken dolgozóktól. Ezt *közszolgálati motivációnak* (public service motivation) nevezték el, amely alatt az egyénnek azt az általános, altruista motivációját értették, hogy a közösség, az emberek, az állam, a nemzet vagy az emberiség érdekét szolgálja (Perry, Hondeghem és Wise, 2010; Rainey és Steinbauer, 1999). A közszolgálati motivációt hat tényezővel hozták összefüggésbe: közpolitikai döntéshozatal iránti érdeklődés, a közérdek iránti elköteleződés, állampolgári kötelesség, társadalmi igazságosság, önfeláldozás és részvét (Perry, 1996). Ezek közül több is egyértelműen összefüggésben áll az önkontroll képességével. A vizsgálatok alapján a közszolgálati motiváció mértéke nemcsak az egyén munkateljesítményét befolyásolja, hanem a szervezeti hatékonyságra is hatással van (Alonso és Lewis, 2001; Perry és Wise, 1990).

Az önkontrollal kapcsolatos elvárások nem újkeletűek a közszolgálat területén: már a belügyi szervek vezető kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztrendszerében (Münnich, Balázs és Hőgye-Nagy, 2014, Hege-dűs, 2014) is megjelent az elvárások között a következetesség, kiszámíthatóság és szabálytudat képessége. A következetesség, kiszámíthatóság alatt az egyén viselkedésének bejósolhatóságát, az elvárásoknak megfelelő, az uralkodó normák által előírt szabályoknak nem ellentmondó jellegét értették. A következetesség és kiszámíthatóság megfelelő szintje esetén jellemző az egyénre az, hogy követi a szervezeten belül uralkodó szabályokat, előírásokat, és viselkedését ehhez igazítja (Medvés és Papp, 2014), amely megvalósításának az előfeltétele a megfelelő mértékű önkontroll birtoklása.

A megfelelő mértékű önkontrollal kapcsolatos elvárások nemcsak a magyar, hanem a nemzetközi gyakorlatban is megjelennek: például az Egyesült Államok Munkaügyi Minisztériumának támogatásával készült foglalkozási adatbázisában (O*net, Occupational Information Network, USDOL/ETA, 2017) szereplő belügyi szervek hivatásos állományához hasonló foglalkozások esetében is találkozhatunk az önkontroll, illetve az önkontrollhoz kapcsolódó képességekkel, készségekkel a munkaköri „követelmények” között. A közszolgálati (többek között pl. rendőrtiszt, büntetésvégrehajtás, fegyőr, vámtiszt, önkormányzati tisztviselő, adóellenőr) foglalkozások O*Net-ben megtalálható leírását megvizsgálva, azt találjuk, hogy a munkastílussal/móddal kapcsolatos elvárások között jellemzően megjelenik az önkontroll képessége, amely alatt a higgadság megőrzését, érzelmek kontroll alatt tartását, harag kontrollálását, az agresszív viselkedés elkerülését értik, még nagyon összetett helyzetekben is. Továbbá a munkastílushoz kapcsolódóan megjelenik a kitartás, mint elvárás, amely alatt az akadályok ellenére való kitartást értik, amely szintén az önkontroll képességével hozható összefüggésbe.

Emellett az ezekben a munkakörökben azonosított feladatokat, tevékenységeket szemlélve láthatjuk, hogy a közszolgálati foglalkozásoknak a szerves részét képezi a nyilvánossággal való közvetlen, vagy a köz érdekében végzett munka, a konfliktusos helyzetek megoldása, tárgyalások, egyeztetések kivitelezése. Ezek mindenképpen olyan feladatok, amelyek nagymértékű önkontrollt követelnek meg a munkakör betöltőjétől. Továbbá az ezekhez a munkakörökhöz kapcsolódó tudásbeli elvárások között többnyire megtaláljuk az ügyfélszolgálati ismereteket, ügyfélorientáltságot, amely szintén egy olyan kompetencia, amely elővételezi a megfelelő mértékű önkontroll meglétét. Az O*Net általános rendszere mellett rendelkezésre állnak specifikus kompetenciarendszerek is. A közszolgálati foglalkozásbeli sokféleség miatt nehéz minden területhez kapcsolódóan specifikus kompetenciarendszert azonosítani, így jelen esetben csak a közszolgálatnak egy szűk területére, a rendvédelemre/rendészetre vonatkoztatva hozunk példát. A Royal Canadian Mounted Police (RCMP) által kidolgozott kompetenciarendszerben az Emberekkel való bánás kompetenciái között is megjelenik az önkontroll és higgadság megőrzésének a képessége (RCMP, 2005). Oliver (2014) különböző amerikai rendvédelmi/rendészeti szervek körében végzett vizsgálata során 12 olyan jellemzőt azonosított, amelyekkel egy ideális jelöltnek rendelkeznie kell, és ezek közül egy a megfelelő önkontroll.

A közszolgálati, különösen rendvédelmi területen dolgozók kiválasztása során a külföldi gyakorlatban bevett szokás valamilyen személyiségkérdőív, leltár használata. Az MMPI mellett a külföldi gyakorlatban gyakran alkalmazott személyiségvizsgáló eljárás a rendőrök kiválasztása során az IPI (Inwald Personality Inventory; Shusman, Inwald és Knatz, 1987). Az IPI egy olyan kérdőív, amely kifejezetten azokat a személyiségjellemzőket vizsgálja, amelyeket korábbi kutatások relevánsnak találtak a rendőri teljesítmény szempontjából. Az IPI által vizsgált dimenziók között olyanokat találunk, mint például a szerhasználat és a törvénnyel való összeütközés, amely viselkedések egyértelműen az önkontroll nem megfelelő szintjével hozhatóak összefüggésbe. Inwald és Shusman (1984) vizsgálatukban azt találták, hogy az IPI által vizsgált kiborulás/kimutatás („acting out”) dimenzió rendőrök esetében összefüggést mutat a munkahelyi teljesítmény olyan negatív aspektusával, mint a késések, hanyagság és gondatlanság. Több különböző vizsgálat igazolta, hogy az IPI megbízható előrejelzője a rendőri munkában való beválásnak, és ez is megerősíti az önkontroll kompetenciájának kiválasztási szempontként való fontosságát, létjogosultságát.

A kiválasztás során nemcsak azt szeretnénk megtudni, hogy kik lesznek azok, akik hatékonyan el tudják látni a feladataikat, hanem lehetőség szerint arra is fényt szeretnénk deríteni, hogy kik azok a személyek, akiknek a részéről (akár a szervezet céljai és normái, akár a társadalmi normák szempontjából) nem megfelelő viselkedésekre számíthatunk. Az ilyen nem megfelelő munkahelyi viselkedéseket nevezik káros munkahelyi viselkedéseknek (angolul counterproductive workplace behavior). A káros munkahelyi viselkedéseknek számos definíciója ismert, de ezekben közös, hogy ezekre a viselkedésekre jellemzőnek tartják a társadalmi és szervezeti szabályok és értékek figyelmen kívül hagyását (Martinko, Gundlach és Douglas, 2002). Olyan viselkedéseket sorolunk ide, mint például erőszak, lopás, őszintétlenség, hiányzás, drog-és alkoholfogyasztás és agresszió. Számos vizsgálat irányult annak feltárására, hogy milyen tényezők állnak ezeknek a viselke-

déseknek a háttérben. Voltak olyan kutatások, amelyek a szervezet jellegzetességeit emelték ki, és voltak olyan vizsgálatok is, amelyek inkább az egyéni különbségekre helyezték a hangsúlyt, mint például az egyénre jellemző integritás mértéke, negatív affektivitás, machiavellizmus, lelkiismeretesség, barátságosság és érzelmi stabilitás mértéke, akarat (volition) impulzivitás és önkontroll (Griffin, O'Leary-Kelly és Collins, 1998; idézi Martinko és mtsai, 2002). A vizsgálatok alapján az önkontroll szignifikáns korrelációt mutat az agresszív munkahelyi viselkedésekkel (Douglas és Martinko, 2001): az alacsonyabb önkontrollal jellemezhető személyek esetében több ilyen negatív munkahelyi viselkedés figyelhető meg. Emellett Gino, Schweitzer, Mead és Ariely (2011) vizsgálatukban azt találták, hogy ha egy egyén önkontroll kapacitását „kimerítjük”, akkor kevésbé tud ellenállni a kísértésnek, és nagyobb valószínűséggel mutat nem etikus viselkedéseket.

Ezeknek a káros munkahelyi viselkedéseknek az előrejelzése kiemelt fontosságú a közszolgálat területén dolgozók kiválasztása során, az általuk birtokolt hatalom mértéke és az azzal való esetleges visszaélés negatív következményei miatt. Éppen ezért fontos az egységes közszolgálati alapkompenciák közé tartozó érzelmi intelligencia kompetencia kapcsán az önkontroll képességének a mérése (Malét-Szabó et al., 2018). A közszolgálati szervek dolgozóival szemben mindezeket túl alapvető elvárásnak tekinthető a szilárd erkölcsiség (Malét et al., 2021), azaz az érvényben lévő társadalmi normák (jogi és etikai szabályok egyaránt) elfogadása, betartása és megvédése, melynek hiányában megjelenhet az egyéni nyereségszerzés céljából történő hatalommal való visszaélés, azaz a korrupció. A korrupció különböző formáit különíthetjük el, például információk kiadása, megvesztegetés, védelmi pénz elfogadása, ügy ejtése, csalás, sikkasztás, melyeknek háttérben (legalábbis részben) az önkontroll nem megfelelő mértéke állhat (Girodo, 1991; Boes, Chandler és Timm, 1997).

1.7. ÖNKONTROLL ÉS ELŐÍTÉLETESSÉG

Mindenféle munkakör esetében általában, a közszolgálat területén dolgozókkal szemben pedig alapvető elvárás, hogy munkájukat előítéletektől, torzításoktól mentesen végezzék, így biztosítva az egyenlő bánásmód elvének megvalósulását.

Az előítélet olyan általánosított, generalizált, jellemzően negatív attitűd, vélekedés az emberek egy meghatározott csoportjával szemben, amely általában nem megalapozott és többnyire egy külső csoport ellen irányul (Allport, 1954, idézi Dovidio, Hewstone, Glick és Esses, 2013). Az előítélet olyan természetes kognitív folyamatok (pl. kategorizáció) eredménye, amelyek segítenek bennünket az összetett környezeti információk feldolgozásában, kezelésében, ugyanakkor a bennük rejlő egyszerűsítések miatt sok esetben tévútra terelnek minket. Az előítéletek nem csak nyílt formát ölthetnek, sok esetben az értékelések implicit szintjén figyelhetőek meg. Napjaink társadalmára jellemző az előítéletek és diszkrimináció negatív megítélése, elutasítása, ugyanakkor bizonyos egyéni, illetve társadalmi, társas szintű tényezők továbbra is megerősítik a sztereotípiáinkat és negatív előítéleteinket, ez a kettősség pedig egy belső konfliktust eredményezhet, amellyel kétféleképpen küzdhetünk meg:

- megpróbálhatjuk fenntartani, megőrizni és igazolni a meglévő sztereotípiáinkat, előítéleteinket
- megpróbálhatjuk az előítéletes válaszokat, viselkedéseket elkerülni, ehhez pedig önkontrollra van szükség (Monteith, Arthur, McQueary és Flynn, 2013).

Az előítéletes válaszok legátlását, elkerülését ugyanakkor jelentős mértékben megnehezíti az, hogy sok esetben ezek a nézeteink szándékosság és tudatosság nélkül aktiválódnak, és működnek (Greenwald és Banaji, 1995). Az előítéletes válaszaink szabályozására kétféle stratégiát is alkalmazhatunk: megpróbálhatjuk elfojtani az ilyen jellegű gondolatainkat, például azzal, hogy a másik személy csoporttagságától megpróbálunk elvonatkoztatni, megpróbáljuk azt figyelmen kívül hagyni (Monteith és mtsai, 2013). Ugyanakkor úgy tűnik, hogy ennek a stratégiának meg lehet az a negatív következménye, hogy a későbbiekben a sztereotípiák, illet-

ve előítélet, amit megpróbáltunk elnyomni, felerősödve tér vissza, és még inkább befolyásolja a cselekedeteinket (Macrae, Bodenhausen, Milne és Jetten, 1994). A másik lehetőségünk az, hogy megpróbálunk ezek felett az automatikus folyamatok felett tudatos kontrollt gyakorolni, mintegy deautomatizálni őket. Azaz aktívan keressük, folyamatosan monitorozzuk az azokra a körülményekre jellemző jeleket, amelyek között a korábbiakban hajlamosak voltunk előítéletes, diszkriminatív módon viselkedni, és ezeknek a jeleknek a megléte esetén fokozott figyelmet fordítunk a viselkedésünk kontrollálására, az előítéleteinken alapuló válaszok legátlására. Ugyanakkor az, hogy ezt a tudatos kontrollálási folyamatot mennyire hatékonyan tudjuk megvalósítani, az alapvetően az önkontrollunk, illetve az önkontrollal kapcsolatos erőforrásaink függvénye (Monteith és mtsai, 2013).

Tudományos vizsgálatok alapján általában az érzelmi intelligencia, illetve kiemelten az önkontroll képessége is összefüggést mutat az előítéleteséggel: negatív összefüggést mutattak ki az érzelmi intelligencia (Andrzejewski, 2009), valamint az empátia és előítéleteség között (Stephan és Finlay, 1999). Konrath, Novin és Li (2012) egyetemisták körében végzett vizsgálatuk során azt tapasztalták, hogy azok a személyek, akik gyengébben teljesítenek mások érzelmeinek a felismerésében, saját bevallásuk szerint is negatívabban (agresszívebb módon) viselkednek más csoportok tagjaival. Ugyanakkor lehetséges, hogy az érzelmi intelligencia magasabb szintje nem feltétlenül eredményezi az előítéletes nézeteknek valamint a sztereotípiáknak a kisebb mértékű elfogadását, hanem sokkal inkább azok kifejezésére van hatással. Azaz a magas érzelmi intelligenciával rendelkező személyek ugyanúgy vallhatnak sztereotipikus nézeteket és lehetnek előítéletesek egy másik csoporttal szemben, viszont ők (jobb önkontrolljuk révén) feltételezhetően jobban tudják kontrollálni ezeknek a sztereotípiáknak és előítéleteknek a viselkedésükben való megnyilvánulását. Ráadásul úgy tűnik, hogy a magasabb érzelmi intelligenciával rendelkező személyek nemcsak hogy jobban le tudják gátolni a diszkriminatív viselkedéseket, hanem az interkulturális kommunikáció terén is hatékonyabbak (Chrobot-Mason és Leslie, 2012). Ghumman és Barnes (2013) vizsgálatukban kifejezetten az önkontroll képességének, illetve annak kimerülésének hatását vizsgálták az előítéleteségre, és azt találták, hogy ha az egyének önkontroll erőforrásai kimerültek (kevesebb alvás miatt), valóban előítéletesebbé válnak.

Ezek az eredmények is egyértelműen megerősítik, hogy az érzelmi intelligencia, és azon belül az önkontroll egy olyan képesség, amelynek megfelelő szintje fontos a közszolgálati munkakörököt betöltők körében.

1.8. AZ ÖNKONTROLL MÉRÉSE

Az emberek között alapvető különbségek vannak annak tekintetében, hogy mennyire képesek kontrollálni cselekedeteiket.

Az önkontroll mérésére több lehetőség is nyílik (Duckworth és Kern, 2011), vizsgálhatjuk az egyénre jellemző vonásszintű önkontrollt kérdőívek, skálák segítségével. Számos korábbi kérdőív, skála áll rendelkezésre az önkontroll mérésére (lásd pl. The Self-Control Behavior Inventory, Fagen, Long és Stevens, 1975, idézi Tangney és mtsai, 2004; The Self-Control Schedule, Rosenbaum, 1980; The Self-Control Questionnaire, Brandon, Oescher és Loftin, 1990). Ezekkel a rendelkezésre álló eszközökkel kapcsolatban az egyik problémát az jelenti, hogy némileg elavultak. A másik probléma pedig az, hogy nem elég átfogóak, jellemzően az önkontrollnak csak valamelyik aspektusára helyezik a hangsúlyt (Tangney és mtsai, 2004). Holott az önkontroll négy fő dimenzióját különítették el (Baumeister és mtsai, 1994; idézi Tangney és mtsai, 2004):

- gondolatok kontrollálása
- érzelmek kontrollálása
- impulzusok kontrollálása
- teljesítmény kontrollálása

Egy viszonylag újnak mondható, és mindezeket a dimenziókat átfogó skála is a rendelkezésünkre áll: a Tangney és munkatársai (2004) által kifejlesztett „Self-Control Scale”. Ebben a skálában megjelenik a gondolatok és érzelmek feletti kontroll, az impulzus kontroll, a teljesítmény szabályozása és a szokásoknak a megváltoztatása is. Az adatokon végzett főkomponens-analízis révén öt fő faktort azonosítottak, amelyet a skála vizsgál: önfegyelem, nem impulzív/megfontolt viselkedésre való hajlam, egészséges szokások, munka érdekében való önszabályozás, megbízhatóság. A skála a vizsgálatok alapján megbízhatónak bizonyult (Cronbach- $\alpha = 0,89$), illetve a test-retest megbízhatósága is megfelelőnek bizonyult (0,89).

Az önkontroll szintjének önbevalláson alapuló mérése mellett alkalmazhatunk különböző teszteket is, mint az ún. *Porteus labirintus teszt* (Porteus, 1965, idézi Latham és Perlow, 1996). Ebben a papír-ceruza tesztben az egyén feladata az, hogy egy labirintusban találja meg a kivezető utat úgy, hogy közben nem követ el előre meghatározott hibákat (pl. ceruza felemelése, nyomtatott vonalak érintése, „zsákutcába” való befordulás). A labirintusok teljesítését követően összesítik az elkövetett hibák számát és abból egy mutatót számolva (Q - érték) következtetnek az egyénre jellemző önkontroll szintjére: alacsony hibaszám esetén túlzott kontrollról beszélhetünk, míg a magas hibaszám impulzivitást tükröz. A vizsgálatban arról számolnak be, hogy a mutató (Q - érték) magas értékelők közötti megbízhatósággal jellemezhető (0,95 feletti, Latham és Perlow, 1996).

A közgazdaságtani és döntéseméleti kutatások területén is találhatunk alkalmas eszközöket az önkontroll vizsgálatára, hiszen az önkontroll kérdése nemcsak a pszichológiában jelent meg, hanem a közgazdaságtan és döntésemélet érdeklődését is magára vonta. Ainslie (2001, idézi Lippai, 2008) szerint az egyénben zajló intertemporális döntési folyamatok egyfajta belső foglyodilemma helyzetként foghatóak fel, amelyek során a rövid és hosszú távú céljaink időnként konfliktusban állnak egymással. Ilyen helyzetekben az önkontroll elősegítheti a hosszabb távon kifizetődőbb alternatíva választását, ugyanakkor az is előfordulhat, hogy az egyén által gyakorolt önkontroll rontja a jutalomszerzés hatékonyságát. Fishbach és Trope (2005) szerint az önkontroll problémája akkor jelentkezik döntési helyzetekben, ha a döntéshozó konfliktust érzlel egy adott választási alternatíva rövidtávú és hosszú távú kimenetei között. A rövidtávú költségek arra késztethetik az egyént, hogy feladjon egy hosszabb távon hasznosabb választási lehetőséget/alternatívát. Ennek megfelelően a közgazdaságtani, döntéseméleti kutatások az önkontrollt olyan helyzetekben hozott döntések alapján mérik, amelyekben a költségek és hasznok mellett a rövid és hosszú távú idői perspektíva is megjelenik (pl. Brown és Rachlin, 1999).

Ezek mellett viselkedéses módszereket is alkalmaznak a gyakorlatban az önkontroll vizsgálatára. A kutatásokban az egyik leggyakrabban alkalmazott eljárás az úgynevezett „*handgrip task*”, amely során az egyén feladata az, hogy egy marokerősítőt minél tovább összeszorítson. Minél tovább tartja az egyén összeszorítva ezt az eszközt, annál nagyobb önkontrollról tesz tanúbizonyságot.

1.8.1. Önkontroll és társas kívánatosság

Az önkontroll mérése, vizsgálata során figyelmet kell fordítani a társas kívánatosság kérdésre, ugyanis vannak arra utaló kutatási eredmények, hogy a vonásszintű önkontroll pozitív összefüggést mutat a társas kívánatossággal (Tangney és munkatársainak (1994) vizsgálata alapján $r = 0,54$ és $r = 0,60$ korreláció jelentkezett az önkontrollt és a társas kívánatosságot vizsgáló skálák között). Ugyanakkor ennek a pozitív összefüggésnek az oka, forrása nem teljesen egyértelmű. A kézenfekvő magyarázat természetesen az, hogy az egyének azért adnak magas önkontrollra utaló válaszokat, mert szeretnének jó színben feltűnni és megfelelni a társasan elfogadott normáknak. A jelenség egy másik lehetséges interpretációja szerint azok a személyek, akik az önkontroll magasabb szintjével rendelkeznek, ténylegesen nagyobb valószínűséggel mutatnak olyan viselkedéseket, amelyek társasan kívánatosak, hiszen a társasan kívánatos viselkedésekben alapvetően az egyéni önző érdekekről való lemondás jelenik meg a közösség érdekében (Tangney és mtsai, 2004).

2. Az önkontroll alkompetenciájába tartozó attitűdök, személyiségjegyek, viselkedési sémák vázlatos bemutatása

A vizsgálat során az önkontroll alatt az egyén arra való képességét értjük, hogy az érzéseit, impulzusait, gondolatait és viselkedését úgy alakítsa, hogy azok megfeleljenek a társadalmi és szervezeti normáknak, illetve a saját hosszú távú érdekeinek, még akkor is, ha ez a jelenben bizonyos költségekkel, lemondásokkal jár. Az önkontroll megfelelő szintjével jellemezhető személy képes a higgadtságát még megterhelő helyzetekben és hosszú távon is megőrizni, képes uralkodni az indulatain, képes ellenállni annak, hogy indulatokkal terhes helyzetekbe sodródjon, valamint képes előítéletekről mentesen viselkedni a munkája során.

Az önkontroll mérésénél kettős megközelítést alkalmazunk: a vonásszintű önkontroll mérése kérdőív segítségével történik, az önkontroll viselkedésben való megnyilvánulását pedig fokozottan interaktív teszt segítségével vizsgáljuk. A kérdőív segítségével egy átfogó képet kaphatunk az önkontroll különböző aspektusairól: egyrészt felmérésre kerül az, hogy az egyénnek milyen attitűdjei vannak az önkontroll képességével, illetve annak különböző aspektusaival kapcsolatban. Tangney és munkatársainak (1994) kérdőívét alapul véve kitérünk az önkontroll mind a négy azonosított dimenziójára, azaz megjelennek állítások az érzelmek, gondolatok, impulzusok és viselkedés kontrollálásával kapcsolatban. A kérdőív másik részében pedig az egyén önkontroll gyakorlásával, illetve fejlesztésével kapcsolatos motivációit vizsgáljuk. Ebben a részben arra vonatkozó állítások jelennek meg, hogy az egyén mennyire motivált az önkontroll különböző aspektusainak a gyakorlására a mindennapjai során, illetve mennyire szeretne fejlődni, jobbra válni ezekben a képességekben. Mivel a Tangney és munkatársai (1994) által kifejlesztett skálát magas megbízhatóság jellemezte, így várakozásaink szerint az általunk kialakított kérdőívvel is hasonlóan megbízható és valid módon tudjuk vizsgálni az egyénre jellemző önkontroll mértékét.

Mivel Tangney, Baumeister és Boone (2004) rámutattak arra, hogy a vonásszintű önkontroll összefüggést mutat a társas kíváncsisággal, így mindenképp fontosnak tartjuk, hogy a kérdőíves vizsgálat mellett az önkontroll képességének teljesítményjellegű mérésére is sor kerüljön, amely egy fokozottan interaktív teszt segítségével valósul meg. Ebben a tesztben az az önkontroll három fontos dimenziója is felmérésre kerül három alteszt segítségével: vizsgáljuk az egyénre jellemző impulzus, kognitív és viselkedéses kontroll mértékét. Az egyén által gyakorolt önkontroll mértékén túl annak tartósságát és kimerülésnek való ellenállását is vizsgáljuk. Az interaktív teszt első részében az egyénre jellemző impulzus kontroll mértékét vizsgáljuk egy egyszerű döntéshozatali feladat segítségével, amely során azt nézzük meg, hogy az egyén milyen gyorsan vagy megfontoltan hoz döntéseket. A képernyőn különböző szimbólumok jelennek meg, és az egyénnek arra vonatkozóan kell egy becslést adnia, hogy egy adott szimbólumból hány darab szerepel a képernyőn.

A kognitív kontroll vizsgálatára pedig egy egyszerű észlelési feladatot alkalmazunk, amely hasonlatos az Eigsti és munkatársai (2006) által önkontroll mérésére alkalmazott feladathoz: a teszt kitöltőnek meg kell nyomnia egy adott gombot, amennyiben a képernyőn egy meghatározott célinger jelenik meg, és nem szabad reagálnia abban az esetben, ha egy másik, nem célinger („non-target”) jelenik meg. A nem célinger véletlenszerűen jelenik meg a célingereket tartalmazó körök között: előfordulhat, hogy egy célinger után rögtön egy nem célinger következik, de egymás után több célinger is követheti egymást. Minél több célinger követte egymást, annál nagyobb lesz az észlelt valószínűsége annak, hogy egy nem célinger fog következni, ennek megfelelően egyre nagyobb kognitív kontroll szükséges a feladat megfelelő végrehajtásához. A válaszidő és a hibás válaszok száma alapján tudunk következtetni az egyénre jellemző önkontroll mértékére.

A viselkedéses önkontroll vizsgálatára pedig egy döntéshozatali helyzetbe helyezzük az egyént, amelyben egy partnerrel kell együttműködnie a teszt kitöltőnek. Ebben a helyzetben mindkét fél számára a hosszabb távon kifizetődőbb stratégia az, ha a jelenlegi kisebb mértékű jutalmakról lemondva kooperálnak. A partner

valójában a program lesz, ami kezdetben nem együttműködő stratégiát folytat, néhány kört követően viszont átvált ún. „tit-for-tat” stratégiára, azaz mindig a tesztkitöltő válaszainak megfelelően reagál (együttműködésre együttműködéssel, versengésre versengéssel). Az együttműködő/versengő válaszok száma alapján információt kapunk arról, hogy az egyén mennyire tudja a kezdetben ellenszenvesen viselkedő személlyel kapcsolatos negatív érzéseit, indulatait kontrollálva a kölcsönösen kifizetődőbb együttműködést választani. A „játékot” két partnerrel is játssza az egyén: az első körben ez a partner egyértelműen többségi csoporttag, a második körben pedig egy egyértelműen kisebbségi csoporttag. Ennek segítségével azt is vizsgálni tudjuk, hogy az egyén milyen mértékben tud előítéletektől mentesen kooperálni másokkal.

Továbbá annak felmérésére, hogy az egyén mennyire képes megőrizni a nyugalmát stresszes helyzetben, a teszt során időnként felbukkan egy plusz feladat: időnyomás alatt kell megoldania egy szorzási feladatot, miközben egy meghatározott vonal mentén kell végighúzni az egeret, minél nagyobb pontossággal.

Az önkontroll vizsgált dimenziói:

- Attitűd
- Motiváció
- Impulzuskontroll mértéke
- Kognitív kontroll mértéke
- Viselkedéses kontroll mértéke
- Kimerülésnek való ellenállás mértéke

A következő (III. 1. számú) táblázatban foglaljuk össze az önkontroll kiváló, jó/megfelelő, közepes és elégséges szintjéhez kapcsolható viselkedéses jegyeket.

Önkontroll: arra való képesség, hogy az egyén az érzelmeit, viselkedéseit, impulzusait kontrollálja, tartózkodjon a negatív viselkedésektől akkor is, ha provokálják, ha ellenállással vagy ellenségességgel néz szembe, illetve amikor fokozódó mértékű stressznek, nyomásnak van kitéve munkavégzés közben. A tartósan fennálló stressz, fáradás ellenére is képes megőrizni a higgadságát, képes megfelelően koncentrálni.

Elégséges szint	Közepes szint	Jó szint	Kiváló szint
<ul style="list-style-type: none"> Jellemzi a gyors, első benyomás alapján való döntéshozatal Ha a lehetőség adott, elkerüli a döntések meghozatalát Közepes mértékű kitartás jellemzi A döntések meghozatalánál az azonnali jutalmakat preferálja, még akkor is, ha az összességében kisebb nyereséggel jár A döntéseknél nem veszi figyelembe, nincs tekintettel a hosszú távú következményekre, ösztönösen dönt, rövid idői intervallumban gondolkodik Az önkontroll képessége rövid ideig terhelhető, nagyobb/hosszabb távú terhelés esetén kisebb kooperáció jellemzi Az önkontrollnak csak a legalapvetőbb formáit tekinti fontosnak, és valamelyest motivált az önkontroll különböző aspektusainak használatára és fejlesztésére 	<ul style="list-style-type: none"> Döntések meghozatalánál kellő megfontolt-ság jellemzi, ugyanakkor hajlik arra, hogy a bizonytalan helyzetekben való döntést elkerülje Kognitív kontroll közepes szintje jellemzi Közepes mértékében kitartó a feladatok végrehajtása során Terhelés mellett is inkább hajlik az együttműködésre Döntések meghozatalánál már tekintettel van a hosszú távú szempontokra is, de a rövid távú aspektus (azonnali előnyök) előnyt élvez a döntéseiben Alapvetően fontosnak tartja az önkontroll különböző aspektusait, és viszonylag motivált azok alkalmazására, és fejlesztésére 	<ul style="list-style-type: none"> Megfontolt döntéshozatal jellemzi, bizonytalan helyzetekben is vállalja a döntés „felelősségét” Kitartó a feladatok végrehajtásában Kognitív kontroll magas szintje jellemzi Döntések meghozatalánál a rövid és hosszú távú kimeneteket és következményeket is figyelembe veszi Képes az érzelmeit kontrollálva, terhelés esetén is együttműködő választ adni Fontosnak tartja az önkontroll gyakorlásának mindenféle aspektusát, és törekszik ezek gyakorlására, fejlesztésére 	<ul style="list-style-type: none"> Megfontolt döntéshozatal jellemzi, bizonytalan helyzetekben is vállalja a döntés „felelősségét” Kognitív kontroll magas szintje jellemzi Nem adja fel a feladat végrehajtását Igénybevétel ellenére is képes hosszú távon önkontrollt gyakorolni Rövid-és hosszú távú idői perspektívát egyaránt figyelembe veszi a döntései során Nem csak a saját, hanem a másik fél érdekeit is szem előtt tartja a döntések során Fontosnak tartja az önkontroll gyakorlásának mindenféle aspektusát, és törekszik ezek gyakorlására, fejlesztésére

III.1. táblázat: Az önkontroll kompetenciájának definíciója és az egyes szintekhez tartozó viselkedéses jegyek

3. Az önkontroll alkompetenciába tartozó tesztek validálási, megbízhatósági szempontjai

Az önkontroll kompetenciájának vizsgálatára általunk kifejlesztett tesztek validitásának feltárása az önkontroll, az ehhez a képességhez kapcsolódó konstruktumok mérésére szolgáló tesztek párhuzamos felvételével lehetséges. Áttekintve a rendelkezésre álló eszközöket, a következő tesztek találtak relevánsnak az önkontroll mérésünk, illetve az egyes altesztek validálásához a Vienna Teszt Rendszerben (Hőgye-Nagy és Kurucz, 2014):

- *IVPE*: A Vienna Teszt Rendszerben elérhető „*IVPE teszt*” alapvetően sofőrök vizsgálatára kifejlesztett személyiségteszt, amely az élet különböző területeire vonatkozó állításokkal vizsgálja az egyénre jellemző mentális stabilitás, önkontroll, társadalmi normákhoz való alkalmazkodás, igazodás és kockázatvállalási hajlandóság mértékét.
- *AHA*: Az impulzivitást vizsgáló altesztünk szempontjából a Vienna Teszt Rendszerben elérhető tesztek közül az „*AHA teszt*” releváns, amely vizsgálja az egyénre jellemző impulzivitás és döntési készség mértékét. Az „*AHA teszt*” az általunk kifejlesztett, impulzivitás vizsgálatára kifejlesztett fokozottan interaktív teszthez nagymértékben hasonló: az egyén feladata két alakzat közül kiválasztani a nagyobb felületűt, a döntések meghozatalának gyorsasága alapján következtethetünk az egyénre jellemző impulzivitás mértékére.
- *INHIB*: Az önkontroll kognitív aspektusának vizsgálatára szolgáló altesztünk validálásához szintén a Vienna Teszt Rendszerben található „*INHIB teszt*” tartjuk alkalmasnak, amely szintén az automatikus válaszok legátlására való képességet vizsgálja, többek között a „*go-no go*” paradigmát alkalmazva, amely a mi tesztünkben is megjelenik.

IRODALOMJEGYZÉK

- Adenuga, R. A., Ayodele, K. O. (2013). Adolescents' entrepreneurial behaviour: The predictive effect of the Big Five personality factors. *European Journal of Business and Social Sciences*, 1(12), 48–58.
- Alonso, P., Lewis, G. B. (2001). Public service motivation and job performance. Evidence from the federal sector. *American Review of Public Administration*, 31, 363–380.
- Andrzejewski, S. A. (2009). *An examination of the relation between prejudice and interpersonal sensitivity*. [Doktori értekezés] Boston, Massachusetts: Northeastern University.
- Balliet, D., Joireman, J. (2010). Ego depletion reduces proselves' concern with the well-being of others. *Group Processes & Intergroup Relations*, 13, 227–239. doi: 10.1177/1368430209353634
- Barrick, M. R., Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1–26. doi: 10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x
- Baumeister, R. F. (2002). Ego depletion and self-control failure: An energy model of the self's executive function. *Self and Identity*, 1, 129–136. doi: 10.1080/152988602317319302
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., Tice, D. M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1252–1265. doi: 10.1037/0022-3514.74.5.1252
- Baumeister, R. F., Heatherton, T. F. (1996). Self-regulation failure: An overview. *Psychological Inquiry*, 7, 1–15. doi: 10.1207/s15327965pli0701_1
- Baumeister, R. F., Vohs, K. D., Tice, D. M. (2007). The strength model of self-control. *Current Directions in Psychological Science*, 16, 351–355. doi: 10.1111/j.1467-8721.2007.00534.x
- Boes, J. O., Chandler, C. J., Timm, H. W. (1997). *Police Integrity: Use of personality measures to identify corruption-prone officers*. Monterey, CA: Perserec. Letöltve: <http://www.dtic.mil/cgibin/GetTRDoc?Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf&AD=ADA334097>
- Brandon, J. E., Oescher, J., Loftin, J. M. (1990). The self-control questionnaire: An assessment. *Health Values*, 14, 3–9.
- Brown, J., Rachlin, H. (1999). Self-control and social cooperation. *Behavioural Processes*, 47, 65–72. doi: 10.1016/S0376-6357(99)00054-6
- Cattell, H. E. P., Mead, A. D. (2008). The Sixteen Personality Factor Questionnaire (16PF). In Boyle, G. J., Matthews, G., Saklofske, D. H. (eds.), *The SAGE Handbook of Personality Theory and Assessment* [Volume 2] (pp. 135–159). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Chrobot-Mason, D., Leslie, J. B. (2012). The role of multicultural competence and emotional intelligence in managing diversity. *The Psychologist-Manager Journal*, 15, 219–236. doi: 10.1080/10887156.2012.730442
- Constantin, T., Holman, A., Hojbota, A. M. (2011). Development and validation of a Motivational Persistence Scale. *Psihologija*, 45(2), 99–120. doi: 10.2298/PSI1202099C
- Cuttler, M. J., Muchinsky, P. M. (2006). Prediction of law enforcement training performance and dysfunctional job performance with general mental ability, personality, and life history. *Criminal Justice and Behavior*, 33, 3–25. doi: 10.1177/0093854805282291

- Dovidio, J. F., Hewstone, M., Glick, P., Esses, V. M. (2013). Prejudice, stereotyping and discrimination: Theoretical and empirical overview. In Dovidio, J. F., Hewstone, M., Glick, P., Esses, V. M. (eds.), *The SAGE Handbook of Prejudice, Stereotyping and Discrimination* (pp. 3–28). Los Angeles: Sage Publications.
- Douglas, S. C., Martinko, M. J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology, 86*, 547–559. doi: 10.1037/0021-9010.86.4.547
- Duckworth, A. L., Kern, M. L. (2011). A meta-analysis of the convergent validity of self-control measures. *Journal of Research in Personality, 45*, 259–268. doi: 10.1016/j.jrp.2011.02.004
- Eigsti, I-M., Zayas, V., Mischel, W., Shoda, Y., Ayduk, O., Dadlani, M. B., Davidson, M. C., Aber, J. L., Casey, B. J. (2006). Predicting cognitive control from preschool to late adolescence and young adulthood. *Psychological Science, 17*, 478–484. doi: 10.1111/j.1467-9280.2006.01732.x
- Feldman, S. C., Martinez-Pons, M., Shaham, D. (1995). The relationship of self-efficacy, self-regulation, and collaborative verbal behavior with grades: Preliminary findings. *Psychological Reports, 77*, 971–978.
- Fishbach, A., Trope, Y. (2005). The substitutability of external control and self-control. *Journal of Experimental Social Psychology, 41*, 256–270. doi: 10.1016/j.jesp.2004.07.002
- Freud, S. (1991). *Az őszvalami és az Én*. Budapest: Hatágú Síp Alapítvány.
- Galliot, M. T., Baumeister, R. F. (2007). The physiology of willpower: Linking blood glucose to self-control. *Personality and Social Psychology Review, 11*, 303–327. doi: 10.1177/1088868307303030
- Ghumman, S., Barnes, C. M. (2013). Sleep and prejudice: a resource recovery approach. *Journal of Applied Social Psychology, 43*, 166–178. doi: 10.1111/jasp.12045
- Gino, F., Schweitzer, M. E., Mead, N. L., Ariely, D. (2011). Unable to resist temptation: How self-control depletion promotes unethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 115*, 191–203. doi: 10.1016/j.obhdp.2011.03.001
- Girodo, M. (1991). Drug corruption in undercover agents: Measuring the risk. *Behavioral Sciences and the Law, 9*, 361–370. doi: 10.1002/bsl.2370090310
- Greenwald, A. G., Banaji, M. R. (1995). Implicit social cognition: Attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological Review, 102*, 4–27. doi: 10.1037/0033-295X.102.1.4
- Hegedűs, J. (ed.) (2014). *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról*. Budapest: Belügyminisztérium.
- Higgins, E. T. (1996). The „self-digest”: Self-knowledge serving self-regulatory functions. *Journal of Personality and Social Psychology, 71*, 1062–1083. doi: 10.1037/0022-3514.71.6.1062
- Hőgye-Nagy, Á., Kurucz, Gy. (2014). Vienna Test System kapcsolódó tesztjeinek bemutatása. In Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds.), *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztek leírása: KVKteszt Komplet vezető-kiválasztási tesztrendszer* (pp. 110–115). Budapest: Belügyminisztérium.
- Inwald, R. E., Shusman, E. J. (1984). The IPI and MMPI as predictors of academy performance for police recruits. *Journal of Police Science and Administration, 12*, 1–11.
- Kalenscher, T., Ohmann, T., Güntürkün, O. (2006). The neuroscience of impulsive and self controlled decisions. *International Journal of Psychophysiology, 62*, 203–211. doi: 10.1016/j.ijpsycho.2006.05.010

- Konrath, S., Novin, S., Li, T. (2012). Is the relationship between alexithymia and aggression context-dependent? Impact of group membership and belief similarity. *Personality and Individual Differences*, 53, 329–334. doi: 10.1016/j.paid.2012.04.004
- Latham, L. L., Perlow, R. (1996). The relationship of client-directed aggressive behavior and nonclient-directed aggressive work behavior with self-control. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 1027–1041. doi: 10.1111/j.1559-1816.1996.tb01123.x
- Lippai, L. L. (2008). *Az önkontroll szerepe és jelentősége az intertemporális fogyasztói döntésekben*. [Doktori értekezés] Szegedi Tudományegyetem.
- Martinko, M. J., Gundlach, M. J., Douglas, S. C. (2002). Toward and integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 36–50. doi: 10.1111/1468-2389.00192
- Macrae, C. N., Bodenhausen, G. V., Milne, A. B., Jetten, J. (1994). Out of mind back in sight: Stereotypes on the rebound. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 808–817.
- Malét-Szabó, E., Hegyi, H., Hegedűs, J., Szeles, E., Ivaskevics, K. (2018). Rendőri alapkompenciák az egységes közszolgálati alapkompenciák tükrében. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1), 15–74.
- Malét-Szabó, E., Münnich, Á., Takács-Fehér, M. (eds.) (2021). *Integritás a rendvédelem „SZEM”-ével – avagy a szilárd erkölcsiség rendvédelemspecifikus jellemzői a korrupciómegelőzés szolgálatában*. Budapest: Belügyminisztérium.
- Medvés, D., Papp, G. (2014). Következetesség, kiszámíthatóság. In Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds.), *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztek leírása* (pp. 19–25). Budapest: Belügyminisztérium.
- Moffitt, T. E., Arseneault, L., Belsky, D., Dickson, N., Hancox, R. J., Harrington, H., Houts, R., Poulton, R., Roberts, B. W., Ross, S., Sears, M. R., Thomson, W. M., Caspi, A. (2011). A gradient of childhood self-control predicts health, wealth, and public safety. *PNAS*, 108, 2693–2698. doi: 10.1073/pnas.1010076108
- Monteith, M. J., Arthur, S. A., McQueary Flynn, S. (2013). Self-regulation and bias. In Dovidio, J. F., Hewstone, M., Glick, P., Esses, V. M. (eds.), *The SAGE Handbook of Prejudice, Stereotyping and Discrimination* (pp. 493–507). Los Angeles: Sage Publications.
- Muraven, M., Baumeister, R. F. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin*, 126, 247–259. doi: 10.1037/0033-2909.126.2.247
- Muraven, M., Baumeister, R. F., Tice, D. M. (1999). Longitudinal improvement of self-regulation through practice: Building self-control strength through repeated exercise. *The Journal of Social Psychology*, 139, 446–457. doi: 10.1080/00224549909598404
- Muraven, M., Tice, D. M., Baumeister, R. F. (1998). Self-control as limited resource: Regulatory depletion patterns. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 774–789. doi: 10.1037/0022-3514.74.3.774
- Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds.) (2014). *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztek leírása*. Budapest: Belügyminisztérium.
- Oliver, P. (2014). *Recruitment, Selection & Retention of Law Enforcement Officers*. Flushing, NY: Looseleaf Law.
- US Department of Labor/Employment and Training Administration (USDOL/ETA) (2017). O*NET Holland Codes Interests matched to careers - Occupational Information Network (O*NET). Letöltve: <http://www.onetonline.org/>

- Perry, J. L. (1996). Public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 6, 5–22. doi: 10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303
- Perry, J. L., Hondeghem, A., Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational basis of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70, 681–690. doi: 10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x
- Perry, J. L., Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50, 367–373. doi: 10.2307/976618
- Rainey, H. G., Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 9, 1–32. doi: 10.1093/oxfordjournals.jpart.a024401
- RCMP (2005). *RCMP Organizational Core Competencies*. Letöltve: <http://www.policeofficerleadership.com/RCMP%20Organizational%20Core%20Competencies.pdf>
- Révai, R. (2010). *Az egészségi alkalmasság vizsgálatok és a prevenció szerepe a megváltozott életkörülmények és vészhelyzetek tükrében a rendészeti szerveknél* [Doktori értekezés]. Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem.
- Rosenbaum, M. (1980). A schedule for assessing self-control behaviors: Preliminary findings. *Behavior Therapy*, 11, 109–121. doi: 10.1016/S0005-7894(80)80040-2
- Seeley, E. A., Gardner, W. L. (2003). The „selfless” and self-regulation: The role of chronic other-orientation in averting self-regulatory depletion. *Self and Identity*, 2, 103–117. doi: 10.1080/15298860390129872
- Shusman, E. J., Inwald, R. E., Knatz, F. (1987). A cross validation study of police recruit performance as predicted by the IPI and MMPI. *Journal of Police Science and Administration*, 15, 162–168.
- Stephan, W. G., Finlay, K. (1999). The role of empathy in improving intergroup relations. *Journal of Social Issues*, 55, 729–743. doi: 10.1111/0022-4537.00144
- Tangney, J. P., Baumeister, R. F., Boone, A. L. (2004). High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success. *Journal of Personality*, 72(2), 271–322.
- Török, L., Szabó, Zs. P., Boda-Ujlaky, J. (2016). Az önakadályozás pszichológiája. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 71(3), 513–540. doi: 10.1556/0016.2016.71.3.6
- Tutu, A., Constantin, T. (2012). Understanding job performance through persistence and job competency. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 33, 612–616. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.01.19
- Uysal, A., Knee, C. R. (2012). Low trait self-control predicts self-handicapping. *Journal of Personality*, 80, 59–79. doi: 10.1111/j.1467-6494.2011.00715.x
- Vohs, K. D., Faber, R. J. (2007). Spent resources: Self-regulatory resource availability affects impulse buying. *Journal of Consumer Research*, 33, 537–547. doi: 10.1086/510228

IV. FELELŐSSÉGVÁLLALÁS

Papp Gábor

Absztrakt

A felelősségvállalás nagyon összetett pszichológiai jelenség, számos tényező kapcsolódhat hozzá. Tanulmányunkban a felelősségvállaló viselkedés összetevői alatt elsősorban a felelősség felismerését, az átgondolt döntéshozást és a következmények vállalását értjük. A felelősségvállalás kompetenciája kapcsolatba hozható olyan konstrukciókkal, mint a döntési stílus, a jövőbeni következmények figyelembe vétele vagy az érzett elszámoltathatóság, a tanulmányunkban ezeket a kapcsolatokat is elemezzük. Ismertetjük továbbá a felelősségvállalás és a hozzá kapcsolódó dimenziók mérési lehetőségeit is.

Kulcsszavak: felelősségvállalás, felelősség tagadása, döntés, elszámoltathatóság

1. A felelősségvállalás kompetenciába tartozó készségek, képességek

A felelősségvállalás egy nagyon összetett, komplex jelenség (Szabó és Kékesi, 2016), és mint ilyen, számos megközelítése létezik, jelenleg nincs egységes meghatározása. Jelen tanulmányban nem törekszünk egy mindent átfogó taxonómia megalkotására, inkább azokra a tényezőkre fókuszálunk, amelyek közösek a legtöbb áttekintésben. A felelősségvállalást a következőképpen határozzuk meg: a felelősségvállaló egyén a feladat végrehajtása során felismeri, szem előtt tartja és vállalja döntéseinek, tetteinek következményeit, és arról számot ad. Az AKV teszt által mért felelősségvállalás kompetenciája az alábbi viselkedéses jegyekben nyilvánul meg (Malét-Szabó et al., 2018):

- Felismeri és felvállalja az adott helyzet által meghatározott és megkövetelt felelősséget.
- Átgondolja, hogy a tetteinek milyen következményei lehetnek, és a döntéseit ennek fényében hozza meg.
- Vállalja döntései következményét.
- Tetteiről számot mer és tud adni.
- Nem keres kifogásokat az elkövetett hibákért
- Nem hárítja át a felelősséget másokra.

2. A felelősségvállalás kompetencia szakirodalmi áttekintése

2.1. A FELELŐSSÉGVÁLLALÁS DEFINIÁLÁSA

A felelősségvállalás nehezen megragadható kompetencia, meglehetősen kevés kutatás foglalkozott eddig ezzel a témával akár a pszichológia, akár a szociológia területén (Aughagen és Bierhoff, 2001; Szabó és Kékesi, 2016). Vincent (2011) a felelősség-szindróma kifejezést használja a fogalom összetettségének jellemzésére, úgy érvel, hogy számos, összekapcsolódó, de mégis különböző koncepció ötvöződik benne. Jelen tanulmányban nem vállalkozunk arra, hogy egy minden részletre kiterjedő, átfogó elméleti keretet adjunk ennek a kompetenciának, a célunk a felelősségvállalás azon aspektusaira fókuszálni, amelyek relevánsak lehetnek munkahelyi környezetben.

Montada (2001) szerint a felelősségvállalás két részre osztható: egyfelől beszélhetünk közösségi felelősségvállalásról, vagyis egy szűkebb vagy tágabb csoport iránti felelősségvállalásról, törődve annak jóllétével és céljaival. Másfelől beszélhetünk a saját tetteikért, és azok következményeiért érzett felelősségről. Egy kiválasztási folyamatban úgy véljük, hogy érdekes információt adhat a jelölt közösségek iránt érzett felelőssége, ám munkahelyi környezetben sokkal fontosabbnak véljük annak a felmérését, hogy az egyén mennyire képes a saját tetteiért, döntéseiért felelősséget vállalni. Szükségesnek látjuk azonban röviden bemutatni a felelősségvállalás mindkét értelmezését, hiszen a mindennapi életünk során a felelősségvállalás kifejezést mindkét értelmezésben gyakran használjuk.

A társas felelősségvállalás alapja a kapcsolat az egyén, és azok között, akikért felelősséget érez. Az egyén felelős lehet, vagy felelősséget érezhet másokért, például a jóllétükért, egészségükért, oktatásukért, megfelelő viselkedésükért vagy biztonságukért. Az esetek nagy többségében ez a kapcsolat a felek közötti viszonyból fakad (szülők és gyerekek; orvosok és betegek; tanárok és diákok; vezetők és beosztottak). Más esetekben ez a felelősség spontán, például akkor, amikor az egyének észreveszik, hogy mások veszélyben vannak, és a segítségükre sietnek (Montada, 2001).

A felelősségérzet fontos része az észlelt kontroll (Szabó és Kékesi, 2016). Woolfolk és munkatársai szerint (2006) azokat tartjuk felelősnek, akiről úgy tudjuk, hogy szabad akaratukból a következmények ismeretében cselekedtek. Ez a saját felelősségérzetre is vonatkozik: olyan esetekben ismerjük el saját felelősségünket, amelyekben érezzük, hogy hatással vagyunk az eseményekre (Branden, 1997). Szabó és Kékesi (2016) rámutatnak az énhatékonyság szerepére is. Ha az egyén magasabb énhatékonyság-érzettel rendelkezik egy bizonyos területen, akkor nagyobb szintű felelősséget is képes vállalni, mint ha alacsonyabb szinten áll (Riggio, Valenzuela és Weiser, 2010). Montada (2001) szerint a társas felelősség egyik típusa a pénzügyi felelősség, vagyis hogy a felelős fél pénzügyileg elszámoltatható a másik fél nevében. A politikai felelősségvállalás egy másik variánsa a társas felelősségrevonásnak, amikor is egy hatósági személynek egy súlyos hiba után be kellene nyújtani a lemondását. Ez olyan esetekre is vonatkozik, amikor egy beosztott követ el valamilyen nagyon súlyos hibát, még akkor is, ha a vezetőnek nem volt lehetősége arra, hogy megakadályozza, vagy bármilyen módon befolyásolja azt. A felelősségvállalásnak további variánsa, hogy az egyén tudatosan törekszik arra, hogy elkerüljön olyan kockázatos helyzeteket, viselkedéseket, amelyekkel árthat másoknak; továbbá önkéntes munka vállalása egy közösségért; valamint elköteleződés egy szervezet irányába (Montada, 2001).

A fogalom másik jelentése arra a felelősségvállalásra vonatkozik, amelyet az egyén saját tetteivel és mulasztásaival kapcsolatos, valamint azoknak a következményeivel (Montada, 2001; Szabó és Kékesi, 2016). A felelősségtulajdonítás azt jelenti, hogy az egyén tettei az egyén személyes produktumaiként foghatóak fel. Ha ezek a produktumok jók, akkor az egyént dicséret illeti, ha pedig rosszak, akkor büntetést érdemel.

A felelősségérzetet átélheti az egyén, aki emiatt büszke lehet a saját tetteire, vagy mások, akik az egyént hibáztathatják vagy dicsérik.

Szabó és Kékesi (2016) a felelősséget egy komplex, nehezen kutatható konstruktként írják le, amely konstruktkum összefüggést mutat a kontrollérzettel, a személy szabadságának terével, és az énhatékonysággal. Felállítottak egy felelősségmodellt, amelynek elkülönítették téri és idői aspektusát. Az idői aspektusban megkülönböztettek utólagos (vagy viselt) és megelőző (vagy vállalt) felelősséget is. Az utólagos felelősség arra vonatkozik, hogy az egyén a saját tetteiért vállalja a felelősséget, a megelőző felelősség pedig arra vonatkozik, hogy az egyén képes mérlegelni a tettei következményét, és ennek megfelelően dönt, figyelembe véve önmaga és mások érdekeit is. A téri aspektusban pedig arra utalnak, hogy nem csak önmagunkért, hanem másokért is felelősséggel tartozunk.

Ezek alapján kapcsolódhat a felelősségvállaláshoz egy olyan konstruktkum is, amely Strathman, Gleicher, Boninger és Edwards (1994) nevéhez köthető, ez pedig a jövőbeli következmények megfontolása. Strathman és munkatársai (1994) úgy érvelnek, hogy ez egy egyéni jellemző, amely egy kontinuumként képzelhető el. A kontinuum egyik végén olyan személyek vannak, akik úgy vélik, hogy megéri bizonyos módon viselkedni, mert a jövőben jóval nagyobb haszna van, még akkor is, ha jelen pillanatban az a viselkedés költséges, és nem kívánatos. Ezek az egyének képesek feláldozni a jelen pillanat kényelmét a jövőbeli előnyökért. A kontinuum másik végletében lévő egyének nem foglalkoznak a jövőbeli következményekkel. Számukra a jelen pillanatban elérhető nyereség maximalizálása a fő prioritás.

Conrad és Hedin (1981) empirikus szempontból közelítette meg a felelősség kérdését. Az ő nevükhöz kötődik a felelősség mérésére legelterjedtebben használt kérdőív, a Társas és Személyes Felelősség Kérdőív (*Social and Personality Responsibility Scale, SPRS*, erről a skáláról bővebben a 4. pontban szólnunk). Conrad és Hedin (1981) elképzelésében a felelősségnek három dimenziója van: attitűd, kompetencia és hatékonyság. Az egyén akkor fog felelősen viselkedni, hogyha felelősségteljes attitűdje van mások, illetve a társadalom egésze iránt; továbbá rendelkezik a szükséges kompetenciával, hogy felelősségteljesen viselkedjen; valamint éreznie kell, hogy van jelentősége a tetteinek.

2.2. FELELŐSSÉGVÁLLALÁS A DÖNTÉSHOZATALBAN

A felelősségvállalásnak a döntésekben is komoly szerep juthat, hiszen a meghozott döntésekért vállalni kell a felelősséget, ez különösen fontos a Belügyminisztérium különböző munkaköreiben. A döntési képességgel bővebben jelen tanulmánykötet Döntési képesség című fejezete (Hidegkuti, 2023) foglalkozik, tanulmányunkban csak a felelősségvállaláshoz szorosabban kapcsolódó részeit tekintjük át. Ehhez kapcsolódóan fontos megemlíteni a különböző döntési stílusokat, amelyek meghatározhatják, hogy az egyén hogyan hozza meg a saját döntéseit, és mennyire képes ezekért felelősséget vállalni. Janis és Mann (1977) a döntést olyan folyamatként írta le, ami az egyén számára potenciális konfliktus- és stresszforrás. A stressz legalább két forrásból táplálkozhat: egyfelől a választott alternatíva rendelkezhet különböző költségekkel, veszteségekkel, amely aggasztó lehet, illetve az egyén aggódhat amiatt is, hogy a választott alternatíva negatív eredményre vezet.

Janis és Mann (1977) öt különböző megküzdési stratégiát ír le a döntésből eredő stresszel kapcsolatosan. A döntéshozó egyfelől dönthet úgy, hogy figyelmen kívül hagy minden információt a jelentkező veszélyekkel és kockázatokkal kapcsolatosan, és folytatja a jelenlegi viselkedését. Dönthet továbbá úgy, hogy figyelmen kívül hagy minden információt, és megváltoztatja a viselkedését úgy, hogy a leginkább kiugró alternatívát választja. A harmadik lehetőség a védekező elkerülés. Ebben az esetben a döntéshozó igyekszik elkerülni a konfliktust halogatással, a felelősség másra hárításával, illetve a legkevésbé vonzó alternatíva támogató racionalizálásával. A védekező elkerülés megnyilvánulásai gyakran hiányos és torz információ feldolgozással asszociálódnak, ami többnyire hibás döntésekhez vezet. A negyedik lehetőséget a szerzők hipervigilianciának

nevezték el. A döntéshozó ebben az esetben a kétségbeesetten keres kiutat a dilemmákból. Az időnyomás hatására a döntéshozó azokat az alternatívákat részesíti előnyben, amelyek azonnali megnyugvást hoznak. A lehetséges következményeket érzelmi megterhelés és a limitált figyelem miatt nem képesek figyelembe venni. A legextrémebb esetben a hipervigilancia pánik-szerű állapotot eredményez, és nagyon súlyos mértékű stresszel jár együtt. Az ötödik megküzdési mintázatot vigilanciának nevezték el, ez a mintázat arról szól, hogy a döntéshozó célokat határoz meg, átvizsgálja az alternatívák széles körét, torzításmentesen gyűjti össze a megfelelő információkat, és ezekre alapozva dönt. A konfliktusmodellre alapozva ez az egyetlen olyan megküzdési mód, amelynek a használatával megalapozott döntéseket lehet hozni.

Janis és Mann (1977) modelljében a döntéshozási mintázat három tényező függvénye:

- a preferált alternatívákkal kapcsolatos kockázatok ismerete;
- kedvezőbb alternatíva találásának reménye;
- hit abban, hogy elég idő áll rendelkezésre, mielőtt döntést kell hozni.

A vigilancia megküzdési módot az egyén akkor tudja használni, ha a fenti három tényező együttesen jelen van, míg a védekező elkerülés abból a pesszimista nézetből fakad, hogy az új alternatívák találására nem sok a kilátás.

Mann, Burnett, Radford és Ford (1997) úgy érvel, hogy ezek a megküzdési módok minden ember repertoárjában jelen vannak, ám különbség mutatkozik abban a tendenciában, hogy ki melyik megküzdési módot részesíti előnyben. A fenti modellt empirikusan tesztelve egy négy tényezős modellt írtak le. Mann és munkatársai (1997) tanulmányában a racionális, az elkerülő, a túlzottan szorongó és a halogató stílusokat mutatták be.

2.3. FELELŐSSÉG ÉS ELSZÁMOLTATHATÓSÁG

A felelősségvállalás kompetenciájának fontos részét képezi az a viselkedésjegy, miszerint a felelősségvállaló egyén képes, és mer is számot adni a saját tetteiről. A szakirodalomban ez a viselkedésjegy elsősorban az elszámoltathatóság fogalmához kapcsolódik.

Montada (2001) felelősségvállalásról írt fejezetében említi, hogy a másokért való felelősségérzet implikálja a felelősségre vonhatóságot, vagyis azt, hogy a felelősséggel tartozó egyén felelősségre vonható a mások által elkövetett hibákért, figyelmetlenségekért, esetlegesen okozott károkért. Más szavakkal, a felelős személyeket a hatóságok elszámoltathatják, és bizonyos esetekben kompenzálniuk kell az elkövetett sérüléseket (Montada, 2001).

Nagyon fontos azonban különbséget tennünk az elszámoltathatóság és a felelősség között. Az elszámoltathatóság kiemelt jelentőségű fogalom a szervezetpszichológiában, noha meglehetősen keveset kutatott területről van szó (Hall, Zinko, Perryman és Ferris, 2009). Cummings és Anton (1990) elszámoltathatóság-modelljében létezik egy formális elszámoltathatóság, amelynek alkotóeleme az érzett felelősség és az érzett elszámoltathatóság. Az elszámoltathatóság tulajdonképpen nem más, mint hogy az egyénnek el kell számolnia saját tetteivel mások felé. Ha nem létezne ilyen elszámoltathatóság, a különböző szervezetek működése katasztrófához vezetne (Hall és mtsai, 2009). Az érzett felelősség ezzel szemben inkább egy belső folyamat, amely nem függ annyira külső tényezőktől.

Schlenker és munkatársai (1994) a felelősséget egy komplex, úgynevezett háromszög modellben írják le. Felfogásukban az emberek kialakítanak önmaguk számára normákat és viselkedési szabályokat, amelyek révén értékelik a különböző egyéni viselkedéseket, és ezek mentén jutalmaznak, illetve büntetnek. Schlenker három tényezőt különböztet meg a felelősségvállalás feltételeként: (1) az eseményhez kötődnie kell egyértel-

mű előírásoknak, (2) az egyénnek el kell fogadnia ezeket a szabályokat, amelyek az identitásához kapcsolódnak, (3) valamint az egyénnek rendelkeznie kell az események felett valamilyen kontrollal. Az elszámoltatás piramis modellje, ami szintén Schlenker nevéhez kapcsolódik, annyiban bővíti ezt a modellt, hogy egy új elemet kapcsol hozzá, az értékelő közönséget. Hall (2005) az elszámoltathatóságot a következőképpen fogalmazza meg: implicit vagy explicit elvárás, amely arra vonatkozik, hogy az egyén döntéseit és tetteit valamilyen közönség (önmagát is beleértve) kiértékeli; továbbá egy olyan hiedelem, hogy ezen kiértékelés alapján az egyént megbüntethetik vagy megjutalmazhatják. Látható tehát, hogy az elszámoltathatóság a felelősségre épülő konstrukció, de a kettő nem feleltethető meg teljesen egymásnak (Frink és Klimosky, 1998). Cummings és Anton (1990) szerint a felelősség egyfajta okozati tényezőként van jelen, más szavakkal, a felelősség a személyes okozati hatás egy eseményre. A felelősséget az elszámoltathatóság komponensének tekintik.

Ugyan alapvetően az elszámoltathatóság egy rendkívül fontos konstrukció, amely nélkül nem képzelhető el egyetlen szervezet működése sem, fontos megjegyeznünk, hogy a túlságosan nagymértékű elszámoltathatóságnak árnyoldalai is jelentkeznek (Frink és Klimosky, 1998). Az elszámoltathatóság összefügghet fokozott mértékű stresszel a döntéshozásban (Siegel-Jacobs és Yates, 1996), csökkentheti a szervezeti polgár viselkedést olyan viselkedést, melyet az egyén önként, a szervezetért és annak tagjaiért vállal, anélkül, hogy ellenszolgáltatást várna, (Frink, Klimoski, Hopper, Mitchell, Mero, és Motowidlo, 1995), valamint pontatlan teljesítményértékelést eredményezhet (Klimoski és Inks, 1990).

Az elszámoltathatóság erősen kapcsolódik a szabályok betartásához (Hall, 2005), hiszen implikálja, hogy az egyénnek egy előre meghatározott szabályrendszert kell követnie. Munkahelyi környezetben ez olyan módon jelentkezik, hogy az egyén számára vannak bizonyos előírások, amelyeknek a munkaköréből adódóan meg kell felelnie. Így a felelősségvállalás kompetenciája részben összefügg a szabálykövetés kompetenciájával (lásd jelen tanulmánykötet szabálykövetés, fegyelmezettség c. fejezetét; Papp, 2017). A felelősségvállalás kompetenciájának fontos eleme, hogy a felelősségvállaló egyén a tetteiről számot mer, és tud adni, más szavakkal úgy érzi, hogy elszámoltatható a tetteiért. Feltételezhető azonban, hogy hasonlóan a szabálykövető viselkedéshez, az egyén akkor fogja érezni, hogy tetteiért elszámoltatható, ha úgy vélekedik a vele szemben felállított elvárásokról, hogy azok legitimek, vagyis a szervezetnek joga van megfogalmazni ezeket az elvárásokat. Van der Toorn, Tyler és Jost (2011) szerint, ha az egyén bízik az autoritásban, önkéntesen ruházza fel hatalommal, és úgy érzi, hogy köteles neki engedelmessé válni, akkor legitimnek tekinti az autoritást, és elfogadja az általa támasztott elvárásokat.

2.4. A FELELŐSSÉG ELUTASÍTÁSA

A felelősségvállaláshoz szorosan kapcsolódik a felelősség elhárításának jelensége is. Ebben a fejezetben a felelősség elutasításának kérdéskörét Montada (2001) munkája nyomán járjuk körbe.

A felelősség elutasítása egy gyakran megfigyelhető jelenség a társadalmi életben. Arra szolgál, hogy az egyént védje a felelősségrevonástól és a büntetéstől, valamint a büntudat érzésétől. A felelősség elutasítása származhat abból, hogy az egyén a saját érdekeivel törődik, nem másokéval vagy a közösségével. Ez különösen igaz akkor, ha felmerül a kockázata annak, hogy az egyént teszik felelőssé valami olyan kárért, amelyet egy olyan személy okoz, akiért felelősséget kellene vállalnia. A felelősségvállalást igazságtalan tehernek érezhetik azok, akikre jellemző, hogy olyan másokhoz hasonlítják önmagukat, akiknek nincsenek olyan kötelességeik, mint nekik, továbbá azok, akik konfliktust érznek a különböző kötelezettségeik között, valamint azok, akik egy tevékenység elvégzéséhez nem rendelkeznek a megfelelő képességekkel és erőforrásokkal. Továbbá a felelősség elutasításának oka lehet az is, ha az egyén negatív attitűddel rendelkezik az iránt, akiért felelősséget kell vállalnia. Ezek a tényezők mind ahhoz vezethetnek, hogy az egyén megindokolja önmaga számára a felelősség elhárítását. Az indoklások interpretálhatók úgy, mint egy erőfeszítés arra, hogy az egyén összhangba hozza a saját érdekeit az igazságos világba vetett hittel.

A saját tettek iránti felelősségelhárítás számos célt szolgálhat. Abban az esetben, ha a tettek és a következményeik pozitívak, a felelősség elhárítása igaz lehet, és az egyén becsületes akar lenni, vagy szerénynek akarja bemutatni magát. A benyomásmenedzsment gyakran lehet a célja a felelősség megtagadásának negatívan értékelhető tettek és mulasztások esetében is. Természetesen itt is lehet igazságtartalma a felelősség elhárításának. Azonban nagyon gyakori, hogy az egyének torzított érvekkel akarják elkerülni a felelősségre vonást, valamint kiigazítani a róluk kialakult negatív képet. A felelősség megtagadása továbbá eredményezheti azt, hogy az egyén kevésbé érezzen büntudatot vagy haragot egy olyan hiba iránt, ami elkerülhető lett volna.

Az emberek kétféle érveléstípust használhatnak arra, hogy elkerüljék a hibáztatást. Az első a mentség, ami arra szolgál, hogy az egyén felelősségét csökkentse vagy teljesen letagadja, míg az indoklás során az egyén elismeri a saját felelősségét, de magyarázattal szolgál arra, hogy miért viselkedett úgy, ezzel csökkentve a hibáztathatóságát.

Montada (2001) nyolc különböző mentségtípust különít el:

- A szabad akarat tagadása: ebben a mentségtípusban az egyén úgy érzi, vagy úgy tesz, mintha a viselkedése nem a saját akaratának eredménye lenne. Számos ok állhat ennek a hátterében: kompetenciahiány, fáradtság, külső körülmények, tudatmódosító szerek, erős érzelmi felindultság stb..
- A következmények előreláthatóságának hiánya: az egyének hivatkozhatnak arra, hogy nem láthaták előre, a tetteik milyen következményekkel járnak. Azonban az előreláthatóság összefügg a megszereshető tudással, kérdés, hogy az egyén mekkora erőfeszítést tett a tudás megszerzéséhez.
- A szándék tagadása: az egyének letagadhatják azt is, hogy az általuk okozott negatív hatás szándékos lett volna. Ez csökkentheti a felelősséget, de nem szünteti meg teljesen, mert ebben az esetben az egyént ugyan nem fogják rosszindulatúnak látni, de gondatlannak igen.
- A felelősség másokkal való megosztása: az egyének gyakran azzal csökkentik a saját felelősségüket, hogy másra hárítják annak egy részét, olyanokra, akiknek a tettei hozzájárultak a végső kimenetelhez.
- A felelősség másokra helyezése: gyakori mentség, hogy az egyének másokra helyezik a felelősséget azzal, hogy azt mondják, megtevesztették, kényszerítették őket.
- Mentális retardáció és kiskorúság: a legtöbb országban a törvényi szabályozás úgy szól, hogy a kiskorúak nem, vagy csak bizonyos körülmények között vonhatóak felelősségre. A mentális retardáció szintén kizárja a felelősségre vonást.
- A megfelelő oktatás és szocializáció hiánya: a problémás gyermekkorra, a megfelelő szocializáció hiányára való hivatkozás gyakori érv a felelősség elhárítása során.
- Annak tagadása, hogy a viselkedés sérülést okozott volna: ez a mentségtípus nem a viselkedés tagadására irányul, hanem arra, hogy az egyén viselkedése valamilyen kárt okozott volna.

Emellett Montada (2001) felsorolja a tipikus indoklásokat is, amelyekkel az egyén nem a felelősségét tagadja, hanem csökkenteni kívánja saját hibáztathatóságát:

- A jóakarat kifejezése
- A pozitív következmények hangsúlyozása
- A sértett fél beleegyezése
- A sértő fél jogosan állt bosszút
- A sértett fél veszélyessé degradálása
- Legitim személyes vagy közösségi érdekre hivatkozás
- Magasabb rendű értékekre való hivatkozás
- A jó hírnév megőrzése
- Konszenzuson alapuló információra való hivatkozás
- Hivatkozás arra, hogy másokat sem büntettek meg

2.5. A FELELŐSSÉGVÁLLALÁS MUNKAHELYI MEGNYILVÁNULÁSA

A felelősségvállalás fontosságát mutatja, hogy mind a hazai, mind a nemzetközi gyakorlatban szerephez jut. Hidegkuti (2014) bemutatta, hogy milyen jelentősége van a vezető kiválasztásban a felelős döntések meghozatalának. Noha a bekerülő állománytól nem feltétlenül várható, hogy olyan szintű döntéseket hozzon, mint a vezető pozícióban dolgozók, bizonyos döntések, és az azokért vállalt felelősség hozzátartozik a közszolgálati szervek keretein belül dolgozók munkájához. A felelősségvállalásnak a hadseregbe újonnan belépők szocializációjában is kiemelt a jelentősége (Lengyel, 2009).

Az Amerikai Egyesült Államok Munkaügyi Minisztériumának támogatásával létrejött foglalkozási információs adatbázisában (*Occupational Informational Network*, továbbiakban röviden *O*Net*, USDOL/ETA, 2017) számos foglalkozás esetében találkozunk a társas felelősségvállalással. Az *O*Net* rendszerében a felelősségvállalás nem kompetencia, hanem a munkahely követelményeibe, azon belül is a munkakontextusba tartozó faktor, olyan tényező, ami a munka természetét befolyásolja. Az *O*Net* a felelősségvállalást két részre osztja:

- felelősségvállalás mások egészsége és biztonsága iránt;
- felelősségvállalás a munkatársak eredményessége iránt.

Ezek a jellemzők kiemelt fontosságúak számos olyan munkakörben, amelyek párhuzamot mutatnak a Belügyminisztériumban betölteni kívánt munkakörökkel. Például a rendőrök, nyomozók közvetlen vezetői („*First-Line Supervisors of Police and Detectives*”) esetében mind a két, társas felelősségre vonatkozó jellemző magas értéket ért el. A bűnügyi nyomozók és különleges ügynökök („*Criminal Investigators and Special Agents*”) esetében pedig a mások egészsége és biztonsága iránti felelősségvállalás kapott jelentős szerepet.

Az *O*Net* rendszerében a *munkastílus*ra vonatkozó leírásokat is találunk. A *Munkastílus* az *O*Net* rendszerében azokra a személyiségjellemzőkre vonatkozik, amelyek meghatározzák a teljesítményt. Ezen belül szerepel a *lelkiismeretesség* kategória, amelynek három része van: *megbízhatóság*, *részletekre való odafigyelés* és *integritás*. A *megbízható munkastílus*, amelynek központi eleme, hogy az egyén megbízható, felelősségteljes és teljesíti a kötelezéseit. A *részletekre való odafigyelés* a munkavégzés alaposságára vonatkozik, az *integritás* pedig a becsületes és etikus hozzáállásra.

2.6. A SZERVEZETI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS

Ugyan a kompetenciához szervesen nem kapcsolódik, de a felelősségvállalás szakirodalmában egyre jelentősebb szerepe van a szervezetek társadalmi felelősségvállalásának. A szervezeti felelősségvállalás többféleképpen definiálható. Mosley és munkatársai (1996) szerint a szervezeti felelősségvállalás a szervezet vezetőinek a kötelezettsége, hogy olyan szabályozásokat vezessenek be, és olyan szervezeti politikát folytassanak, ami túlmutat a törvényi kötelezettségeken, és a társadalom számára kívánatos. Post és Preston (2012) szerint a szervezeti felelősségvállalás arra irányul, hogy a szervezet elszámoltatható legyen minden olyan cselekedetért, amely valamilyen módon hatással van az emberekre, közösségekre és a környezetre. Van de Ven és Graafland (2006) a szervezeti felelősségvállalást úgy határozta meg, hogy az két tényezőt foglal magába:

- hosszútávú figyelem fordítása a közösség jóllétére;
- kapcsolat a stakeholderekkel.

A szervezeteknek három dimenzióban kell figyelmet fordítani a közösség jóllétére:

- Gazdasági dimenzió: ez a dimenzió arra utal, hogy a szervezet értékteremtő javak előállításával és szolgáltatások nyújtásával, valamint munkahelyek (és így megélhetési forrás) létrehozásával és fenntartásával.

- Társas dimenzió: ez a dimenzió több aspektust is magában foglal. Tulajdonképpen a szervezeti működésének az emberekre gyakorolt hatására vonatkozik, például biztosít-e a szervezet egészséges és biztonságos munkakörülményeket stb..
- Környezeti dimenzió: ez a dimenzió a szervezeti működés természetes környezetre való hatására vonatkozik.

Mi motiválhatja a különböző szervezeteket a felelősségvállalásra? Ezt a kérdést azért fontos feltennünk, mert a válasz párhuzamba állítható azzal, hogy mi motiválja az egyént a felelősségvállalásra. Az első lehetőség, hogy a szervezetek társadalmi felelősséget vállaljanak, az a lehetséges jövőbeli profit (Van de Ven és Graafland, 2006). A társadalmi felelősséget vállaló szervezet jó hírnévre tehet szert (Fombrun és Shanley 1990), ami növelheti a profitot (Miles és Covin, 2000). A negatív társas megítélés ezzel szemben akár csökkentheti is egy szervezet hatékonyságát (Brown és Dacin, 1997). Emellett a társadalmi felelősségvállalás munkáltatói szempontból is hasznos, hiszen ezt a dolgozók jutalmazhatják elköteleződéssel, kevesebb hiánnyal, alacsonyabb mértékű lehet a szervezettől távozók száma (Van de Ven és Graafland, 2006).

A lehetséges jövőbeli profit mellett azonban morális okai is lehetnek a szervezetek társadalmi felelősségvállalásának. Ez egy intrinzik motiváló erő, és Van de Ven és Graafland (2006) tanulmánya alapján erősebb összefüggést mutat a szervezetek társadalmi felelősségvállalásával, mint a profitorientált, stratégiai alapú extrinzik motiváció. Erre az eredményre alapozva feltételezhetjük, hogy amennyiben az egyént saját belső morális okok vezérik a felelősségvállalásra, nagyobb mértékben mutat majd olyan viselkedéseket, amelyek felelősségvállalónak tekinthetők.

3. A felelősségvállalás kompetenciába tartozó attitűdök, személyiségjegyek, viselkedési sémák vázlatos bemutatása

Ebben a fejezetben áttekintjük azokat az attitűdöket, személyiségjegyeket, viselkedési sémákat, amelyek felelősségvállaló magatartást eredményezhetnek. Először is bemutatjuk, hogy a felelősségvállalás kompetencia különböző szintjein (kiváló, jó, közepes, elégséges) álló személyekre mi jellemző, majd bemutatjuk, hogy mely faktorokból áll össze a felelősségvállalás kompetenciája. A felelősségvállaló egyén a feladat végrehajtása során felismeri, szem előtt tartja és vállalja döntéseinek, tetteinek következményeit, és arról számot ad. Ebből kiindulva a következőképpen írhatjuk le a felelősségvállalás kompetenciájának különböző szintjeit:

- Kiváló: A munkája során tettei, döntései következményeit reálisan méri fel és megtesz mindent azok optimalizálására. Törekszik arra, hogy a döntéseit a lehető legtöbb releváns információra alapozva hozza meg, és azokról képes és mer is számot adni, még akkor is, ha azok jelentősek és következményeik visszafordíthatatlanok.
- Jó: A felelősséget többnyire a külső körülményektől függetlenül vállalja, érzi, hogy elszámoltatható a tetteiért, ritkán hárítja a felelősséget, akkor is indokolja tetteit.
- Közepes: a felelősséget többnyire a külső körülményektől függetlenül vállalja, de befolyásolják a külső ösztönzők is, érzi, hogy elszámoltatható a tetteiért, ha hárítja a felelősséget, akkor indokolja tetteit, de mentegeti is önmagát.
- Elégséges: Időnként vonakodik vállalni a felelősséget saját cselekedeteiért, különösen akkor, ha azok jelentős következményekkel járnak. Elvállalt feladataival többször nem tud elszámolni. A felelősséget gyakran másokra hárítja.

Felelősségvállaló attitűd: Conrad és Hedin (1981) a felelősségvállaló attitűdöt két további dimenzióra osztotta. Az elsőt „törődés a társas jólléttel”-nek (*social welfare*) nevezték, a másikat kötelességtudatnak (*duty*).

- A „törődés a társas jólléttel” arra fókuszál, hogy az egyén mennyire törődik a szélesebb társadalmi rétegek jóllétével és problémáival. Az ilyen attitűddel rendelkező egyén úgy érzi, hogy szükséges törekedni a közösség problémáinak a megoldására, segíteni kell nemcsak a hozzánk közel állóknak, hanem mindazoknak, akik bajban vannak, kapcsolati közelségre való tekintet nélkül, továbbá nem ért egyet azzal, hogy mindenkinek csak önmagával kellene foglalkoznia.

Példáim a társas jólléttel való törődésre mérésére:

„Foglalkozom a közösségi problémákkal.”

- A második dimenzió, ami a kötelességtudat elnevezést kapta, arra vonatkozik, hogy az egyén mennyire érzi kötelességének betartani a társas normákat. Az ilyen attitűddel jellemezhető egyén úgy érzi, hogy a társadalom, vagy esetleg a közvetlen csoportjuk által rájuk rótt feladatokat kötelező betartani, ha elvállal valamilyen feladatot, akkor kötelezettséget érez annak befejezésére.

Példáim a kötelességtudat mérésére:

„A csoport döntéseit be kell tartani.”

Motiváció a felelősségvállaló viselkedésre: Van de Ven és Graafland (2006) munkája alapján úgy véljük, hogy a felelősségvállaló viselkedésre irányuló motivációt két dimenzióra kell osztanunk: intrinzik és extrinzik motivációra.

- Intrinzik motiváció: az egyén a saját morális szabályai miatt dönt a felelős viselkedés mellett, vállalja a felelősséget a tetteiért és a döntéseiért. A magas intrinzik motivációval rendelkező személy nagyobb valószínűséggel mutat felelősségvállaló viselkedést.

Példáim:

„A felelősséget akkor is vállalni kell, ha nem jár érte semmilyen jutalom vagy nyereség.”

- Extrinzik motiváció: az egyén a felelősséget valamilyen külső hatásra (törvényi kötelezettség, munkaköri előírás), vagy valamilyen kézzel fogható nyereség érdekében vállalja. Az extrinzik motiváció magas szintje nem annyira kívánatos, mint az intrinzik motivációé, ez kevésbé jelzi előre az egyén felelősségvállaló viselkedését.

Példáim:

„Az emberek azért vállalják a felelősséget bizonyos helyzetekben, mert ezzel ők személy szerint valamilyen nyereséghez jutnak.”

Kompetenciaérzet: ugyan az egyénnek kedvező attitűdje lehet a felelősségvállalás irányában, és motivált is lehet arra, hogy vállalja a felelősséget, mégsem fogja megtenni, ha hiányzik a kompetenciaérzet (Conrad és Hedin, 1981). Például, ha az egyén egy adott helyzetben észleli, hogy valaki segítségre szorul, átérezheti, hogy felelős lenne érte, de mégsem tesz semmit, mert hiányoznak a megmentéséhez szükséges képességei. A magasabb énhatékonyság-érzet magasabb felelősségvállalással jár együtt, így azok, akik úgy érzik, hogy egy adott területen megfelelő szintű kompetenciával rendelkeznek, jobban képesek felelős viselkedéseket folytatni. Példáim:

„Úgy érzem, hogy nagy erősségem másoknak segíteni.”

Döntési stílus: Hidegkuti (2014) rámutatott a különböző döntési stílusok fontosságára a vezető kiválasztásban. A döntési stílus jellemzi az egyén döntési helyzetekben mutatott attitűdjét. A következő stílusok különböztethetők meg:

- Racionális döntési stílus: Ezzel a stílussal jellemezhető egyének a döntéseiket alaposan előkészítik, felkutatják és elemzik az alternatívákat, ellenőrzik, hogy az összegyűjtött információk megbízható-

ak-e. Akikre nem jellemző ez a stílus, azok nem fektetnek nagy hangsúlyt a döntéshozatalra, spon-tán, intuitív döntéshozás jellemzi őket.

Példáitem:

„Mindig megfontolom, hogyan érdemes kivitelezni egy döntést.”

- Elkerülő döntési stílus: Erre a stílusra a döntéshozatallal járó felelősség kerülése jellemző, illetve az, hogy másokra hagyja a személy a döntések meghozatalát. Akinek alacsony értékkel jellemezhető az elkerülő stílusa, ezzel szemben kész vállalni a döntések meghozatalával járó felelősséget, és nem hárítja azt át másokra.

Példáitem:

„Kellemetlenül érzem magam, ha döntéseket kell hozni.”

- Halogató döntési stílus: A halogató stílussal jellemezhető egyén hajlamos arra, hogy az utolsó pillanatban hozza meg a döntéseit, akkor, amikor már az rendkívül sürgőssé vált. Ez a hozzáállás általában gátolja az optimális döntéshozatalt, hiszen az egyénnek nincs lehetősége a megfelelő információk felkutatására, és a különböző alternatívák átgondolására. Ha az egyén alacsony értékekkel rendelkezik ebben a stílusban, akkor általában jut elég ideje a megfelelő döntések meghozatalára, növelve az esélyét a megalapozott döntések meghozatalának.

Példáitem:

„Hajlamos vagyok az utolsó pillanatban döntéseket hozni.”

Jövőbeli következmények figyelembe vétele: azt fejezi ki, hogy az egyén mennyire veszi figyelembe döntései meghozatalakor a lehetséges jövőbeli következményeket. Stratham és munkatársai (1994) alapján ezt a személyiségjellemzőt egy kontinuumnak tekinthetjük. A kontinuum egy végpontjában azok a személyek állnak, akik képesek a jövőbeli lehetséges hasznokért vállalni, hogy a jelenben olyan viselkedést folytassanak, amely számukra költséges, kihívást jelentő vagy esetleg nagy kockázatot rejt, így képesek vállalni a felelősséget. A kontinuum másik végpontján azok a személyek állnak, akik a hasznuk azonnali maximálására törekednek, nem törődve az esetleges jövőbeli következményekkel.

Példáitem: *„Igyekszem végiggondolni, hogy a tetteimnek milyenek lehetnek a jövőbeli következményei.”*

Érzett elszámoltathatóság: az érzett elszámoltathatóság annak az elvárásnak a mértéke, miszerint az egyén tetteit és döntéseit megítélik (akár önmaga is), és ezen ítélet alapján jutalomban vagy büntetésben részesül. Aki úgy ítéli meg, hogy tettei miatt elszámoltatható, felelősebben fog viselkedni, mert figyelembe veszi, hogy a tetteinek következményei lehetnek. Azok, akik alacsony érzett elszámoltathatósággal jellemezhetőek, kevésbé tartanak tetteik következményétől, így valószínűtlenebb részükről a felelősség vállalása.

Példáitem: *„Úgy gondolom, hogy ezen a munkahelyen, ha hibát követek el, arról mások is hamar tudomást szereznek.”*

Felelősség elhárítása: a felelősség elhárítása védekező mechanizmus, ami azt a célt szolgálja, hogy védje az egyént a cselekedetei (vagy mulasztásai) következtében átértékelte büntudattól, a hibáztatástól, és jobb benyomást tegyen a környezetére. Fontos megjegyezni, hogy ez egy mindenkire jellemző, alapvető megküzdési mechanizmus, amelynek egy bizonyos szintje az egyénre nézve adaptív jellemző, ám túlzott mértéke a felelősségvállalás kompetenciájának alacsony szintjére utal. A viselkedést követő hibáztatás mértéke két stratégiával csökkenthető: mentségkereséssel és indoklással.

- Mentségkeresés: az egyén azon tendenciája, hogy a rá helyezett felelősség mértékét csökkentse vagy teljesen letagadja. Azok, akikre ez a stratégia jellemző, kevésbé vállalják a felelősséget a tetteikért.
- Indoklás: ezt a stratégiát követő egyén elismeri a felelősségét az adott helyzetben, a hibáztatás mértékét nem a felelőssége tagadásával próbálja csökkenteni, hanem azzal, hogy valamilyen, a közös-

ség számára elfogadható magyarázatot hozzon a magatartására. Amennyiben a két stratégia közül ez utóbbi a dominánsabb, az egyén nagyobb mértékben vállalja a tetteiért a felelősséget.

4. A felelősségvállalás kompetenciába tartozó tesztek validálási, megbízhatósági szempontjai

Ebben a fejezetben bemutatjuk azokat a teszteket, amelyekkel az előbb ismertetett dimenziókat mások mérték. Szabó és Kékesi (2016) rámutatott arra, hogy a felelősségvállalás mérése a konstruktum komplexitása miatt különösen nehéz feladat, mert erősen függ attól az elméleti kerettől, amelyben a felelősségvállalást definiálták. A felelősségvállalás mérésére szolgáló első skála a Berkowitz és Daniels -féle Társas Felelősség Skála (*Social Responsibility Scale*, 1964) volt. Ezt a skálát fejlesztette tovább Conrad és Hedin (1981), megalakítva a Társas és Személyes Felelősség Skálát (*Social and Personality Responsibility Scale*). Ez a skála négy dimenziót mér:

- attitűd a felelősségvállalás irányába;
- kompetenciaérzet;
- a felelősségteljes viselkedés hatékonyságába vetett hit;
- felelősségteljes viselkedések megnyilvánulása.

Ezt a skálát tinédzser korosztályra dolgozták ki, ám kellő módosításokkal validálhatja a felelősségvállalás kompetencia attitűd és kompetenciaérzet dimenzióira kidolgozott tesztet.

A döntési stílus mérésére Mann és munkatársai (1997) kidolgoztak egy skálát, ez a Melbourn Döntéshozó Kérdőív (*Melbourne Decision Making Questionnaire*). Ez a kérdőív a vigilanciát, a hipervigilanciát, a felelősség-hárítást és a halogatást méri, így alkalmas a felelősségvállalás hasonló dimenzióinak mérésére kidolgozott teszt validálására.

A jövőbeli következmények figyelembe vételére Stratham és munkatársai (1994) kidolgoztak egy mérőeszközt, amelyet Jövőbeli Következmények Figyelembevétel Skálának (*Consideration of Future Consequences Scale*) neveztek el. Az általuk alkotott skála egy dimenzióból áll, és validálható vele a felelősségvállalás kompetenciájának a jövőbeli következmények figyelembe vétele nevű dimenziója.

Hochwarter, Kacmar és Ferris (2003) kidolgozott egy mérőeszközt az érzett elszámoltathatóság mérésére. A skála megfelelő megbízhatósági mutatókkal rendelkezett, így validálható vele az érzett elszámoltathatóság mérésére irányuló mérőeszköz.

A felelősség hárítása a mérés validálása szempontjából különösen nehéz, mert a szakirodalomban jelenleg nem találni egy olyan mérőeszközt, amely megbízható módon mérné ezt a konstruktumot. Ez a jellemző továbbá különösen érzékeny lehet a társas kívánatosságra, hiszen érezhetően egy nem kívánatos jelenségről van szó. A mérés során ezért arra teszünk javaslatot, hogy ne Likert-típusú skálát alkalmazzunk, megbízhatóbbnak ítéljük a szemantikus differenciál használatát, melynek két végpontjában a hibáztatás csökkentésének két stratégiája, a mentségkeresés és az indoklás áll. A belépőknek egy differenciálskálán kell kifejezniük, mennyire preferálják egyik vagy másik stratégiát.

Összefoglalás

Tanulmányunkban a felelősségvállalás kompetenciáját jártuk körül. Rámutattunk arra, hogy a szakirodalomban a felelősség és a felelősségvállalás kérdése egy összetett probléma, így a felelősségvállalás nem rendelkezik egy mindenki számára elfogadott meghatározással. Ezért megpróbáltuk a felelősségvállalást több szempontból körüljárni.

Alapvetően a szakirodalom egységes abban, hogy a felelősségvállalásnak társas, illetve egyéni vonatkozásai vannak, más szavakkal, az egyén vállalhat felelősséget egy közösségért, valamint a saját tetteiért is. Egyetértés mutatkozik továbbá abban is, hogy az egyén akkor vállalhat felelősséget, ha rendelkezik bizonyos szintű kontrollal az események felett. Ahhoz, hogy fel tudjuk mérni, hogy az egyénre mennyire jellemző a felelősségvállalás, fontos megismernünk az erre irányuló attitűdjeit is, illetve azt, hogy általában mi motiválja arra, hogy a tetteiért felelősséget vállaljon.

Tanulmányunkban áttekintettük továbbá a felelősségvállalás mérési lehetőségeit is az állományba belépni kívánók esetében. Kiemeljük, hogy a felelősségvállalás nem egy konkrét képesség, inkább egyfajta munkastílus, ami az összes különböző feladat elvégzésével kapcsolatosan releváns lehet. Ezért úgy véljük, hogy érdemes azokat a készségeket, jellemzőket mérni, amelyek együttesen alkotják a felelősségvállalás kompetenciáját, és ezekből következtetni a jelölt felelősségvállaló természetére.

IRODALOMJEGYZÉK

- Auhagen, A. E., Bierhoff, H-W. (2001). Responsibility as a human phenomenon. In Auhagen, A. E., Bierhoff, H-W. (eds.), *Responsibility: the many faces of a social phenomenon* (pp. 1–9). London: Routledge.
- Berkowitz, L., Daniels, L. R. (1964). Affecting the salience of the social responsibility norm: effects of past help on the response to dependency relationships. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 68(3), 275–281.
- Branden, N. (1997). *Taking responsibility. Self-reliance and accountable life*. New York: Fireside.
- Conrad, D., Hedin, D. (1981). *Instruments and scoring guide of the experiential education evaluation project*. St. Paul, MN: Center for Youth Development and Research, University of Minnesota.
- Cummings, L.L., Anton, R. J. (1990). The logical and appreciative dimensions of accountability. In Srivastava, S., Cooperrider, D. and Associates (eds.), *Appreciative management and leadership* (pp. 257–286). San Francisco: Jossey-Bass.
- Fombrun, C., Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233–258.
- Frink, D.D., Klimoski, R. J. (1998). Toward a theory of accountability in organizations and human resource management. In Ferris, G.R. (ed.), *Research in personnel and human resource management* (pp. 1–51). Stamford, CT: JAI Press.
- Frink, D.D., Klimoski, R. J., Hopper, H., Mitchell, T.R., Mero, N.P., Motowidlo, S.J. (1995). Dramaticus personae in organizations: Two faces of accountability effects. *Symposium presented at the Academy of Management, 55th Annual Meeting*, Vancouver, British Columbia, Canada.
- Hall, A. T. (2005). Accountability in organizations: An examination of antecedents and consequences. *Unpublished PhD Dissertation, Florida State University, College of Business*.
- Hall, A. T., Zinko, R., Perryman, A. A., Ferris, G. R. (2009). Organizational citizenship behavior and reputation mediators in the relationships between accountability and job performance and satisfaction. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 381–392.
- Hidegkuti, I. (2014). Döntéshozatal, felelősségvállalás. In Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy Á. (eds.), *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztek leírása: KVKteszt Komplettn vezető-kiválasztási tesztrendszer* (pp. 47–54). Budapest: Belügyminisztérium.
- Hidegkuti, I. (2023). Döntési képesség. In Malét-Szabó, E., Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds), *Az egységes közszolgálati AlapKompetenciákat Vizsgáló Tesztrendszer pszichológiai alapjai* (pp. 19–28). Budapest: Belügyminisztérium
- Hochwarter, W.A., Kacmar, C.J., Ferris, G.R. (2003). Accountability at work: An examination of antecedents and consequences. *Paper presented at the annual meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology*, Orlando, FL.
- Janis, I. L., Mann, L. (1977). *Decision Making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. New York: The Free Press.
- Klimoski, R., Inks, L. (1990). Accountability forces in performance appraisal. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 45(2), 194–208.

- Mann, L., Burnett, P., Radford, M., Ford, S. (1997). The Melbourne Decision Making Questionnaire: An instrument for measuring patterns for coping with decisional conflict. *Journal of Behavioral Decision Making*, 10(1), 1–19.
- Malét-Szabó, E., Hegyi, H., Hegedűs, J., Szeles, E., Ivaskevics, K. (2018). Rendőri alapkompenciák az egységes közszolgálati alapkompenciák tükrében. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1), 15–74.
- Miles, M. P., Covin, J. G. (2000). Environmental marketing: A source of reputational, competitive, and financial advantage. *Journal of business ethics*, 23(3), 299–311.
- Montada, L. (2001). Denial of responsibility. In: Auhagen, A. E., Bierhoff, H-W. (eds.), *Responsibility: The many faces of a social phenomenon*, (pp. 79–92). London: Routledge.
- Mosley, D., P.H. Pietri és L.C. Megginson (1996). *Management: Leadership in Action*. New York: HarperCollins.
- Papp, G. (2023). Szabálykövetés, fegyelmezettség. In Malét-Szabó, E., Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds.), *Az egységes közszolgálati AlapKompetenciákat Vizsgáló Tesztrendszer pszichológiai alapjai* (pp. 232–244). Budapest: Belügyminisztérium”
- Post, J., Preston, L. (2012). *Private management and public policy: The principle of public responsibility*. Stanford University Press.
- Riggio, H. R., Valenzuela, A. M., Weiser, D. A. (2010): Household responsibilities in the family of origin: Relations with self-efficacy in young adulthood. *Personality and Individual Differences*, 48, 568–573.
- Schlenker, B.R., Britt, T.W., Pennington, J., Murphy, R., Doherty, K. (1994). The triangle model of responsibility. *Psychological Review*, 101, 632–652.
- Siegel-Jacobs, K., Yates, J. F. (1996). Effects of procedural and outcome accountability on judgment quality. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 65, 1–17.
- Strathman, A., Gleicher, F., Boninger, D. S., Edwards, C. S. (1994). The consideration of future consequences: Weighing immediate and distant outcomes of behavior. *Journal of personality and social psychology*, 66(4), 742–752.
- Szabó, É., Kékesi, M. (2016) A felelősségérzet koncentrikus szerkezetének vizsgálata középiskolások körében. *Alkalmazott Pszichológia*, 16(2), 53–68.
- US Department of Labor/Employment and Training Administration (USDOL/ETA) (2017). O*NET Holland Codes Interests matched to careers – Occupational Information Network (O*NET). Letöltve: <http://www.onetonline.org/>
- Van der Toorn, J., Tyler, T. R., Jost, J. T. (2011). More than fair: Outcome dependence, system justification, and the perceived legitimacy of authority figures. *Journal of experimental social psychology*, 47(1), 127–138.
- Ven van de, B. Graafland, J.J. (2006): Strategic and moral motivation for corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship* 22, 111–123.
- Vincent, N. A. (2011): A structured taxonomy of responsibility concept. In: Vincent, N. A., Van De Poel, I., Van Den Hoven, J. (eds.), *Moral Responsibility. Beyond free will and determinism*. New York: Springer. 15–37.
- Woolfolk, R. L., Doris, J. M., Darley, J. M. (2006): Identification, situational constraint, and social cognition: Studies in the attribution of moral responsibility. *Cognition*, 100(2), 283–301.

V. **HATÁROZOTTSÁG, MAGABIZTOSSÁG**

Szemán-Nagy Anita

Absztrakt

A határozottság és magabiztosság elengedhetetlenül fontos a hatékony munkavégzés szempontjából. A magabiztos személy hisz a saját képességeiben, abban, hogy feladatait képes hatékonyan és pontosan elvégezni. A problémákat konstruktívan kezeli. Bízik értékítéleteiben. A konstruktív kritika beépítésére képes. A határozott, magabiztos interperszonális stílus alapvető a kritikus helyzetek kezelésében. A magabiztosság teremti meg az alapot a határozottsághoz. Határozottságunk, magabiztosságunk, az önértékelésünk függvénye.

A vizsgált személyek esetében elvárásként fogalmazódik meg, hogy a határozottság, magabiztosság iránt pozitív legyen az attitűdje, azaz érezze, hogy ezeknek pozitív hozadéka van a hatékony munkavégzés szempontjából.

Vizsgáljuk a személy azon törekvéseit, hogy az adott kompetenciában mennyire szeretne fejlődni, milyen lépéseket tudna/szeretne az irányába tenni, hogy fejlődjön.

A határozottság és magabiztosság mint képesség vizsgálata során arra vagyunk kíváncsiak, hogy a személy az adott kompetenciába tartozó képességekkel – jelen pillanatban – mennyire, azaz milyen mértékben és milyen minőségben rendelkezik.

A határozottság és magabiztosság, mint kompetencia háttérben meghúzódó személyiséglélektani tényezők az önbizalom és a pozitív énkép.

Kulcsszavak: önbizalom, magabiztosság, határozottság, önértékelés, énkép

1. A határozottság, magabiztosság kompetenciához tartozó készségek, képességek

Az önbizalom alapvető elégedettséget jelent önmagunkkal szemben. Az erős önbizalommal, magabiztossággal jellemezhető személyek mellett, hogy elégedettek önmagukkal, elégedettek az élettel, a lehetőségeikkel. Önbizalmuk segíti őket, hogy határozottan és bátran cselekedjenek, mert ismerik saját értékeiket, képességeiket, adottságaikat és természetesen határaikat is.

Az alkalmasságvizsgálatok során a jelöltek önbizalma, magabiztossága fontos kiválasztási kritériumként szerepel. A magabiztos személy hisz abban, hogy képességeivel eleget tud tenni feladatainak. A felmerülő akadályokat hatékonyan, magabiztosan és konstruktívan kezeli. Bízik saját értékítéleteiben, meggyőződéseiben. Mások kritikai észrevételét képes elfogadni és hasznosítani. A magabiztos személy képes tanulni a hibáiból. Ismeri személyisége erősségeit, gyengeségeit, és ezeket reálisan értékeli.

Az egységes közszolgálati alapkompenciák rendszerében a fentebb leírtakat a *határozottság és magabiztosság kompetenciájaként* megfogalmazott terület fedi le (Malét-Szabó et al., 2018). Különböző mértékben, de mindenhol van jelentősége: rendőrségi szakterületek, büntetés-végrehajtási szakterületek, a katasztrófavédelmi szakterületek, a NAV szakterületek és a közigazgatási szakterületek esetén is elmondható, hogy mindegyik kategóriába tartoznak olyan munkakörök, ahol alapvető feltétel a magas szintű önbizalom és magabiztosság a hatékony munkavégzés tekintetében. A rendőrségi szakterületről ide tartozik például a bűnügy, a közrendvédelem, a határrendészet vagy a parancsnoki (kapitány, főkapitány) munkakör. A katasztrófavédelmi szakterületek esetén a magas szintű határozottság és magabiztosság elengedhetetlen például a tűzoltási, ipari biztonsági, polgári védelmi és parancsnoki szakterületen. A büntetés-végrehajtási szakterületek esetén kiemelten fontos a határozottság és a magabiztosság. A NAV szakterületek esetén magas önbizalommal és magabiztossággal kell rendelkeznie számos munkakört betöltő személynek. Ide tartozik például a vám- és pénzügyőri szakterület, rendészeti szakterület, nyomozati szakterület. A közigazgatási szakterület esetén a magas önbizalom és magabiztosság elengedhetetlenül fontos például a honvédelem, vagy a kül- és biztonságpolitika területén a munkakörök betöltéséhez.

Az önbizalom és a magabiztosság kompetenciához tartozó viselkedéses jegyek a következők (Malét-Szabó et al., 2018):

- Hisz abban, hogy a képességeivel eleget tud tenni a feladatainak.
- A felmerülő akadályokat építő jelleggel, konstruktívan kezeli.
- Bízik saját értékítéletében, meggyőződésében.
- Mások kritikai észrevételét képes elfogadni, hasznosítani.

2. A határozottság magabiztosság kompetencia szakirodalmának áttekintése

2.1. AZ ÉNKÉP

Az önbizalom és magabiztosság alapja a pozitív önértékelés. Az önbizalom és a pozitív önértékelés fogalmának megértéséhez elengedhetetlen az Én (szelf) fogalom alapos körüljárása. Az én fogalma legegyszerűbben úgy fogalmazható meg, mint annak a kifejeződése, ahogy az egyén a saját személyiségét megragadja. Az én egy mentális reprezentáció, amely az egyén tapasztalatait, információit, tulajdonságát, társas szerepét tartalmazza. Ezáltal az önazonosság és a folytonosság élményét nyújtja (Kőrössi, 2004).

Az önbizalom a pozitív énkép függvénye, a magabiztosság (magabiztos viselkedés és a határozott kommunikáció és interperszonális stílus) pedig az önbizalomra épül. Az énkép fogalma William James-nél jelent meg először, aki az Én két aspektusát írta le: Az én, mint alany („I”) és az én, mint tárgy („Me”). Azaz van megismerő és megismert én. Tehát az én egyszerre reflektáló és reflektált. Az énkép az a mód, ahogy a gyerekek magukat másokhoz való kapcsolataikban értelmezik, Egyfajta kétoldalú kapcsolatot jelent a személyiség fejlődés és a társas fejlődés között (Cole és Cole, 2006).

Más meghatározások szerint énképnek az önmagunkról való tapasztalataink, ismereteink rendszerét nevezzük, a testünkről, élményeinkről, képességeinkről megszerzett tudásunkat. Chodorkoff (1954) szerint is az énkép azoknak a tulajdonságoknak az összessége, melyeket az egyén magáénak vall (Cole és Cole, 2006).

Összegezve elmondhatjuk, hogy minden emberben él egy önmagáról kialakított belső kép, mely a „testérzé- seinket”, tapasztalatainkat, érzelmeinket, elvont gondolati ítéleteinket foglalja magába – ezt a képet nevez- zük énképnek.

A pozitív énkép személyiségfejlődésünk meghatározó tényezője, amely nélkül a sikeres alkalmazkodás el- képzelhetetlen.

2.1.1. Az énkép jellemzői

Az alábbiakban az énkép jellemzőit McCandless (1976) alapján foglaljuk össze:

- **Összetettség és terjedelem**

A self komplexitása egyénenként változó (pl. a felnőttek énképe összetettebb és terjedelmesebb, mint a gyerekéké). Az alacsony self-komplexitással rendelkező személyekre nagyobb hatást gyakorolnak az egyes élmények. Ennek a jelenségnek a hátterében az állhat, hogy a magas selfkomplexi- tással rendelkező személy elég összetett énképpel rendelkezik, ezért az egyedi élmények, csak kevés én-elemét érintik, így a többi változatlanul marad. Ennek a jelenségnek különösen fontos szerepe van a befolyásolhatóság szempontjából (Smith és Mackie, 2004).

- **Megfelelés és pontosság**

Azt jelenti, hogy az énkép és az élethelyzet egymással milyen mértékben egyeztethető össze. Minél nagyobb a megfelelés, annál pontosabb az énkép (Smith és Mackie, 2004).

- **Világosság és tagoltság**

Az önismeretet és az öntudatosságot foglalja magába. Az önismeret a személy *„áttekintése saját sze- mélyisége összetevőiről, határaitól és lehetőségeiről, betekintés a saját viselkedésének a rugóiba, hátte- rébe, motívumrendszerébe, képessége arra, hogy helyesen megítélje saját szerepét, hatását az emberi kapcsolatokban”* (Keményné Pálffy, 1989, p. 15).

Az önismert képessé teszi az embert arra, hogy hatékonyabban dolgozza fel a rendelkezésére álló információkat (Smith és Mackie, 2004).

- **Következetesség**

Az egészséges személynek többé-kevésbé szilárd képe van önmagáról, amely a tapasztalatok hatá- sára változhat (nagy baj volna, ha a tapasztalatok nem tudnának konstruktívan beépülni), de nem jellemzőek a nagyon éles és gyors fordulatok. Hirtelen és éles fordulatok a patológias eseteket jel- lemzik. A következetesség, mint énkép jellemző, befolyásolja a személyek alkalmazkodását és beil- leszkedését (Smith és Mackie, 2004).

- **Hajlékonyság**

Egyfajta rugalmasságot jelent, melynek segítségével az egyén képes énképét a különböző helyzetek- nek megfelelően megváltoztatni. Ennek különösen nagy szerepe van az alkalmazkodásban (Smith és Mackie, 2004).

- **Önelfogadás**

Az önelfogadás azt mutatja, hogy az egyén, mennyire képes elfogadni az önmagáról kialakított ké- pet. Ez teszi lehetővé, hogy ismert hibái ellenére is képes legyen boldog, kiegyensúlyozott életet élni (Smith és Mackie, 2004).

2.1.2. Az énkép kialakulásában szerepet játszó tényezők

Az Én (szelf) a születés pillanatában még nem adott, csak fokozatosan különül el minden más nem szelf leképeződéstől (Rogers, 2003). Az énkép tehát nem velünk születik, hanem hosszas tapasztalás, tanulás eredményeképp jön létre és folyamatosan alakul, fejlődik. A fejlődés élethosszig tart, tehát soha nem ér el egy végállapotot (Dévai és Sipos, 1986).

Az én, illetve az énkép kialakulásában szerepet játszó tényezőket négy nagy csoportba soroljuk:

- **Aktív, önindított mozgások**

Az önértékelés kialakulásának legősibb forrása a csecsemő saját testével, mozgásával és testi működéseivel kapcsolatos. A csecsemő és szociális környezete folyamatos interakcióban van egymással. Ha a gondozók felől érkező visszajelzések többnyire pozitívak, akkor kompetensnek fogja magát érezni. Nagyon fontos a mozgással kapcsolatos siker, illetve kudarc kérdésköre (Dévai és Sipos, 1986).

- **Szociális visszajelentések**

A szociális környezet hatása folyamatosan jelenlévő az életünkben. Minél kisebb a személy, értelem-szerűen, annál ráutaltabb környezetére, és annak, remélhetőleg pozitív visszajelzéseire. A szülők a csecsemő akcióira látványosan reagálnak, így kialakítva ez első szociális értékeléseket, amelyeket még számtalan követ (Dévai és Sipos, 1986).

- **Szociális szerepek, helyzeti tényezők**

A szocializáció során igen sok személlyel és intézményrendszerrel találkozunk, amelynek során normákat és értékeket sajátítunk el, továbbá szerepeket és szokásokat is. Amikor az egyes szerepeket kipróbáljuk, akkor ismereteink, tapasztalataink beépülnek az énképünkbe és annak szerves részévé válnak (Dévai és Sipos, 1986).

- **Szülők nevelési stílusa és énképe**

Az énkép alapjai egészen korán, már a preverbális korban kialakulnak, majd az évek során finomodnak. A szülők nevelési stílusa és énképe igen nagy szerepet játszik a gyerek énképének szerveződésében. A meleg támogató családi légkör és nevelési stílus növeli a pozitív önértékelés, így a magabiztosság, kialakulásának az esélyét (Kulcsár, 1981).

2.1.3. Az énkép szerveződése

A koherens szelfnek két összetevője van: az én fogalom és az önértékelés (Smith és Mackie, 2004):

Énfogalom: az egyén önmagáról, személyes képességeiről való ismereteit tartalmazza.

- **Önértékelés:** az önmagunkkal kapcsolatos érzelmeinket tartalmazza. Az önértékelés tulajdonképpen a szelf értékelő komponense.

Az emberek között jelentős különbségeket lehet találni abban a tekintetben, hogy milyen tulajdonságok mentén jellemzik önmagukat, továbbá, hogy ez a kép mennyire összetett. Ezek a különbségek egyéni és kulturális különbségekből is fakadnak. Jelentős különbségeket találhatunk az emberek között abból a szempontból is, hogy mely tulajdonságokat tartják fontosnak (mag-tulajdonságok) és kevésbé fontosnak (perifériás tulajdonságok).

Fontos kérdés, hogy a személy milyen mértékben képes változtatni az énképén a hiteles társas visszajelzések hatására.

Az önértékelésben igen jelentős szerepet játszanak az intrapszichés folyamatok is. Higgins (1987) azokat a személyes normákat, amelyek elérésére törekszünk, szelf-vezérlőknek nevezte el. Szelf-diszkrepancia elmélete szerint az, ahogyan ténylegesen önmagunkról vélekedünk – tehát aktuális szelfünk és a szelf-vezérlőink közötti eltérés – határozza meg hangulatunkat, jóllét érzésünket.

Rogers a self-fogalom meghatározásakor igen hasonló következtetésre jutott. Az én-fogalom alkotóelemeinek az ideális ént és a valós/aktuális ént tartja:

- Az ideális én tartalmazza azokat a jellemzőket, amelyekkel rendelkezni szeretnék.
- Az aktuális/valós én pedig azokat a jellemzőket, amelyekkel az adott pillanatban rendelkezünk. A kettő közötti kongruencia (azaz ahogy tapasztalataink és elképzeléseink összhangban vannak) esetén az egyén szubjektív jólléte és önértékelése magas.

Inkongruencia esetén védekezési folyamatok (elhárítások) indulnak el, hogy megelőzzék a szorongást. Védekező folyamat a tapasztalatok torzításai (pl. racionalizáció: elfogadható, de hamis ok kreálása magyarázatként; vagy egyszerűen máshogy észlelünk valamit), illetve a fenyegető tapasztalatok tudatosulásának megakadályozása (pl. tagadás: visszautasítása annak, hogy a tapasztalat, helyzet fennáll; vagy eleve elkerüljük a helyzeteket, ahol ilyentapasztalatokat élhetnénk át). Az elhárítások segítségével óvjuk meg és növeljük önbecsülésünket, mivel fenntartja a kongruenciát.

Az elhárításoknak egy másik csoportja, az önsorsrontás, amely a tudatosulás megtagadása által tartja fenn a kongruenciát. Az önsorsrontás olyan cselekedeteket jelent, melyekkel azokat a feltételeket teremtjük meg, melyek nagy valószínűséggel kudarchoz vezetnek. Felmerül a kérdés, hogy miért teremtünk akadályozó körülményeket. Ez a jelenség akkor fordul elő, ha a magas mérce fenyegeti önbecsülésünket. De ha a sikert ellenőrzésünkön kívül eső körülmények akadályozzák meg, a kudarc bélyege elkerülhető (hiszen senki sem tudott volna jól teljesíteni ilyen körülmények között). Az önsorsrontó stratégia sikerének feltétele az, hogy nem vagyunk tudatában annak, hogy élünk vele (Rogers, 2003).

Összességében úgy fogalmazhatunk, hogy az énkép önmagunk mentális reprezentációját jelenti, amely a saját magunknak tulajdonított tulajdonságok rendszeréből tevődik össze. Tartalmaz kognitív, affektív, motívációs, szociális, továbbá tudatos és tudattalan komponenseket is.

2.1.4. Az énkép, mint az önmagunkkal kapcsolatos attitűdök halmaza

Az énkép az önmagunkkal kapcsolatos attitűdöket jelenti, amelyeket három területre oszthatunk (Dévai és Sipos, 1986):

- Kognitív attitűdök
- Affektív attitűdök
- Viselkedési attitűdök

A kognitív attitűdök az én-fogalom tartalmára vonatkoznak, az affektív attitűdök a személynek önmagához való érzelmi viszonyulását tükrözik. A viselkedési attitűdök azok, melyekkel az adott cselekvéseket értékeljük.

Az önmagunknak tulajdonított tulajdonságok összessége adja a kognitív komponenst. Az önmagunknak tulajdonított tulajdonságokhoz való érzelmi viszonyulásunkat önbecsülésnek nevezzük, ez az énkép affektív komponense.

Viselkedéses komponens alatt pedig azt értjük, ahogyan a viselkedésünket az énképünkhöz igazítjuk. Úgy viselkedünk, ahogyan az énképünk diktálja. Ha nem így történik, akkor az érzések és a viselkedés kongruenciája elvész, amely mind a személyben, mind a környezetében zavart kelt.

Az énkép fontos komponense a testkép. A testkép az énkép fizikai összetevője. Az önbecsülés az énkép affektív összetevője. Az önbecsülésen a saját magunkhoz fűződő érzelmi viszonyt értjük, azt, hogy mennyire tartjuk magunkat elfogadhatónak, szerethetőnek. Az önbecsülés két forrásból fakad. Ezek az elfogadottság és a kompetencia élménye.

Az önbecsülés gyökerei az elsődleges kötődési kapcsolatainkban alapozódnak meg. A gyermek a gondozótól kapja meg az alapvető visszajelzéseket arról, hogy mennyire szerethető és elfogadható.

Azok a személyek, akik megélték a feltétel nélküli elfogadás élményét a „Jelentős Másokkal” való kapcsolataikban, önmagukat is képesek értékfeltételek nélkül elfogadni és ezáltal mások elfogadására is inkább képesek, mint azok a személyek, akik nem élték át önmaguk szerethetőségének élményét (Rogers, 2003).

Ebből fakadóan a magas önbecsülésű emberek toleránsabbak mind önmagukkal, mind másokkal szemben. Jobban el tudják fogadni a hibázást is. Ez szerepet játszhat abban, hogy a kritikát is jobban viselik. Képesek megkülönböztetni az építő és a destruktív kritikát. Így a megfelelő kritikát képesek beépíteni személyiségfejlődésükbe, míg az inadekvát kritika nem rombolja le az önértékelésüket (McGee és Williams, 2000).

A pozitív önértékelés segít abban, hogy az egyén függetleníteni tudja magát attól, hogy mások hogyan látják őt, ezáltal a sikereit és kudarcait is függetlenebbül tudja értékelni.

Az önbizalom az énkép kognitív összetevője. Az, hogy a személy mit gondol a saját képességeiről. Mennyire képes rá, hogy reális célokat tűzzön ki és e célok elérése érdekében érett módon képes cselekedni. Képes feladatait elvégezni. Az önbizalom saját céljainkkal, teljesítményeinkkel áll kapcsolatban (McGee és Williams, 2000).

Az önbizalom és az önbecsülés egymástól el nem választható fogalmak, hiszen kialakulásukat nagyban befolyásolják a korai gyermeki tapasztalatok, a társas visszajelzések és az énkép további aspektusai. Az önbecsülés, affektív komponens lévén, főleg a szerethetőség élményével áll kapcsolatban. Az önbizalom pedig a teljesítményekkel, a kompetenciával, az illetékesség érzésével. Az önbecsülés nagymértékben befolyásolja az önbizalmat. Az önbizalom kulcskérdés a magabiztosság és határozottság szempontjából.

Látható, hogy az énkép nem egységes, több komponensből álló struktúra. Az önmagunkkal kapcsolatos pozitív és negatív észleletek együttese rajzolja ki az önértékelést, amely az önbecsülésen keresztül fejeződik ki.

A pozitív énkép esetében az önbizalom-magabiztosság, határozottság dimenzió, és az önértékelés-önbecsülés dimenzió mellett jelentős hangsúlyt kap a személy önismerete. Önismeret szükséges ahhoz, hogy ismerjük személyiségünk egy részét, képességeinket, adottságainkat. Tisztában legyünk előnyös és hátrányos jellemvonásainkkal. Képesek legyünk felismerni, hogy mik a korlátaink, hol vannak a képességeink határai. Az önismeret tesz képessé arra, hogy hatékonyabban dolgozzuk fel a rendelkezésre álló információkat. Az önismereti igénynek a személyben való megléte igen fontos minden olyan feladatkörben, ahol más emberekkel kell dolgozni, különösen igaz ez azokra a helyzetekre, ahol ez egyben vezetői pozíciót is jelent (Szebán-Nagy, 2014).

2.1.4.1. Önbecsülés és önbizalom

Az önbecsülés és az önbizalom az énkép affektív és kognitív komponense. Az önbecsülés annak a függvénye, hogy a személy milyen mértékben képes, érzései szerint megfelelni saját maga vagy mások által támasztott elvárásoknak, illetve mennyire fogadják el és kedvelik az emberek. Az önbecsülés fenntartása az emberek egyik legalapvetőbb igénye, és ennek megfelelően nagyon sok energiát fektetnek ennek megőrzésére (Tóth, 2000).

Az önbecsülés konstruktumához szorosan kapcsolható a magabiztosság, a határozottság, az önérvényesítés, az önismeret és az önelfogadás is (André és Lelord, 2013). Az önértékelés forrásai közé tartoznak sikerünk-kudarcaink és társakkal való összehasonlításból származó információk egyaránt.

Az önbecsülés magas szintje azt fejezi ki, hogy az egyén mennyire szereti és értékeli önmagát. A magas önértékelés olyan pozitív folyamatokkal kapcsolódik össze, mint a jóllét érzés, alacsonyabb szorongási szint, hatékony stresszkezelés, valamint egészségesebb életvitel (McGee és Williams, 2000).

Ezzel szemben az alacsony önértékelésű személyekre jellemző, hogy kevésbé világos ismeretekkel rendelkeznek önmagukról, aminek következtében függőbbek, érzékenyebbek, és nagyobb hatással vannak rájuk a külső megerősítők is). Az alacsony önbecsülés olyan klinikai pszichológiai problémák alapjául szolgálhat, mint a depresszió, szorongás, vagy akár a szenvedélybetegségek megjelenése.

Magas és stabil önértékelés esetén a személy magabiztos és önbizalommal teli, amelyre kevésbé vannak hatással a külső megerősítők, hiszen önértékelésük forrása belülről fakad. Az önértékelés magas szintje együtt jár a stresszel való hatékonyabb megküzdéssel, és kedvező hatással van a mentális és fizikai egészségi állapotra.

Az önbizalom a cselekedeteinkhez kötődő, azt befolyásoló része az önbecsülésnek. Az önbizalom azzal az érzéssel jár, hogy képesnek érzi magát a személy arra, hogy egyes szituációkban adekvát módon cselekedjen. Az esetleges kudarcotól, vagy mások értékelő ítéleteitől csak egészséges mértékben tartson (Dumont és Provost, 1999).

2.2. A HATÁROZOTTSÁG ÉS MAGABIZTOSÁG KAPCSOLATA AZ ÖNBECSÜLÉSSEL ÉS ÖNBIZALOMMAL

A magabiztosság, határozottság alapja az önbecsülés és az önbizalom. A magabiztosság kifejezés főleg a társas helyzetekre utal, egyfajta hozzáállást tükröz, ahogyan az interperszonális helyzetekben fellépünk. Magas önértékelés általában magabiztos fellépést eredményez, de ez az összefüggés nem minden esetben helytálló, hiszen előfordulhatnak olyan esetek is, amikor az illető túlzott magabiztossággal próbálja leplezni alacsony önértékelését. Ezért elengedhetetlenül fontos, hogy ne csak a magabiztosság meglétét, hanem annak eredetét is vizsgáljuk.

2.3. MAGABIZTOS INTERPERSZONÁLIS STÍLUS

A társas helyzetek kommunikatív helyzetek, ezért a társas helyzetekben megnyilvánuló magabiztosság a magabiztos kommunikáció függvénye. A magabiztos önérvényesítést a pszichológia asszertivitásnak nevezi.

A sikeres szociális alkalmazkodásnak feltétele az asszertivitás, hiszen e nélkül nem jöhetne létre eredményes célelés, nem jöhetne létre az egyén érdekeinek megfelelő, javát szolgáló teljesítmény.

Az asszertivitás önbizalom és önbecsülés alapú, pozitív irányultság, amely tiszteletben tartja a mások érdekeit, véleményét, de önmaga érvényesítését is. Az asszertivitás önelfogadáson és mások elfogadásán alapul. Az asszertív személy reális önértékeléssel rendelkezik, amelyből önbizalom fakad, így határozott és magabiztos módon kezeli a felmerülő akadályokat. Ez az önbizalom az, amely a kommunikációs stílusában megmutatkozik, hiszen képes nyíltan és őszintén megfogalmazni igényeit, gondolatait, érzéseit.

Emellett odafigyel mások igényeire is, képes reagálni rájuk, tiszteli a másikat és önmagát is. Képes érett módon működni, amely mind a felelősségvállalásban, mind a nehéz helyzetek kezelésére való képességben megnyilvánul (Gyarmathy, 2006).

3. Határozottság és magabiztosság kompetenciába tartozó attitűdök, személyiségjegyek, viselkedési sémák vázlatos bemutatása

A határozottság és magabiztosság, amelyek alapja a pozitív és stabil önértékelés, elengedhetetlenül fontos a társas kapcsolatokban, így a munkahelyi bevalóságban is. Természetesen munkaköréről-munkakörre változik, hogy az adott munkavállaló személynek milyen mértékben kell rendelkeznie az adott kompetenciával. Általánosan azt mondhatjuk, hogy minden munkakör esetén elvárható a pozitív önértékelés, hiszen e nélkül nem várhatunk sem önbizalmat az egyes, akár kritikus, helyzetekben; sem magabiztos és határozott viselkedés és kommunikációs stílust az interperszonális kapcsolatokban.

3.1. A HATÁROZOTTSÁG, MAGABIZTOSSÁG ÖSSZETEVŐI

3.1.1. Határozottság és magabiztosság mint attitűd

A határozottság és magabiztosság iránti attitűd kérdéskörében elvárható, hogy a személy, fontosnak tartsa e kompetenciák meglétét a munkavégzés során. Az önbizalom és a magabiztosság iránti pozitív attitűd fontos kritériuma lehet a kiválasztásnak.

A magas önértékelés és az abból származó határozottság és magabiztosság magasabb testi-lelki jóllét érzéssel jár együtt. Hatékonyabb stresszkezelési képességekkel, és akinek magasabb az önbizalma azon személyek nehezebben befolyásolhatóak a környezetük által (hiszen az önbizalom forrása főként belül van), amik igen fontos szempontok a kiválasztás során.

3.1.2. Határozottság és magabiztosság mint motiváció

A határozottság és magabiztosság mint motiváció esetén a személynek azon törekvéseit kell vizsgálni, hogy a személy az adott kompetenciában mennyire szeretne fejlődni, milyen lépéseket tudna/szeretne az irányába tenni, hogy fejlődjön. A motiváció megléte nagyon fontos szempont, hiszen enélkül a személy nem alkalmas az adott munkakör betöltésére.

A határozottságnak és magabiztosságnak főleg a kommunikációs helyzetekben való fejlesztése kívánatos. A munka szempontjából a magabiztos, határozott fellépés és a stabil önbizalom elengedhetetlen feltételek.

3.1.3. Határozottság és magabiztosság mint képesség

A határozottság és magabiztosság mint képesség esetén az kerül a vizsgálat középpontjába, hogy a személy az adott kompetenciába tartozó képességekkel – jelen pillanatban – mennyire, azaz milyen mértékben és természetesen milyen minőségben rendelkezik.

Ha a személy rendelkezik adekvát önbizalommal és magabiztossággal, amely a magas önértékelés és önbecsülés függvénye, amelyek az énkép affektív és kognitív összetevői, akkor nagy valószínűséggel az adott kompetencia szempontjából be fog válni.

3.2. HATÁROZOTTSÁG ÉS MAGABIZTOSÁG, MINT KOMPETENCIA MÉRÉSE

A határozottság és magabiztosság, mint kompetencia mérése során alapvetően három irányból kell megközelíteni a problémát: az attitűd, a motiváció és a képességek szempontjából.

- Milyen a személy attitűdje az önbizalom és magabiztosság kompetenciával kapcsolatban?
- Mennyire motivált a személy, hogy az önbizalom és magabiztosság kompetenciában fejlődjön?
- Milyen mértékben és minőségben rendelkezik a személy az önbizalom és magabiztosság kompetenciába tartozó képességekkel?

3.2.1. A határozottság és magabiztosság, mint kompetencia tesztelése

A feladat során előnyben kell részesíteni a gyors és könnyű kiértékelést lehetővé tevő módszereket, így ezek kidolgozására kell törekedni. Ehhez az igényhez legjobban a kérdőívek alkalmazása illeszkedik, annak ellenére is, hogy természetesen vannak hátrányai a kérdőíves vizsgálatoknak.

A magabiztosság és határozottság, mint kompetencia tesztelése természetesen csak kérdőívvel nem mérhető, ezért olyan feladatok is kidolgozásra kerültek, amelyek a személyt azon képességeit mérik, mennyire bízik meg a saját ítéleteiben, meggyőződésében, és persze képességeiben, amely igen fontos alapja a magabiztosságnak. Továbbá, hogy mennyire képes konstruktívan kezelni a felmerülő akadályokat. Képes-e arra, hogy mások kritikái észrevételeit elfogadja, hasznosítsa.

3.3. A HATÁROZOTTSÁGGAL ÉS MAGABIZTOSÁGGAL KÜLÖNBÖZŐ MÉRTÉKBEN JELLEMEZHETŐ SZEMÉLYEK VISELKEDÉSES JEGYEI

Nagyfokú határozottság és magabiztosság esetén a személyt a következők jellemzik:

- Bízik önmagában, képességeiben.
- Hisz abban, hogy feladatai ellátására alkalmas.
- Jó viszonyra törekszik a környezetével.
- Hamar és jól képes beilleszkedni a közösségbe.
- A konfliktusokat hajlamos elsimítani.
- Bízik döntéseiben.
- Pozitívan áll mind saját magához, mind a többi emberhez.
- Kevésbé veszi észre saját negatív tulajdonságait, inkább a pozitívakra koncentrálnak (jellemzően inkább kicsinyíti, mintsem felnagyítják a negatívumokat).
- Nem túl érzékeny a külső „vészjelzésekkel” szemben (de a konstruktív kritikát érti és viselkedésébe adaptív módon beépíti).

Kismértékű határozottság és magabiztosság esetén a személyt a következők jellemzik:

- Hajlamos a saját negatív tulajdonságait felnagyítani.
- Kifejezetten érzékeny a környezet visszajelzésére, kritikájára.

- Kritika hatására akár korábbi döntéseit is, amelyekről úgy gondolja, hogy a lehetőségekhez képest a legjobb, képes felülbírálni. Még akkor is, ha tudja, hogy így a végeredmény rosszabb lesz.
- Alkalmazkodási nehézségek jellemezhetik.
- Kritikára ingerlékenységgel reagálhat, így gyakrabban kerül konfliktusba a környezetével.
- Gyakran indokolatlanul védekezik.

A magas és az alacsony határozottság/magabiztosság spektrumán minden személy más-más helyet foglal el. Továbbá, mivel az énkép sem egységes fogalom (testi, affektív, kognitív, viselkedés stb. összetevőkből áll), előfordulhat, hogy bizonyos területen pozitív a személy önértékelése máshol nem.

Jelen kiválasztási feladatban az énkép kognitív és affektív összetevőjének, azaz az önbecsülésnek és az önértékelés-magabiztosság dimenzióinak a vizsgálata a fő feladat. Továbbá az ezen konstrukciókkal szoros kapcsolatban álló határozottság vizsgálata.

A különböző munkakörök különböző határozottság, magabiztosság szinteket követelnek meg, ezért a tesztek eredményei alapján egy magas/jó/közepes/elégséges szintű kompetencia meghatározására kerül sor.

HATÁROZOTTSÁG ÉS MAGABIZTOSSÁG KOMPETENCIA	
KIVÁLÓ	<ul style="list-style-type: none"> • Erősen hisz abban, hogy a képességeivel eleget tud tenni a feladatainak. • A felmerülő akadályokat építő jelleggel, konstruktívan kezeli. • Bízik saját értékítéletében, meggyőződésében. • Mások konstruktív kritikái észrevételét képes elfogadni, hasznosítani.
JÓ	<ul style="list-style-type: none"> • Hisz abban, hogy a képességeivel eleget tud tenni a feladatainak. • A felmerülő akadályokat többnyire építő jelleggel, konstruktívan kezeli. • Általában bízik saját értékítéletében, meggyőződésében. • Mások kritikái észrevételét képes elfogadni, hasznosítani és nem túl érzékeny azzal szemben.
KÖZEPES	<ul style="list-style-type: none"> • Többnyire hisz abban, hogy a képességeivel eleget tud tenni a feladatainak. • A felmerülő akadályokat inkább építő jelleggel, konstruktívan kezeli. • Többnyire bízik saját értékítéletében, meggyőződésében. • Mások kritikái észrevételét képes elfogadni, hasznosítani, de hajlamos kritika hatására saját álláspontját feladni.
ELÉGSÉGES	<ul style="list-style-type: none"> • Alapvetően hisz abban, hogy a képességeivel eleget tud tenni a feladatainak, de gyakran elbizonytalanodik. • A felmerülő akadályokat próbálja építő jelleggel, konstruktívan kezelni. • Kevésbé bízik saját értékítéletében, meggyőződésében. • Kritika hatására érzékeny lesz, és álláspontját könnyebben feladja.

4. A határozottság, magabiztosság kompetenciába tartozó tesztek validálási, megbízhatósági szempontjai

A magabiztosság és határozottság, mint kompetencia mérése során az énkép és az önértékelés mérése adja a személyiséglélektani háttérrel.

Az énkép mérésére igen sokrétű eszköztár áll a pszichológusok rendelkezésére, az önjellemző leltárhoz, a projektív tesztekhez, de a legelterjedtebbek a kérdőíves módszerek.

Az alábbiakban felsorolásra kerülő vizsgálati módszerek a határozott és magabiztosság mérésére kidolgozott tesztek validálási folyamatában felhasználhatóak, hiszen e módszerek elterjedten használtak a személyiség vizsgálatában, továbbá megbízhatónak bizonyultak a munkalélektani vizsgálatokban is.

4.1. ROSENBERG ÖNÉRTÉKELŐ SKÁLA

Az önértékelés mérésére leggyakrabban alkalmazott módszer a Rosenberg-féle önértékelési skála (Rosenberg, 1965). Bár Rosenberg a vonásszintű önértékelés (stabil személyiségjellemző) mérésére szánta a kérdőívet, az állapotszintű önértékelés (pillanatnyi állapot) mérésére is alkalmas (Fiske, 2006).

4.2. TENESSEE-FITTS ÉNKÉP SKÁLA

Az énkép kérdőíves vizsgálata során a leggyakrabban használt kérdőív a Tennessee Énkép Skála, amely az énkép több aspektusát is méri. A skála 100 itemet tartalmaz. Nagy előnye, hogy igen elterjedt mérőeszköz, így sok összehasonlításra szolgáló adat gyűlt belőle össze, mind hazai, mind nemzetközi mintán (Dévai és Sipos, 1986). Mért skálái:

- Testi énkép: testünkkel kapcsolatos meglátásaink, elvárásaink.
- Morális énkép: magunkkal, viselkedésünkkel szemben támasztott erkölcsi követelményrendszer.
- Individuális énkép: képességeinkkel, adottságainkkal kapcsolatos elvárásaink, ill. tehetségünk elfogadása környezetünkkel.
- Családi énkép: a családi légkörrel, nevelési stílusokkal összefüggő normarendszerünk.
- Szociális énkép: a partnerkapcsolatok milyenségével, a csoporthoz tartozás erősségével, szerepével kapcsolatos nézeteink.
- Teljes énkép: a fentiek összessége adja.

4.3. MMPI

Az MMPI (Minnesota Multiphasic Personality Inventory) egy kérdőíves személyiségvizsgáló eljárás. Hazánkban az egyik legelterjedtebb klinikai vizsgálati eljárás. A teszt leggyakrabban használt változata 566 kérdésből áll. Összesen 85 skálája van (Bagdy, Pressing, Bugán és Zétényi, 1986). 566 tétele miatt lehetőség van arra, hogy a rutinszerűen használt klinikai skálákon kívül egyedi skálákat dolgozzunk ki speciális személyiségjellemzők mérésére (Szemán-Nagy és Sztancsik, 2015).

Az MMPI tételei alapján kidolgozásra került az LSE (low self-esteem)-skála, amely az alacsony önértékelést hivatott mérni.

Az önértékeléssel szorosan összefüggő alskála a Szociális kíváncsiság (Social Desire) skála, amelyet Edwards dolgozott ki 1953-ban. A társadalmi elvárásoknak megfelelni vágyó ember az elismerést szeretné azzal is

kiváltani, hogy fokozottan alkalmazkodik a normákhoz, szabályokhoz. Közérzete függ a visszajelzések minőségétől. Az ilyen személy befolyásolható, konform. A fokozott megfelelés igényének köszönhetően, a kérdőív típusú tesztekben torzított önjellemzést kaphatunk a személytől, hogy jobb színben tüntesse fel magát, önmagát elvárt tulajdonságokkal ruházzák fel.

A skálán elért magas érték magas "tetszésvágy"-ra utal, azaz alkalmazkodó és konformista a személy. Az én és az ideális én között csekély a diszkrepancia, ami itt az énkép pozitív torzítására utal, a kedvezőtlen vonások elhárításra kerülnek, a személy nem veszi őket tudomásul. Míg a nagyon alacsony érték alacsony önértékelésre utal, és további vizsgálatokat tesz kívánatosá a pszichés zavarok szempontjából.

4.4. COOPERSMITH-FÉLE ÖNÉRTÉKELÉS KÉRDŐÍV

A kérdőív öt alskálát tartalmaz, ebből négy az önértékelés egyes összetevőit tartalmazza, az ötödik pedig ellenőrző jellegű, úgynevezett hazugságskála, ami a társadalmi elvárásokhoz való igazodást méri. Az S-skálába a közvetlenül az „én”-re (self) vonatkozó tételek tartoznak. Ezek a válaszadó önértékelésére vonatkoznak: mennyire magabiztos, mennyire elégedett magával. Az I-skála az iskolával kapcsolatos, az O-skála az otthoni önértékeléssel kapcsolatos, a T-skála pedig a társakkal kapcsolatos kérdéseket tartalmaz (Bagdy, Kövi és Minics, 2014). Ezt a skálát elsősorban gyerekek esetén alkalmazzák, hiszen az iskolai önértékelés kérdése csak ott releváns, de ha kihagyjuk az életkor specifikus kérdéseket, akkor bármely korosztály vizsgálhatóvá válik.

5. Összefoglalás

Az önbecsülés az énkép affektív, az önbizalom pedig a kognitív összetevője. Egymástól el nem választható jelenségek. Az önbecsülés a saját magunkhoz fűződő érzelmi viszony. Önmagunk elfogadhatóságának és szerethetőségének érzése. A magas önbecsülés alapvetően jelentőséggel bír mind önmagunk, mind a társakkal való viszonyunk szempontjából, így a munkahelyi beválásnak is az egyik alapköve.

Kutatások sora bizonyította, hogy a magas önbecsülésű emberek toleránsabbak mind önmagukkal, mind másokkal szemben. Jobban el tudják fogadni a hibázást is. Ez szerepet játszhat abban, hogy a kritikát is jobban viselik. Képesek megkülönböztetni az építő és a destruktív kritikát, így a megfelelő kritikát képesek beépíteni személyiségfejlődésükbe, míg az inadekvát kritika nem rombolja le az önértékelésüket. A pozitív önértékelés segít abban, hogy az egyén függetleníteni tudja magát attól, hogy mások hogyan látják őt, ezáltal a sikereit és kudarcait is függetlenebbül tudja értékelni.

Az önbizalom fogalmában az jelenik meg, hogy a személy mit gondol a saját képességeiről. Mennyire képes arra, hogy reális célokat tűzzön ki, és e célokért kitartóan dolgozzon. Az önbizalom saját céljainkkal, teljesítményeinkkel áll kapcsolatban.

Az önbizalom és az önbecsülés egymástól el nem választható fogalmak, hiszen kialakulásukat nagyban befolyásolják a korai gyermeki tapasztalatok, a társas visszajelzések és az énkép további aspektusai. Az önbecsülés, affektív komponens lévén, főleg a szerethetőség élményével áll kapcsolatban. Az önbizalom pedig a teljesítményekkel, a kompetenciával.

Az önbecsülés nagymértékben befolyásolja az önbizalmat. Az önbizalommal szorosan összefügg a magabiztosság, amely elengedhetetlenül fontos, hiszen az asszertív interperszonális stílus alapja. A határozottság és magabiztosság önbecsülés és önbizalom függvényében értelmezhető.

IRODALOMJEGYZÉK

- André, C., Lelord, F. (2013). *Önbecsülés-önszeretet, önkép, önbizalom*. Budapest: Park Kiadó.
- Bagdy, E., Kövi, Zs., Mirnics, Zs. (2014). *Fény és árnyék – Tehetségerők felszabadítása*. Budapest: Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége.
- Bagdy, E., Pressing, L., Bugán, A., Zétényi, T. (1986). *A MMPI próba: elmélet és alkalmazás*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Cole, M., Cole, S. R. (2006). *Fejlődéslélektan*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Chodorkoff, B. (1954). *Adjustment and the discrepancy between the perceived and ideal self*. *Journal of Clinical Psychology*, 10, 166–268.
- Dévai, M., Sipos, M. (1986). *A Tennessee énkép skála. Módszertani füzetek*. Budapest: Országos Pedagógiai Intézet.
- Dumont, M., Provost, M. A. (1999). Resilience in adolescents: Protective role of social support, coping strategies, self-esteem, and social activities on experience of stress and depression. *Journal of youth and adolescence*, 28(3), 343–363.
- Fiske, S. T. (2006). *Társas alapmotívumok*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Gyarmathy, É. (2006). *Tehetség*. Budapest: ELTE Eötvös Kiadó.
- Higgins, E. T. (1987). Self-discrepancy: a theory relating self and affect. *Psychological Review*, 94(3), 319–340.
- Kőrössy, J. (2004). Énkép és éntudat fejlődése. In N. Kollár K., Szabó É. (ed.), *Pszichológia pedagógusoknak* (pp. 51–73). Budapest: Osiris Kiadó.
- Kulcsár, Zs. (1981). *Személyiség-pszichológia*. Budapest: Tankönyv Kiadó.
- Malét-Szabó, E., Hegyi, H., Hegedűs, J., Szeles, E., Ivaskevics, K. (2018). Rendőri alapkompenciák az egységes közszolgálati alapkompenciák tükrében. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1), 15–74.
- McCandless, B. R. (1976). Az én-kép és kialakulása. In Pataki F. (ed.), *Pedagógiai szociálpszichológia* (pp. 145–178). Budapest: Gondolat Könyvkiadó.
- McGee, R., Williams, S. (2000). Does low self-esteem predict health compromising behaviours among adolescents? *Journal of Adolescence*. 23, 569–582.
- Pálffy, K. (1995). *Bevezetés a pszichológiába*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Rogers, C. R. (2003). *Valakivé válni. A személyiség születése*. Budapest: Edge 2000.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton University Press.
- Smith, E. R., Mackie, D. M. (2004). *Szociálpszichológia*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Szemán-Nagy, A. (2014). Reális önismeret, önfejlesztési igény. In Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy Á. (eds.), *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztek leírása: KVKteszt Komplet vezető-kiválasztási tesztrendszer* (pp. 35–46). Budapest: Belügyminisztérium.
- Szemán-Nagy A., Sztancsik V. (2015). A klinikai pszichológusnak feltett kérdéstől a leletig vezető út. In Balázs K., Kovács J., Münnich Á. (eds.), *Pszichológiai módszertani tanulmányok* (pp. 203–224). Debreceni Egyetemi Kiadó.
- Tóth L. (2000): *Pszichológia a tanításban*. Debrecen: Pedellus Tankönyvkiadó.

VI. HATÉKONY MUNKAVÉGZÉS

Olajos Tímea – Pántya József – Péter-Szarka Szilvia

Absztrakt

Az alábbiakban röviden összegezzük a hatékony munkavégzés alapkompenciájához tartozó viselkedéssjegyeket, valamint az azokat közvetlenül meghatározó részkompenciákat. Ennek megfelelően a hatékony munkavégzés alapkompenciájának hátterében a minőségre törekvés, az önfejlesztési igény, valamint a teljesítményorientáció részkompenciáit azonosítjuk, és rövid vázlatát kínáljuk az egyes részkompenciákhoz tartozó viselkedéssjegyeknek is. E bevezető szakaszt az előbbieken felsorolt három részkompencia három külön fejezetben történő, részletes kibontása követi, amelyekben tehát a minőségre törekvés, az önfejlesztési igény és a teljesítményorientáció részkompenciáihoz tartozó készségeket és képességeket, azok szakirodalmi vonatkozásait, majd az attitűdinális, motivációs és viselkedéss aspektusait, valamint ezek mérési lehetőségeit a validálás és megbízhatóság szempontjaival együtt tárgyaljuk.

Kulcsszavak: hatékony munkavégzés, minőségre törekvés, önfejlesztési igény, teljesítményorientáció

1. A hatékony munkavégzés alapkompenciájához tartozó készségek, képességek, viselkedéssjegyek

A szervezeti célok hatékony elérésének módja a szervezeti teljesítmény szempontjából kiemelten fontos kérdés. A hatékonyság a szervezeti működés számos szintjén, az egész szervezet, a szervezeti vezetés, egy munkacsoport és az egyén szintjén egyaránt értelmezhető és vizsgálható, és a jó szervezeti teljesítményt, a szervezeti célok sikeres elérését e különböző szinteken más és más tényezők befolyásolják. A hatékonyságot bármelyik szinten is helyzeti és egyéni jellemzők, valamint ezek együttese nyilvánvalóan meghatározzák. Ennek megfelelően a hatékony munkavégzés kompetenciájával rendelkező munkavállalók egyéni teljesítményét a szervezeti kultúrából származó és egyéb helyzeti tényezőkön túl személyes tulajdonságaik is befolyásolják. A munkájukat hatékonyan ellátni képes munkavállalók pedig nemcsak a szervezet sikerességéhez járulnak hozzá nagyobb mértékben, de egyéni sikerélményeik és tapasztalataik révén énhatékonyságuk érzete nő, ezzel együtt pedig saját szervezeti elégedettségük és elköteleződésük is növekszik, amely végső soron tovább erősíti és fenn is tartja a jól teljesítés vágyát, valamint magát a jó színvonalú teljesítményszintet is (Bowling, Eschleman, Wang, Kirkendall és Alarcon, 2010; Pierce és Gardner, 2004, 2009).

A hatékony munkavégzés minden munkatevékenység esetében kulcsfontosságú kompetencia, amely a közszolgálati (pl. a közigazgatási, rendészti stb.) feladatokat ellátó szervezetekben speciális kontextusban bontakozik ki, ahol a hatékonyság megítélésének kritériumai között kiemelten fontossá válik, hogy az előírások és szabályok betartása mellett milyen mértékben sikerül elérni a szervezet által kitűzött közszolgálati célokat, mennyire sikerül kielégíteni azokat az igényeket és elvárásokat, amelyeket a vezetők, a kliensek

és ügyfelek, valamint az interoperábilis társszervezetek munkatársai támasztanak a munkafeladatot ellátó személlyel szemben. A hatékony munkavégzés tehát a közszolgálati tevékenységeket végző szervezetekben is nélkülözhetetlen kompetencia a hosszú távon sikeres és a szervezeti célokkal egybeeső feladatvégzés tekintetében.

A Belügyminisztérium Alapkompencia Kutatócsoportja a *hatékony munkavégzést* a következő kritériumokkal írja körül: a munkavégzés akkor tekinthető hatékonynak, ha (1) a munkafeladatot végző személy a feladatát igényesen, körültekintően látja el, továbbá (2) a munkafeladatot ellátó személy képes a rendelkezésre álló erőforrások optimális felhasználására. Az egységes közszolgálati alapkompenciák rendszerében a hatékony munkavégzés alapkompenciája az alábbi öt készségre, képességre és viselkedéses jegyre bontható, mely viselkedéses jegyek megléte várható el minden munkatárstól (Malét-Szabó et al., 2018):

- a) Precízen, igényesen, körültekintően látja el munkáját.
- b) Önfellesztési igény jellemzi.
- c) A megfogalmazott célok elérése érdekében végzi tevékenységét.
- d) Eredményességét az erőforrások optimalizálásával folyamatosan javítja.
- e) Hibáinak korrigálásáért lépéseket tesz.

A hatékony munkavégzés fenti két kritériuma, valamint az előbbieken felsorolt öt viselkedéses jegy hátterében három, a munkavégzés hatékonyságát nagymértékben meghatározó részkompetencia azonosítható. Ezek a minőségre törekvés, az önfellesztési igény, valamint a teljesítményorientáció. A munkafeladat igényes, körültekintő, precíz, szakszerű ellátásának képessége megkívánja, hogy a munkafeladatot ellátó személy törekedjen munkájának minőségi ellátására (lásd a hatékony munkavégzés fenti definíciójának (1) számú kritériumát, valamint az a) jelű viselkedésjegyet). A hatékony munkavégzést – de különösen annak hosszútávon történő fenntartását – az önfellesztésre való fokozott igény, valamint a személyes tapasztalatok elemzésének, a hibák azonosításának és azok kijavításának a vágya is nagymértékben elősegíti (lásd a b) és e) jelű viselkedésjegyeket). A hatékony munkavégzés harmadik pillérét a teljesítményorientáció adja: a teljesítményorientált személy törekszik és képes is a rendelkezésre álló erőforrások optimális felhasználására, törekszik a megfogalmazott célok elérésére, valamint motivált arra, hogy eredményességét folyamatosan javítsa – mindezzel növelve munkavégzésének hatékonysági fokát (lásd a hatékony munkavégzés fenti definíciójának (2) számú kritériumát, valamint a c) és d) jelű viselkedésjegyeket).

A következő alfejezetekben röviden összegezzük, hogy melyek azok a viselkedésben is megnyilvánuló jegyek, amelyek a hatékony munkavégzést közvetlenül befolyásoló minőségre törekvést, önfellesztési igényt, valamint teljesítményorientációt felépítik, és amelyek vizsgálata ezért hasznos lehet és javasolt a hatékony munkavégzés egyéni szintjének meghatározásakor. Mielőtt azonban ezekre a viselkedésjegyekre rátérnénk, a hatékony munkavégzés alapkompenciájához tartozó öt főbb viselkedéses jegy mentén bemutatjuk, hogy a hatékony munkavégzés elégséges, közepes, jó és kiváló szintjeivel rendelkező személyt milyen tulajdonságok jellemzik.

A *hatékony munkavégzés elégséges szintjével rendelkező személy* nem különösebben teljesítménymotivált, munkáját elfogadható színvonalon látja el, munkavégzésére nem jellemző a precizitás, igényesség és körültekintés. Saját maga fejlesztésére nincs különösebb igénye, munkája során elég gyakran hibákat is vét, ezekből csak részben tanul, és ezek korrigálására sem törekszik különösebben. A feladathelyzetek és a megfogalmazott célok kevésbé ösztönzik, ellátja feladatait, de teljesítményét az erőforrások nem optimális felhasználásával éri el.

A *hatékony munkavégzés közepes szintjével rendelkező személy* teljesítménymotivációja átlagos szintű, kielégítő színvonalon látja el munkáját, munkavégzése nagyobb hibáktól mentes, de nem különösebben precíz, igényes vagy körültekintő. Az önmaga fejlesztésére vonatkozó igénye átlagos, a folyamatos tanulás lehető-

ségének keresésében nem túl aktív, hibáiból általában tanul, de nem feltétlenül törekszik azok teljeskörű javítására. A feladathelyzetek és a megfogalmazott célok közepes szinten ösztönzik, feladatait az erőforrások nem rossz, de nem is optimális felhasználásával teljesíti.

A hatékony munkavégzés jó szintjével rendelkező személy teljesítménymotivációja átlag fölötti, kellően jó színvonalon látja el munkáját, munkavégzése során csak kisebb hibákat vét, munkavégzését az átlagosnál nagyobb mértékű precizitás, igényesség és körültekintés jellemzi. Van igénye önmaga fejlesztésére, általában keresi is a folyamatos tanulás lehetőségét, hajlandó hibáiból tanulni, és az átlagosnál jobban törekszik hibáinak korrigálására. A feladathelyzetek és a megfogalmazott célok önmagukban is ösztönzik, a feladatokat az erőforrások kellően jó felhasználásával teljesíti.

A hatékony munkavégzés kiváló szintjével rendelkező személy magas szintű teljesítménymotivációval rendelkezik, kiváló teljesítményt mutat, munkavégzése során nagyon ritkán vét hibát, és ezek sem súlyosak, munkája során kifejezetten precíz, igényes és körültekintő. Önfejlesztési igénye kiemelkedő, aktívan és folyamatosan keresi a tanulási lehetőségeket, személyes tapasztalatait elemzi, hibáiból mindig és gyorsan képes tanulni, hibáit igyekszik gyorsan és maradéktalanul korrigálni. A feladathelyzetek és a megfogalmazott célok önmagukban is nagymértékben ösztönzik a kiváló teljesítményre; feladatait az erőforrások optimális felhasználásával teljesíti.

2. A minőségre törekvés részkompetenciájához tartozó készségek, képességek, viselkedéses jegyek

A minőségi munkavégzés – a produktivitás mellett – a munkateljesítmény egyik fő aspektusa, amely a létrehozott termék „jóságát”, minőségét jelenti (Fábián, 2011), ennek megfelelően a minőségre törekvés a precíz, igényes, körültekintő, szakszerű és színvonalas munkatevékenység végzésére való igényként határozható meg. A Belügyminisztérium szakcsoportja a minőségre törekvés részkompetenciájához az alábbi készségeket, képességeket és viselkedéses jegyeket társítja: a minőségre törekvő személy a) szakszerűen látja el munkáját, b) precízen látja el munkáját, c) munkájára az igényesség jellemző, valamint d) a munkavégzés során körültekintő.

Azt, hogy a minőségre törekvés a fenti viselkedéses jegyekben megnyilvánuljon, számos pszichológiai tulajdonság és képesség megléte segíti elő. Ahogyan arról Olajos Tímea és Péter-Szarka Szilvia *Minőségre törekvés* című fejezetükben (lásd a jelen kötetben) részletesen beszámolnak, a teljesítménymotiváció, az adaptív perfekcionizmus, a kognitív reflexió, az induktív gondolkodás képessége, a belső kontroll, továbbá bizonyos munkaérték-preferenciák (így a szellemi ösztönzés, a munkateljesítmény, az altruizmus, a társas kapcsolatok és a hierarchia munkaértékei) bizonyosan ilyen tényezőknek tekinthetők.

3. Az önfejlesztési igény részkompetenciájához tartozó készségek, képességek, viselkedéses jegyek

Az önfejlesztés igénye egy olyan komplex beállítódásnak és viselkedéses készségnek tekinthető, amely magában foglalja a tanulás iránti nyitottságot és fogékonyságot, valamint azokat a képességeket, amelyek a munkafeladatokkal kapcsolatos tudás, képességek és készségek aktuális szintjének észlelésére, ezeknek

a szervezet által elvárt szinttel történő összevetésére, a személyes erősségek vagy fejlesztendő területek azonosítására, mindezek alapján pedig a korrekció és fejlődés lehetőségeinek keresésére vonatkoznak. A Belügyminisztérium munkacsoportja az önfejlesztési készség részkompetenciájához az alábbi készségeket, képességeket és viselkedéses jegyeket rendeli: az önfejlesztés igényével és készségével rendelkező munkavállaló a) utánaolvas a hiányzó ismereteknek, b) képes azonosítani az adott feladat ellátásához szükséges hiányzó ismereteket és tudásokat, c) képes azonosítani az adott feladat ellátásához szükséges hiányzó képességeket és készségeket, d) tapasztalatokat cserél kollégákkal vagy más szakemberekkel, e) képes a közvetlen munkakörnyezetében a hiányzó ismeretek megszerzése érdekében segítséget kérni, f) személyes tapasztalatait elemzi, látja hibáit, és g) a megtapasztalt hibáinak korrigálásáért lépéseket tesz.

Annak háttérében, hogy az önfejlesztésre való igény a fenti viselkedéses jegyekben megjelenjen és kibontakozzon, szintén számos pszichológiai jegy és képesség meghúzódik. Az Önfejlesztési igény című fejezetükben (lásd a jelen kötetben) Olajos Tímea és Péter-Szarka Szilvia az alábbi pszichológiai jellemzőket azonosítják és részletezik, amelyek az önfejlesztés igényét erősítik: a tanulás iránti nyitottság, a fejlődésbe vetett hit és az elsajátítási motiváció, a kitartás, a hibákból való tanulás képessége, az erősségek megbecsülésének képessége, valamint a szakmai énhatékonyosság.

4. A teljesítményorientáció részkompetenciájához tartozó készségek, képességek, viselkedéses jegyek

A teljesítményorientációt a célok elérésére és a feladatok sikeres ellátására való törekvésként határozhatjuk meg. A feladatok megoldására és a célok követésére tett célzott és folyamatos erőfeszítés alapvető motivációs diszpozícióknak, amelynek mértékében nagy egyéni különbségek mutatkoznak. A teljesítményorientált személy még nehéz helyzetekben is a lehető legtöbbet megteszi a kitűzött cél elérése, valamint a feladat teljeskörű végrehajtása érdekében (lásd pl. Conroy, Elliot és Thrash, 2009; Tarnóczy, 2007). A Belügyminisztérium munkacsoportja a teljesítményorientáció részkompetenciájához az alábbi készségeket, képességeket és viselkedéses jegyeket rendeli: a teljesítményorientált személy a) a megfogalmazott célok elérése érdekében végzi tevékenységét, b) eredményességét az erőforrások optimalizálásával folyamatosan javítja, c) a munka során reális célokat állít maga elé, d) látja munkája értelmét, és e) törekszik az egyéni és szervezeti célok összhangjának megteremtésére.

A *Teljesítményorientáció* című fejezetben (lásd a jelen kötetben) Pántya József a fenti viselkedéses jegyeket – és azok attitűdinális, motivációs és készség jellegű háttérét – elsősorban a diszpozicionális teljesítménymotivációval, az egyéni célorientációs felfogásmódokkal (a fejlődési vagy teljesítési célorientációval), az egyéni igényszinttel (az egyéni teljesítmény alapján történő ambiciózus célkitűzéssel), az egyéni célkitűzések minőségét meghatározó önszabályozási módokkal (azaz a promóciófókuszú vagy prevenciófókuszú önszabályozással), valamint a személyes énhatékonyssággal hozza összefüggésbe. Ezek a pszichológiai jellemzők a fejezetben idézett szakirodalmi megfigyelések szerint nagymértékben meghatározzák az egyéni teljesítményorientáció mértékét.

5. A hatékony munkavégzés viselkedéses jegyeinek összegzése

A fentiekben a hatékony munkavégzés alapkompenciáját három részkompetenciára, a minőségre törekvés, az önfejlesztési igény, valamint a teljesítményorientáció részkompetenciáira bontottuk. Az *VI.1. táblázat* áttekintést nyújt a részkompetenciához tartozó viselkedéses jegyekről, amelyek a hatékony munkavégzés építőköveinek tekinthetők.

A hatékony munkavégzés részkompetenciái	Viselkedéses jegyek
Minőségre törekvés	Szakszerűen látja el munkáját.
	Precízen látja el munkáját.
	Munkájára az igényesség jellemző.
	Munkavégzése során körültekintő.
Önfejlesztési igény	Utánaolvas a hiányzó ismereteknek.
	Képes azonosítani az adott feladat ellátásához szükséges hiányzó ismereteket és tudásokat.
	Képes azonosítani az adott feladat ellátásához szükséges hiányzó képességeket és készségeket.
	Tapasztalatokat cserél kollégákkal vagy más szakemberekkel.
	Képes a közvetlen munkakörnyezetében a hiányzó ismeretek megszerzése érdekében segítséget kérni.
	Személyes tapasztalatait elemzi, látja hibáit.
	A megtapasztalt hibáinak korrigálásáért lépéseket tesz.
Teljesítményorientáció	A megfogalmazott célok elérése érdekében végzi tevékenységét.
	Eredményességét az erőforrások optimalizálásával folyamatosan javítja.
	A munka során reális célokat állít maga elé.
	Látja munkája értelmét.
	Törekszik az egyéni és szervezeti célok összhangjának megteremtésére.

VI.1. táblázat: A hatékony munkavégzés alapkompenciájának részkompetenciái, valamint az egyes részkompetenciákhoz tartozó viselkedéses jegyek listája

A következő fejezetekben a minőségre törekvés, az önfejlesztési igény és a teljesítményorientáció részkompetenciáit meghatározó pszichológiai jellemzőkkel kapcsolatos szakirodalmi megfigyelések összegzésére, az egyes részkompetenciák attitűdinális, motivációs és viselkedéses aspektusainak tárgyalására, valamint a részkompetenciákhoz tartozó viselkedéses jegyek mérési lehetőségeinek bemutatására – a három részkompetenciáknak megfelelően három külön fejezetben – kerül sor.

IRODALOMJEGYZÉK

- Bowling, N. A., Eschleman, K. J., Wang, Q., Kirkendall, C., Alarcon, G. (2010). A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 601–626.
- Conroy, D. E., Elliot, A. J., Thrash, T. M. (2009). Achievement motivation. In M. R. Leary, R. H. Hoyle (eds.), *Handbook of individual differences in social behavior* (pp. 382–399). New York: Guilford.
- Fábián, H. (2011). A minőségi munkavégzést befolyásoló pszichológiai, szociálpszichológiai, és szervezetpszichológiai tényezők. *Humán Innovációs Szemle*, 11(1), 108–123.
- Malét-Szabó, E., Hegyi, H., Hegedűs, J., Szeles, E., Ivaskevics, K. (2018). Rendőri alapkompenciák az egységes közszolgálati alapkompenciák tükrében. *Rendőrségi Tanulmányok* 1(1), 15–74.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30, 591–622.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G. (2009). Relationships of personality and job characteristics with organization-based self-esteem. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 392–409.
- Tarnóczi, R. (2007). *A határainkon túl szolgálatot teljesítő katonai állomány kiválasztási rendszerének kialakítása (Az Értékelő Központ alkalmazásának lehetséges aspektusai a Magyar Honvédség személyzeti kiválasztása során)*. Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Doktori (PhD) értekezés.

Minőségre törekvés

Olajos Tímea– Péter-Szarka Szilvia

Absztrakt

Tanulmányunkban a minőségre törekvés kompetenciájának – azaz az igényes, színvonalas munkatevékenység szándékának bejósoló értékű intrapszichés változóit összegezzük. Bemutatjuk a teljesítménymotiváció fenti kompetenciával kapcsolatos aspektusait, a kiválóságra törekvés viselkedéses és attitűdinális jegyeit, valamint a munkaértékkörök szervezeti célokhoz való illeszkedésének jelentőségét a munkamotivációval való összefüggésében. Az elméleti összefoglalót követően ismertetésre kerül a minőségre törekvés kompetenciájának mérése, a kidolgozásra kerülő teszt alskáláinak definiálása mint az egységes közszolgálati alapkompenciák közé tartozó *hatékony munkavégzés* kompetenciának egyik mért alkompetenciája (Malét-Szabó et al., 2018).

Kulcsszavak: szubjektív feltételek, munkaérték, preferenciák, kiválóságra törekvés

1. A minőségre törekvés alkompetenciába tartozó képességek, készségek

A minőségi munkavégzést a következőképpen fogalmazhatjuk meg: a minőségi munkavégzés – a produktivitás mellett – a munkateljesítmény egyik aspektusa, mely a létrehozott termék „jóságát”, minőségét jelenti (Fábián, 2011). Ebből következően a minőségre törekvés az igényes, precíz, színvonalas munkatevékenység végzésének igényeként határozható meg.

Mivel az emberi munkafolyamatok összetettek, magát a munkavégzést, teljesítőképeséget és annak kvalitatív aspektusát is számos tényező interaktív kapcsolata határozza meg. Ezen tényezőket – a releváns szakirodalom korlátozott voltára való tekintettel – Fábián Henriette (2011) összefoglaló tanulmánya alapján mutatjuk be.

A minőségi munkavégzést befolyásoló tényezők négy nagy csoportba rendezhetők, melyek a következők:

- Objektív tényezők: azok a tényezők, melyek az adott munka fizikai körülményeiből, a munka jellegéből adódnak. Ide sorolható a munkaidő, a munkaszervezés, a munka változatossága vagy monotonitása, illetve komplexitása.
- Szubjektív tényezők: egyéni és intrapszichés feltételek
Például: életkor, nem, egészségi állapot, alapvető pszichológiai funkciók, értékek, személyiségjellemzők, elvárások, korábbi tapasztalatok.
- Szociálpszichológiai tényezők: az egyén és társas környezete interakciójából eredő tényezők. Ilyenek lehetnek az adott szervezet csoportnormái, a vezetési stílus, a csoportléggör.
- Szervezetpszichológiai tényezők: a szervezet és az egyén kapcsolatában rejlő tényezők
Ide tartoznak a szervezeti kultúra jellemzői (alapfeltevések, kívánatosként definiált értékek és normák, látható viselkedéses jellemzők: ceremóniák, szimbólumok, megjelenés, bánásmód stb.) szervezeti polgárként való viselkedés.

Jelen tanulmány a minőségi munka szubjektív tényezőivel – azon belül is az egyénben rejlő erre irányuló potenciálokkal – foglalkozik, mivel a kiválasztásra váró személyek még nem munkavállalók, tehát a munkahely iránti elkötelezettségnek, a szervezeti polgárként való viselkedésnek, vagy az adott kollektíva normáinak egyelőre nincs relevanciája. Ugyanakkor találhatunk magas bejósoló értékű pszichológiai változókat, melyek egyaránt alkalmasak hallgatók szintjén a differenciálásra.

A minőségi munkát végző személyek olyan előnyös jellemzőkkel rendelkeznek, mint a jó munkamorál, önmotiválás, pozitív „képes vagyok rá” attitűd és önbizalom. Munkájuk során produktívak, kerülik az „üresjáratokat”, ugyanakkor törekednek a hibátlan, alapos és igényes munkavégzésre. Ha hibáznak, igyekeznek kijavítani azt. Magas, ám reális célokat és elvárásokat tűznek ki önmaguknak. Munkavégzésük során körültekintőek, sikerorientáltak.

2. A minőségre törekvés alkompetencia szakirodalmának áttekintése

2.1. MINIMUMKRITÉRIUM SZERINTI KOMPETENCIA ÖSSZETEVŐK

2.1.1. Teljesítménymotiváció

A minőségi/hatékony munkavégzés háttérében álló szubjektív feltételek közül a leggyakrabban vizsgált terület a teljesítménymotiváció. A teljesítménymotiváció egy tanult szükséglet, melynek kielégítése során örömet leljük az akadályok legyőzésében, és abban, hogy jól, őt még jobban végezzük a dolgainkat (Carver-Schreier, 1998). Maga a siker, a korábbinál jobb eredmény, illetve a hatékonyság iránti vágy jelenik meg e konstruktumban.

A fogalom egyik első definíciója Henry Murray nevéhez fűződik. 1938-as meghatározása olyan elemeket foglal magába, mint „Valami nehezét végrehajtani. Túljutni akadályokon, magas célokat elérni. Felülmúlni önmagunkat. Versenyezni másokkal, és túlhaladni őket. Az önbecsülés növelése a tehetség gyakorlásával.” (idézi Ziegler, Schmindt-Atzert, Bühner és Krumm, 2007, 292. o.)

A teljesítménymotiváció tehát egy sajátos humánspecifikus motiváció. A teljesítmény folyamatos emelésére, a sikerre, mások teljesítményének meghaladására vonatkozó készlet, mely két, ellentétes irányba ható összetevőből áll. Amikor a cél elérése bizonytalan, két egymással ellentétes motívum jelenik meg: az egyik a cél elérése, a másik pedig a kudarc elkerülése. További befolyásoló tényező még magának a célnak vonzereje, azaz az incentív értéke (Atkinson, 1977) is. Atkinson elmélete elsősorban olyan helyzetekben érvényes, ahol a személy nemcsak felelősnek érzi magát a feladathelyzet kimeneteléért, hanem azt is tudja, hogy az általa elért eredményt valamilyen külső mércével is össze fogják vetni. Az olyan helyzeteket teljesítményhelyzetnek tekinthetjük, melyek ügyességet és hozzáértést várnak el az egyéntől (Mayer, Lukács és Barkai, 2011). Démuth meghatározásában (2005) a teljesítménymotiváció egy személyiség diszpozíció, mely hosszú időn keresztül változatlanul fejezi ki a személyiség abbéli vélekedését, hogy minek tulajdonítja a saját teljesítményéhez kapcsolódó eredményességet – sikert, illetve az eredménytelenséget – kudarcot. A teljesítményhez kapcsolódó elvárás, mely befolyásolja a feladatvégzés minőségét.

Spinath (2001) definíciója szerint a teljesítménymotiváció különböző dimenziókra bontható, melyek a következők:

- kiválóságra törekvés
- munkaerkölcs/munkamorál
- célok kitűzése és elérése
- versenyszellem/ versenyképesség
- státusz aspiráció

A *magas teljesítménymotivációval* bíró személyek szeretnek személyes felelősséget vállalni (belső kontrollós attitűd) a munkavégzés és problémamegoldás során. Olyan munkaköröket preferálnak, ahol teljesítményükről (mennyiségi és minőségi vonatkozásban egyaránt) egyértelmű visszajelzéseket kapnak. *Igényszintjüket* tekintve azokat a feladatokat kedvelik, melyek ugyan erőfeszítést kívánnak meg tőlük, de reális esély mutatkozik arra, hogy sikert érjenek el bennük (*azaz sikerorientáltak*), s amelyek egyben a legtöbbet mondanak el a képességeikről. A dimenzióban magas értéket mutató személyt már önmagában a feladat is motiválja, de a társak teljesítményéről kapott visszajelzés is serkentő a számára (Bakacsi, 2000).

Az *alacsony szintű teljesítménymotivációval* rendelkező emberek kudarckerülő magatartást mutatnak. Jellemzően vagy nagyon könnyű, vagy irreálisan nehéz feladatot választanak, melyekben egyrészt kockázat nélkül bejósolható a helyzet kimenete, másrészt a személyes felelősség érzése elkerülhető. Az irreálisan nehéz feladatok esetén külső okok (balszerencse, magának a feladatnak a jellege) szerepelnek az attribúciókban, azaz külső kontrollós attitűd nyilvánul meg (Carver és Scheirer, 1998). Az alacsony teljesítménymotivációval rendelkező személyeket sem a feladat; sem a saját elvárások és célok kitűzése; sem a versenyhelyzet nem ösztönzi igazán.

Kontroll lókusza (kontrollhely): a fogalom Julian Rotter nevéhez fűződik, aki vizsgálatai és terápiás tapasztalatai alapján megállapította, hogy az emberek különböznek abban, milyen mértékű ok-okozati kapcsolatot feltételeznek viselkedésük és azt követő megerősítések között. Elméletében kiemelte, hogy a viselkedés szervezését alapvetően befolyásolják az adott ígny született meg a kontrollhely fogalma, mely egy dimenzionális konstruktum. A környezeti események ellenőrzésére, kézben tartására irányuló általános elvárás, melynek egyik végpontján a környezeti változásokat a személyiség akcióival kapcsolatban állónak és a személyiség megnyilvánulási által meghatározottnak tulajdonító belső kontroll attitűd, másik végpontját a személyiség akcióitól függetlennek tekintő külső kontroll attitűd található (Oláh, 1982).

A külső kontrollós személy relatíve passzív, úgy érzi, hogy élete negatív eseményei érthetetlenek vagy ellenőrizhetetlen és irányíthatatlan külső erők hatása alatt állnak. A kudarc tapasztalatokat is külső okoknak tulajdonítja, egy adott szituáció eseményeit nem kapcsolja össze a megtett erőfeszítéssel vagy az aktivitással. Az előzőekből következik, hogy az önmagukba vetett hit, önbizalom hiánya jellemzi őket. A belső kontroll attitűd tulajdonképpen az előzőekben leírtak ellentét jelenti, s már a 60-as években kimutatták pozitív korrelációját az Atkinson-féle teljesítménymotivációval (Oláh, 1982). Összegezve az mondható, hogy akiknél magas szintű a teljesítménymotiváció, azok erősebben hisznek abban, hogy saját ügyességük és képességeik határozzák meg azt, hogy velük mi történik, mint az alacsony teljesítménymotivációval jellemezhető személyek.

Az igény szint és a kontroll lókuszána összefüggései: A belső kontrollós személyek szívesen választják a képességeiket leginkább próbára tevő, 50%-os siker valószínűségű ügyességi helyzeteket. Az ezekben tapasztalat siker hatására emelik az igény szintjüket, kudarc hatására pedig csökkentik. Tartós sikerorientáció, a feladatok keltette feszültségek elaborálásának képessége, s úgynevezett facilitáló (serkentő) szorongás jellemző rájuk. A külső kontrollós személyek viszont paradox igény nívóval jellemezhetőek. Siker esetén csökkentik igény szintjüket, sorozatos kudarcok után pedig sikert várnak el, azaz emelik az igény szintjüket. Feladathelyzetekben hajlamosak anticipálni a kudarcot, teljesítményüket a szorongás rontja.

2.1.2. Adaptív perfekcionizmus: igényesség, hibakorrekció

A kiválóságra törekvés a szakmaiság/professzionizmus fontos része bármely hivatás esetén. Magába foglalja azt a törekvést, hogy minőséget vigyünk abba, amit csinálunk, s ez a beállítódás különbözteti meg a szakmájukban gyors fejlődést és előmenetelt mutatókat a többiektől.

A perfekcionizmus (tökéletességre törekvés) egy sokat vitatott és kutatott pszichológiai jelenségkör. A legtöbb, tehetségesekkel, teljesítményproblémákkal foglalkozó tanácsadó megoldandó problémának, vagy az érzelmi zavar jelének tartja e karakterisztikumot. Kétségtelen, hogy számos veszélyt rejt magában a tökéletességre törekvés igénye, de mindenképpen ki kell emelnünk, hogy a művészetek, a sportok, vagy éppen a tudományok területén nélküle nem jöttek volna létre kiemelkedő alkotások. Meg kell tehát különböztetni az úgynevezett „egészséges” vagy *adaptív perfekcionizmust* és a maladaptív (kóros) vagy neurotikus perfekcionizmust egymástól (Hamachek, 1978; Terry-Short, Owens, Slade és Dewey, 1995). Az egészséges perfekcionizmus a munkavégzéshez ösztönző energiát ad, hatására örömet élünk át, amikor egy nehéz feladatot jól megoldunk. Az adaptív perfekcionizmus során az erősségekre fókuszálunk, és arra, hogy jól csináljuk a dolgunkat. A maladaptív vagy neurotikus perfekcionizmus esetén az egyén nem képes örömet átélni, örökké úgy érzi, hogy teljesítménye nem elég jó. Az adaptív perfekcionista személy örül, ha valami nehéz dolgot jól csinál. Az egészséges perfekcionizmus szükséges eleme a kiválóságra törekvésnek (Chan, 2008; Parker 2000).

Adler (1956) a perfekcionizmus egyes aspektusaira úgy tekintett, mint ami egészséges és alapvető az emberi létezés során, az élet része. Egészséges jelenségként értelmezte, amennyiben támogatja az egyénben rejlő potenciálok kiteljesedését, és amennyiben a másokkal való törődés is megjelenik benne. Negatív konnotáció akkor kapcsolódik hozzá, amennyiben a dominancia igény kielégítésére szolgál. Mindenképp szükséges tehát tudatosítani és direkt módon különbséget tenni a között, hogy az egyén a képességeit igyekszik kiteljesíteni, vagy arra fókuszál, hogy másokhoz képest hol tart.

Maslow (idézi Chan, 2008) az önaktualizáció kapcsán szintén a pozitívan viszonyul a jelenséghez, és leírja, hogy az önmegvalósítás szükségszerűen tartalmazza a tökéletességre törekvést az egyén tehetségterületei és képességei terén.

A perfekcionizmus motivációja szelektív, megjelenése gyakran szituáció specifikus, s azon/azokon a területen/eken tapasztalható, mely/ek fontos/ak az adott tehetség egyénnek.

Napjainkban multidimenzionális jelenségként tekintenek a perfekcionizmusra a szakemberek, mely társas és személyes aspektusokkal egyaránt rendelkezik (Blankstein, Flett, Hewitt és Eng, 1993). E megközelítés alapján két kutatócsoport multidimenzionális mérőeszközöiről érdemes szót ejtenünk. Az első kutatócsoport tagjai Frost és munkatársai, akik (1993) a következő dimenziókat határozták meg:

- személyes standardok (pl. Magasabb szintű célokat tűzök ki, mint a legtöbb ember.);
- szervezettség (pl. Töreksem a szervezettségre.);
- hibázás miatti aggodalom (pl. Ha hibázom a munkámban, akkor magam is egy hiba vagyok.);
- kételkedés a cselekedetekben (pl. Gyakran lemaradok a munkámban, mert újra meg újra megismétlek dolgokat.);
- szülői elvárások (pl. Sohasem éreztem azt, hogy tudom teljesíteni a szüleim elvárásait.);
- szülői kritikák (pl. A szüleim sohasem próbálták megérteni a hibáimat.).

Hewitt és Flett (1991) modellje egy kissé más megközelítést alkalmaz. Ennek alapján beszélhetünk énorientált, másokra-orientált és társadalmilag előírt perfekcionizmusról. Az énorientált perfekcionizmus egy olyan, személyiségen belüli dimenzió, melyet a tökéletesség elérésének erős vágya jellemez igen magas személyes kívánalmak felállítása mellett. Az ilyen személy a hibákra fókuszál, miközben jól kidolgozott én-ideállal ren-

delkezik. Ez azt jelenti, hogy miközben az illető részletesen kidolgozott belső képpel rendelkezik arról, hogy milyen szeretne lenni, az ehhez vezető úton nemcsak a saját erősségeire, pozitívumaira koncentrál, hanem a gyenge pontokra, vélt vagy valós hiányosságaira is. A másokra-orientált perfekcionizmus hasonló viselkedéses jegyekkel írható le, de ebben az esetben ez nem önmaga, hanem mások felé irányul: azaz másoknak kell tökéletesnek lennie. A társadalmilag előírt perfekcionizmus esetében az egyén számára jelentős másoknak vannak perfekcionalista elvárásai és motivációi, melyeket az adott (tehetséges) személy észlelt és magáévá is tett (Hewitt és Flett, 1991).

A fenti két modellhez tartozó mérőeszközök faktoranalitikus vizsgálata alapján (Frost és mtsai, 1993) két fő faktorba rendezhetők a két kérdőív skálái: 1. Maladaptív értékelő aggodalmak 2. Pozitív törekvések: ezek reprezentálják az egyén személyes motivációjának adaptív oldalát. Ide sorolhatók a következő dimenziók:

- személyes standardok;
- szervezettség;
- self-orientált perfekcionizmus;
- másokra-irányuló perfekcionizmus.

A self-orientált perfekcionizmus pozitívan korrelál a lelkiismeretességgel (Hill, McIntire és Bacharach, 1997) kitartással (Stoeber és Otto, 2006) valamint a feladatra való fókuszálással (Bieling, Israeli és Antony, 2004). Középiskolai vizsgálatok jobb iskolai teljesítményt, iskolai bevonódást és tanulási motivációt állapítottak meg azoknál, akik magas pontszámot értek el a self-orientált perfekcionizmus skálán (Stoeber és Otto, 2006), ennek analógiája feltételezhető a munkával kapcsolatos beállítódásra is. Szintén pozitívan korrelál a belső kontroll attitűddel (Periasamy és Ashby, 2002) a konstruktív gondolkodással és a cselekvés orientált megküzdés módokkal (Flett, Russo és Hewitt, 1994). Az adaptív perfekcionalizmussal jellemezhető személyek optimisták képességeiket tekintve, a feladattal találkozáskor magasabbak a teljesítmény elvárásaik, s siker visszajelzése esetén növelik aspirációjukat, a korábbinál nehezebb feladatot választanak, míg a maladaptív perfekcionisták gyakorlatilag mindennek az ellenkezőjét teszik (Stoeber, Hutchfield és Wood, 2008)

Összegezve elmondható, hogy a perfekcionizmus egy olyan erő, mely pozitív és negatív módon egyaránt használható. Amennyiben belülről fakad, akkor megvan benne a személyes fejlődésnek és kiteljesedésnek a potenciálja, a kiemelkedő teljesítmények, valamint a morális és spirituális fejlődésnek a lehetősége.

2.1.3. Kognitív reflexió: körütekintés

A hatékony munkavégzés további fontos összetevője a *kognitív reflexió*, mely a körülmények alapos mérlegelése, a megfontolt döntéshozatal, az információk rendszerezése és átgondolása, valamint az intuitív, automatikus gondolatok figyelmes felülvizsgálata összetevőivel jellemezhető. Ez a komplex gondolkodási folyamatot írja le Stanovich és West (2000) az általuk 1. és 2. rendszernek nevezett gondolkodásmód jelenlétével. Kahneman (2013) szerint egyrészt jellemző ránk egyfajta intuitív, automatikus gondolkodás, melynek segítségével például felismerjük, hogy a terembe belépő személy kicsoda, vagy hogy mi Anglia fővárosa. Ez az 1. rendszer, melynek működésbe lépéséhez semmiféle erőfeszítésre nincs szükségünk, és nem is feltétlenül tudjuk azt megakadályozni (például ha egy feliratot látunk saját anyanyelvünkön, nem tudjuk nem elolvasni). Gondolkodásunk másik rendszere azonban figyelmet és erőfeszítést igényel. Többjegyű számok összeszorításakor az eredmény nem ugrik be automatikusan, de ahhoz is huzamosabb ideig kell koncentrálnunk, hogy megszámloljuk, hány *a* betű fordul elő egy oldalon. Ha a 2. rendszer lép működésbe gondolkodásunkban, az jelentősen lefoglalja kognitív kapacitásunkat, így nem igazán tudunk egyszerre több ilyen feladatot végrehajtani. A fentiek alapján tehát vannak olyan feladatok/problémák, melyekre intuitív módon is helyesen tudunk válaszolni, illetve vannak, amelyeket nem tudunk automatikusan megoldani, és a jó válasz megtalálásához figyelmünk összpontosítására van szükség. Frederick (2005) fogalmazta meg a következő feladatot:

Egy teniszütő és egy labda együtt 1 dollár 10 centbe kerül. Az ütő pontosan 1 dollárral kerül többbe, mint a labda. Mennyibe kerül a labda?

A szerző szerint a legtöbb embernek a problémára automatikusan beugró impulzív válasza „10 cent”, mely azonban helytelen. Ha elgondolkodunk a feladaton, észrevehetjük, hogy 1 dollár és 10 cent között a különbség 90 cent, nem pedig 1 dollár, ahogy elsőre beugrik. Azok az emberek, akik rájönnek erre a tévedésre, már helyesen tudnak a kérdésre válaszolni, melyre a megoldás „5 cent”. Ehhez hasonló feladatok, melyek elsőként egy helytelen, az 1. rendszer által aktivált intuitív választ hívnak elő, de helyes megoldásukhoz a 2. rendszer működésére, azaz erőfeszítésre és összpontosításra, illetve az automatikusan beugró válasz felülvizsgálatára van szükség, jól mérik, hogy az egyén a válaszadáskor impulzív módon, gondolkodás nélkül az intuitív, azonnali választ preferálja, vagy ezt háttérbe szorítva racionálisan reflektál a problémára.

Frederick (2005) további vizsgálati eredményei azt mutatják, hogy azok, akik magasabb kognitív reflexiós szinttel jellemezhetőek, azok türelmesebbek, jellemzően a későbbi nagyobb jutalmat választják a hipotetikus helyzetekben, illetve kevésbé tartják magukat impulzívnak. Emellett összességében hajlamosabbak kockáztatni, ha jutalomról van szó, veszteség esetén viszont kevésbé kockázatvállalóak, inkább a biztos kisebb veszteséget választják a nem biztos, de nagyobb veszteséggel szemben. A kognitív reflexiót egyéb képességmérő és intelligenciatesztekkel összevetve a szerző pozitív korrelációs kapcsolatot talált. Ezek alapján feltételezhetjük, hogy különbség van az emberek között abban, hogy mennyire impulzívan, automatikusan cselekednek egy-egy helyzetben; vagy mennyire jellemző rájuk, hogy átgondolják azt és mérlegetnek. Úgy tűnik, hogy aki ilyen értelemben kevésbé impulzív, jobb kognitív képességekkel rendelkezik (az okság itt akár fordított is lehet), türelmesebb, és hosszú távú döntéseket hoz, ha bizonyos alternatívák közül kell választania.

2.2. AZ ALAPKOMPETENCIÁK MINIMUM VISELKEDÉSI JEGYEIN TÚLMUTATÓ KOMPETENCIA ÖSSZETEVŐK

2.2.1. Induktív gondolkodás

A minőségre törekvés egy további fontos összetevője a professzionalitás, azaz hogy a személy elméleti szakmai ismeretei magas szintűek legyenek, ezáltal a munkafolyamatokat jól átlássa, az elméleti ismereteket a gyakorlatban hatékonyan alkalmazza. A szakmai ismeretek mellett a szervezetspecifikus ismeretkörök is fontosak, melyek a munkavégzés körülményeit meghatározó adott szervezet jellegzetességeinek ismertetére vonatkoznak. Az ismeretek egy része erősen kötődik egy adott munkakör speciális ismeretanyagához, melyek mérésére egy szakmai ismereteket ellenőrző teszt a legalkalmasabb, így túlmutatnak a pszichológiai kompetenciák kérdéskörén.

Ugyanakkor a frissen vagy nemrég belépett munkavállalók esetében különösen fontos lehet azt tudni, hogy a munkakörhöz szükséges átfogó ismeretek híján hogyan küzdenek meg az újszerű problémahelyzetek és feladatok kihívásaival, azokat milyen hatékonysággal oldják meg. A professzionális munkavégzés szempontjából kiemelt jelentőségű a releváns problémarészek azonosítása, az ezt megalapozó információfeldolgozási és logikus gondolkodási készségek jelenléte. A problémamegoldás képessége tehát funkcióját tekintve olyan kognitív komponensrendszernek tekinthető, amelynek segítségével a hiányzó tudást próbálkozások által tárjuk fel (Nagy, 1998).

A logikus gondolkodás képességét az erre vonatkozó számos modell közül leginkább a fluid és kristályos intelligencia megkülönböztetésével (Cattell, 1971) ragadhatjuk meg. E koncepció szerint a fluid intelligencia azt a képességet jelöli, „amelyet olyan, újszerű problémákkal szembesülve használunk, amelyek megoldásához nem áll rendelkezésünkre korábban elsajátított készség vagy ismeret” (Kovács és Temesvári, 2016, 146. o.),

azaz jól leírja egy személy általános, előzetes tudástól, ismerettől független gondolkodási képességeit. A fluid intelligenciát rendszerint nem verbális, induktív gondolkodást igénylő feladatokkal mérhetjük. A kristályos intelligencia ezzel szemben a már megszerzett tudás és készségek alkalmazásának képessége, mérése a korábban megszerzett ismeretek, például a szókincs vizsgálatára épül.

Az induktív gondolkodás jelentőségét mutatja, hogy a pszichológia tudománya a megismerés egyik alapvető módjaként, az új tudás megszerzésének eszközeként írják le. A tudás legkülönbözőbb összetevőit, illetve azok fejlődését az induktív gondolkodással összefüggésben határozhatjuk meg a tanulási képességektől a szabályok elsajátításáig és a fogalomtanulásig (Csapó, 1994). A dolgok közös jegyeinek kiemelése, csoportosítása szintén az induktív gondolkodás révén valósul meg.

Robert J. Sternberg 1986-ban megjelent „What is intelligence?” című könyvében (idézi Csapó, 1994) a deduktív gondolkodással párhuzamot vonva ismerteti az induktív gondolkodást. Nézete szerint a megkülönböztetés alapja az lehet, hogy hogyan jelenik meg bennük az általa értelmezett három információfeldolgozó eljárás (szelektív átkódolás, szelektív összehasonlítás és szelektív kombinálás). Az induktív problémák megoldásában a szelektív átkódolás és a szelektív összehasonlítás játszik szerepet, melyekkel a releváns és irreleváns információkat szétválogatjuk, míg a dedukció során a szelektív kombinálás eljárásait alkalmazzuk.

2.2.2. Munkaérték preferenciák

Az értékek azok a minőségek és alapelvek, melyeket az egyén személyesen fontosnak tart, s melyek értelmet adnak az életének. Azokkal a személyekkel és azokban a szituációkban érezzük kényelmesen magunkat, melyek az értékeinkkel harmonizálnak.

Az értékek vizsgálata releváns, és lényegi aspektusa a minőségre törekvésnek, hiszen személyes standardként, „kritériumként” szolgálnak, ezáltal vezérelhetik az attitűdöket, és szorosan kapcsolódnak a motivációhoz. Meglehetősen állandó és stabil pszichikus képződmények, melyek az attitűdöktől eltérően nem szituáció és tárgy specifikusak, ráadásul kognitív rendszerünkben is centrálisabb helyet foglalnak el (Dose, 1997). Így az egész életpálya során meghatározzák a legfontosabb döntéseket, választásokat és a jellemző magatartási módokat (Balázs és Kézdy, 2001).

A munkaértékek az egyes kultúrák központi elemei, hiszen a munkatevékenység minden egyes civilizáció fennmaradásának szemszögéből nézve kulcsfontosságú momentum. Az így kirajzolódó preferenciák köre az általános értékek egyik sajátos területének nevezhető. útmutatást adnak a munka eredményeinek és kimenetelének megítélésében, és a különböző munkaalternatívák közötti választásokban (Ester, Braun és Vinken, 2006 idézi Bocsi, 2015). A munkaértékek egyrészt tartalmazzák az ideálisnak tartott munka jellemzőit, a munkára irányuló attitűdöket, valamint szociális, egzisztenciális és önkiteljesítésre irányuló elemeket is magukban foglalnak (Bocsi és Csokai, 2015).

Holland (1973) foglalkozási személyiségtipológiája hat elemből áll, melyek megfeleltethetők bizonyos attitűdöknek és munkára irányuló elvárásoknak (vállalkozó, kutatói, realisztikus, szociális, művész és konvencionális). A különböző kategóriák a gyakorlatban a munkaerőpiac eltérő szektorait jelentik. Az oktatáshoz például a szociális, míg az üzleti és menedzsment területekhez a vállalkozói személyiségtípushoz kapcsolódnak. Holland szerint egyes szakmák sajátos beállítottságokkal járnak együtt – ám az elméletben nem tisztázott, hogy a meghatározott jegyekkel bírók választják-e az adott szakmát, vagy a foglalkoztatás során veszik fel a jellemző magatartás- és gondolkodásbeli jegyeket.

A munkaértékek másik szakirodalmi felosztását az extrinzik és az intrinzik munkaértékek jelentik (Ester és Mtsai, 2006, idézi Bocsi, 2015). Az extrinzik munkaértékek mögött a jövedelemszerzés, a kiszámítható fog-

lalkoztatottság, a jó munkakörülmények és a megfelelő mennyiségű szabadnapok és szünetek állnak. Tehát egy materiális értékháttérrel beszélhetünk, amely egy megfelelő életszínvonalra és egy kiszámítható életvezetésre irányul. Az intrinzik munkaértékekben viszont fontos elemként jelenik meg az autonómia és a kezdeményezőkézség a munka területén, illetve az egyén szintjén megvalósuló fejlesztések fontossága, továbbá a kihívások és a teljesítményelv.

Fontos kiemelni, hogy „az egyén akkor teljesít jól egy munkahelyen, *akkor motivált a minőségi munkavégzésre*, akkor hajlandó a szervezeti célok megvalósítása irányába mutató erőfeszítésre, ha ezek összhangban vannak egyéni szükségleteivel” (Fábián, 2011, 113. o.). A fentiek alapján tanulmányunkban és a tervezett tesztbatteriaiban Donald Super (Szilágyi, 1987) koncepcióját használjuk elméleti keretnek, mivel meghatározása alapján a munkaértékek szükségletekből származnak. Így a munkaértékek olyan célokként foghatók fel, melyeket az egyén valamely szükségletének kielégítésére szolgálnak. A vizsgálandó terület tehát az egyéni szükségletekhez rendelt munkaérték preferenciák és az adott munkahelyi szervezeti célok/elvárások illeszkedése és szinergiája. Jelen esetben az úgynevezett nagyméretű szervezetek sajátosságait érdemes iránymutatásként figyelembe vennünk. Nagyfokú hierarchizáltság, formalizált vezető-beosztott kapcsolat, pontos hatáskörök, erős kontroll, speciális munkakörök jellemzők (Bíró, 2008), melyek kiegészülnek adminisztratív, felügyelő, ellenőrző, szabálybetartó szereppel is (Boros és Csetneky, 2002).

A Super-féle értékkörök tartalma (Budaváry-Takács, 2011):

- Szellemi ösztönzés: olyan munkához kapcsolódik ez az értékkör, amely lehetővé teszi a független gondolkodást, és annak megismerését, hogy a dolgok hogyan és miként működnek.
- Munkateljesítmény: a munkateljesítmény mint érték, a teljesítés érzését eredményezi a jó munkavégzésben. A teljesítmény megmutatkozik a feladatra orientáltságban és a látható, kézzelfogható eredményeket hozó munka preferálásában.
- Önérvényesítés: olyan típusú munkával kapcsolatos, amely lehetővé teszi, hogy az egyén elképzelése szerint válasszon életformát, életmódot. Jelen értelmezésben az önérvényesítés sokkal inkább adódik a pályaszeretetből, mint az érdeklődések és a képességek speciális típusaiból, tehát egyfajta érettség szükséges az önérvényesítés értékének felismeréséhez.
- Anyagi ellenszolgáltatás: az anyagi ellenszolgáltatás mint érték vagy cél, azzal a munkával kapcsolatos, amely jól fizet és lehetőséget ad az egyén számára fontos dolgok, tárgyak birtoklására és megszerzésére. Ezt az értéktípust anyagi értéknek is nevezik.
- Altruizmus: az altruizmus munkaértékként abban a munkában jelenik meg, amelyben lehetővé válik mások boldogulásának előmozdítása.
- Kreativitás: mint érték olyan munkához kapcsolódik, amely lehetőséget nyújt új dolgok, gondolatok bevezetésére, vagy új megoldások kidolgozására. Super szerint a kreativitás mint érték művészi és tudományos érdeklődéssel is összekapcsolható.
- Társas kapcsolatok: azzal a munkával jellemezhető, amely a kedvelt munkatársakkal való kapcsolat megteremtését biztosítja.
- Presztízs: azzal a munkával kapcsolatos, amely rangot jelent mások szemében, és tiszteletet ébreszt. A presztízs értékdimenzió inkább a mások általi tisztelet óhaját fejezi ki, mint a státusz vagy a hatalom iránti vágyat. Ennek ellenére a presztízs nem választható el általában a státustól, gyakran a státusz által meghatározott. A legtöbb ember – Super vizsgálatai szerint – nagy fontosságot tulajdonít ennek az értéknek.
- Irányítás (vezetés): azzal a munkával kapcsolatos, amely lehetővé teszi a mások által végzett vagy végzendő munka megtervezését, megteremtését, megszervezését. Vezetési igények jellemzik az ebben a kategóriában magas értékeket elérő személyeket.
- Változatosság: a munkatevékenységhez kapcsolódóan inkább az élvezetet, örömkeresést, mint a feladatorientációt tükrözi.

- Esztétikum: mint érték abban a munkában rejlik, amely lehetővé teszi szép dolgok, tárgyak elkészítését, s hozzásegít a világ szebbé tételéhez.
- Függetlenség: azzal a munkával kapcsolatos, amely lehetővé teszi, hogy az egyén saját módszere szerint dolgozzék. Például olyan gyorsan vagy olyan lassan, ahogyan akar. Magában foglalja ez az érték az autonómiát, a saját magatartást, cselekvést és az aktivitás ellenőrzési fokát.
- Felügyeleti viszonyok/hierarchia: az igazságos ellenőrzés alatt elvégzendő munkához kapcsolódó értékdimenzió. Az emberek szeretik tudni, hogyan és milyen alapon ítélik meg őket; a felügyeleti viszonyok a főnökkel való összeférhetőség fontosságát fejezik ki.
- A munkával kapcsolatos biztonság: ezzel az értékkel kapcsolatban olyan munkát tartunk fontosnak, amelynek a révén mindig biztosított a megélhetésünk. Kevésbé fontos, amit csinálunk, fontosabb, hogy nem fenyeget a munkahely elvesztésének lehetősége.
- Fizikai környezet: a munkát végző számára fontos az a hely, helyzet, amiben a munkatevékenységet végzi, mert ez befolyásolja a közérzetét.

Az életút jelentős hányadát kitevő munkafeladatok vállalását/elutasítását, valamint a munkával kapcsolatos szubjektív elégedettséget nagymértékben befolyásolja a munkával összefüggő értékorientáció. Noha az értékek vizsgálata komplex eszközrendszert kíván, a meghatározott értékörök közti választást kérdőíves módszerrel is feltárható. A Super-féle értékör koncepció személyiségközpontú pályalélektani szemléletmódot képvisel, így az egyén önmegvalósítási lehetőségei hangsúlyos szerepet kapnak benne (Szilágyi, 1987).

Hazánkban a katonák körében végzett Super-féle munkaértékrend vizsgálat (Domján, 2017) eredményei alapján megállapítható, hogy a tiszti hallgatók esetében a legkiemelkedőbb érték a társas kapcsolatok jelenléte, míg a már beosztásukat betöltő tisztek esetében a változatosság élvez prioritást az értékek rangsorában.

A tiszti érték rangsor első öt eleme a következő: változatosság, önérvényesítés, függetlenség, munkateljesítmény, munkabiztonság. A hallgatók preferencia sorrendje: társas kapcsolatok, változatosság, önérvényesítés, munkabiztonság, altruizmus. A kapott eredményeket a szerző problémának tartja, hiszen a csapat-szellemet „ősi katonai erénynek” tartja. Második helyen a hallgatók esetében a változatosság, míg a tisztek esetében az önérvényesítés áll. A változatosság a hallgatók esetében a harmadik helyre került. A csapat-szellem háttérbe szorulásának, illetve a változatosság előtérbe kerülésének hátterében az is állhat, hogy a változatosság véd a kiégéssel szemben, emellett az önérvényesítés megjelenése egy erősen hierarchikus szervezet esetében törvényszerűnek tekinthető (Gyórfy, 2016).

3. A minőségre törekvés kompetenciaelemhez tartozó attitűdök, személyiségjellemzők, viselkedési sémák vázlatos bemutatása

Célcsoport szinten szükséges képességek, jártasságok:

Kiváló szint: magas szintű teljesítménymotiváció, magas igényszinttel és sikerorientációval. Magas elvárások önmaga és mások iránt, kiváló szervezethez, precizitás a munkában, az esetlegesen észlelt hibák majdnem teljes körű javítása. A szellemi ösztönzés, munkateljesítmény, altruizmus, társas kapcsolatok, munkaérték preferenciák közül a hierarchia preferencia magas szintje jellemzi. Az induktív érvelés, lényeglátás, valamint kognitív reflexió képességének magas szintje jellemzi, azaz képes nehezebb összefüggések, szabályok felismerésére, problémahelyzetekben nem dönt impulzívan.

Jó szint: minimum közepes szintű teljesítménymotiváció, sikerorientáció. Törekvés a kevés hibára, pontosság az adatokkal, információval való munka során, ám munkájában kisebb hibák előfordulnak. A szellemi ösztönzés, munkateljesítmény, altruizmus, társas kapcsolatok, és a munkaérték preferenciák közül a hierarchia preferencia legalább közepes, de inkább annál magasabb szintje jellemzi. Az induktív érvelés, lényeglátás, valamint kognitív reflexió képességének minimum közepes szintjével rendelkezik, azaz általában képes összefüggések, szabályok felismerésére, problémahelyzetekben időnként impulzívan dönt.

Közepes szint: közepes szintű teljesítménymotiváció, sikerorientáció. Törekvés a kevés hibára, pontosság az adatokkal, információval való munka során, ám munkájában kisebb hibák viszonylag gyakran előfordulnak. A szellemi ösztönzés, munkateljesítmény, altruizmus, társas kapcsolatok, és a munkaérték preferenciák közül a hierarchia preferencia közepes szintje jellemzi. Az induktív érvelés, lényeglátás, valamint kognitív reflexió képességének közepes szintjével rendelkezik, azaz többnyire képes összefüggések, szabályok felismerésére, problémahelyzetekben mégis előfordul, hogy impulzívan dönt.

Elégséges szint: maximum közepes szintű teljesítménymotiváció és sikerorientáció. Bár megvan a törekvés a hibázás elkerülésére, mégis jellemző a pontatlanság az adatokkal, információkkal való munka során. Az induktív érvelés, lényeglátás valamint kognitív reflexió gyengébb szintje mellett a könnyebb összefüggések, szabályok felismerésére képes, problémahelyzetekben az impulzív és az átgondolt döntéshozatal egyaránt jellemzi.

A kompetenciaelem előző szakaszokban adott meghatározása alapján papír-ceruza tesztekkel, illetve fokozott aktivitást igénylő tesztfeladatokkal mérhető. Az *VI.2. táblázat*, illetve az azt követő felsorolás a mérhetőség szempontjának figyelembevételével ismerteti az összetevőket.

Viselkedéses jegyek	Mérés jellege		
	Attitűd	Motiváció	Viselkedés
<i>Minimumkritérium</i>			
1. Precízen, igényesen, körültekintően látja el munkáját.	Adaptív perfekcionizmus	Teljesítménymotiváció	1) Hibakereső feladat 2) Kognitív reflexió
2. Hibáinak korrigálásáért lépéseket tesz.	Adaptív perfekcionizmus	Adaptív perfekcionizmus	Hibajavítás
<i>Minimumkritériumot meghaladó javasolt elemek</i>	Attitűd	Motiváció	Viselkedés
Szakszerűen látja el munkáját.	Belső kontroll	Munkaérték-preferenciák: Szellemi ösztönzés Munkateljesítmény Altruizmus Társas kapcsolatok Hierarchia	Induktív érvelés

VI.2. táblázat: A minőségre törekvés viselkedéses jegyei valamint a mérésükre javasolt attitűdök, motivációk, és viselkedéses feladatok

- **Adaptív perfekcionizmus**
Az adaptív perfekcionizmus jellemzője az igen magas személyes standardok felállítása, a jól szervezettség, a hibátlan munkára való törekvés. Önmagától és a társas környezetétől is sokat vár el, törekszik arra, hogy a lehető legjobb eredményt érje el. Olyan állításokkal mérhető, mint: „Másoktól is elvárom, hogy törekedjenek a hibátlan, igényes munkavégzésre.” vagy „A legjobb akarok lenni.”

- **Teljesítménymotiváció**
Sikerek elérésére vonatkozó késztetést jelent. Jellemző célkitűzése a teljesítményszint állandó emelése vagy mások teljesítményének meghaladása. Összetevői a hozzáértés, a tudás, az értékesség és a hatékonyság érzése iránti igény. Olyan állításokkal mérhető, mint: „Igyekszem a munkatársaimnál többet és jobban dolgozni.”
- **Pontosság/precízitás**
Mérhető viselkedés, melyet a hibázástól való mentesség jelez. A hiba alatt az objektív standardtól való eltérést értjük. Vizsgálata fokozottan interaktív formában hibakereső feladatokkal javasolt, például adatok, számsorok, betű és számkombinációk közötti eltérések azonosságok gyors és precíz beazonosításával.
- **Hibajavítás, önellenőrzés**
A hibajavítás, önellenőrzés az adaptív perfekcionizmus viselkedéses mérésére szolgáló tesztmodul, melyben az alanynak lehetősége van a gyorsasági feladatok akár többszöri ellenőrzésére, az észlelt/visszajelzett hibák javítására.
- **Kognitív reflexió/körültekintés**
A kognitív reflexió a személy gondolkodásmódjának olyan jellemzője, mely az automatikus és intuív gondolatok figyelmes felülvizsgálatát és az ezen alapuló körültekintő és gondos döntéshozatalt eredményezi. A területen magas értékkel bíró személyre jellemző a körülmények alapos mérlegelése egy döntéshozatal során, míg az alacsonyabb pontot elérők impulzívabb és automatikusabb döntéshozatali móddal jellemezhetőek. Mérése során a személy olyan feladatokkal találkozik, melyek első olvasásra az intuív választást aktiválják, ám a helyes megoldáshoz az első megoldás felülvizsgálatára és az impulzív válasz legátlásra van szükség.
- **Szellemi ösztönzés**
A szellemi ösztönzés alkálán magas pontszámot elérő személy szereti azokat a szituációkat, ahol új, megoldatlan problémákkal találkozhat. Szereti a szellemi kihívásokat. A munkavégzésben az illető szereti a független gondolkodást, és annak a megértését, hogy a dolgok miért alakulnak/tak az adott módon. Olyan állításokkal vizsgálható, mint: „Munkám során szeretek sok információval dolgozni.”
- **Munkateljesítmény**
A munkateljesítmény alkálán magas pontszámot elérő egyén szereti, ha a munkájának eredménye objektíven lemérhető, egyértelmű visszajelzéseket kap arról. Feladatorientált, szereti a megkezdett feladatokat befejezni, teljesítményre törekszik. Igénye van az önfejlesztésre. Olyan állításokkal vizsgálható, mint: „Munkám során igyekszek többet teljesíteni annál, mint amit elvárnak tőlem.”
- **Altruizmus**
Az altruizmus alkálán magas pontszámot elérő személy örömet talál abban, hogy másokon segíthet, más emberek javát szolgálja, illetve jót tehet mások érdekében. Olyan állításokkal vizsgálható, mint: „Munkám során igyekszek mások segítségére lenni.”
- **Társas kapcsolatok**
A társas kapcsolatok alkálán magas pontszámot elérő személy az olyan tevékenységeket kedveli, ahol másokkal együtt dolgozhat. Fontos számára, hogy jó kapcsolatot ápoljon a kollégáival, így azokat a munkatevékenységeket és feladatokat kedveli, ahol lehetőség van ennek kialakítására. Az illetőnek fontosabb, hogy valamit közösen csinál a társaival, mint konkrétan magának a feladatnak a mibenléte, tartalma. Olyan állításokkal vizsgálható, mint: „Kedvelem azokat a tevékenységeket, melyekben gyakran van lehetőség másokkal kapcsolatban kerülni.”

- **Hierarchia**
A hierarchia alszáján magas pontszámot elérő személy szereti, ha világosan kijelölt munka- és felelősségi körök vannak az adott szervezetben. Igényli, és szereti a hierarchiát, elfogadja annak szabályait. Olyan állításokkal vizsgálható, mint: „Olyan helyen szeretek dolgozni, ahol a vezetők méltányosak.”
- **Belső kontroll**
A belső kontrollal rendelkező személy biztos abban, hogy ha akarja, akkor meg tudja változtatni mind a környezetét, mind pedig a saját viselkedését. Hatékonyabb és teljesítőképesebb, mint a külső kontrollal rendelkező egyén. A magas pontszámot elérő személy aktívan, kezdeményezően viszonyul a világhoz, és képes kitartó erőfeszítésre, mert az az elvárása, hogy cselekvése hatékony lesz. Olyan állításokkal mérhető, mint: „Mindenkinek maga szerencséjének kovácsa.”
- **Logikus gondolkodás/ induktív érvelés**
A logikus gondolkodás az absztrakt információon alapuló problémamegoldást, az ebből fakadó konzisztens érvelést és a megfelelő következtetések levonására való képességet jelenti. Az induktív jelző arra utal, hogy a vizsgálati személynek konkrét példából kell általános szabályt alkotnia. A magas értékkel bíró személy logikusan gondolkodik és az absztrakt információkon alapuló következtetéseket helyesen vonja le és könnyen tanul. Szintjét absztrakt ábrák közti kapcsolatok, szabályszerűségek és mintázatok felismerésével mérjük.

4. A minőségre törekvés alkompetenciához tartozó tesztek validitási, megbízhatósági szempontjai

Az alábbi VI.3. táblázatban összegezzük az alkompetenciához tartozó tesztekkel elvárás szerint pozitívan korreláló mérőeszközöket.

Változók	Validáló eszközök
Adaptív perfekcionizmus	Munka iránti attitűd teszt „szimbólumok kódolása” (VTS), AVEM „Striving for perfection”
Teljesítménymotiváció	Objektív teljesítménymotivációs teszt (VTS)
Belső kontroll	TCI „Önirányítottság” faktora (VTS)
Kognitív reflexió	Munka iránti attitűd teszt „területek összehasonlítása” (VTS)
Hibajavítás	Adaptív perfekcionizmus skála
Induktív érvelés	Induktív érvelés teszt (VTS)
Hibakereső feladat	cognitrone (VTS)
Munkaérték-preferenciák: Szellemi ösztönzés Munkateljesítmény Altruizmus Társas kapcsolatok Hierarchia	Ügyfélorientációs kérdőív: empátia, társas elismerés motivációja, teljesítménymotiváció, segítségnyújtás

VI.3. táblázat: Az önfejlesztési igény alkompetencia mérni kívánt jellemzői és a hozzájuk rendelt validáló eszközök

IRODALOMJEGYZÉK

- Adler, A. (1956). Striving for superiority. In H. L. Ansbacher, R. Ansbacher (eds.), *The individual psychology of Alfred Adler: A systematic presentation in selections from his writings* (pp. 101–125). New York: Harper and Row.
- Atkinson, J. W. (1994). A teljesítménymotiváció In Szakács F. (szerk.), *Személyiséglélektani szöveggyűjtemény IV./1 Személyiségdimenziók mérése* (pp. 205–291). Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Bakacsi, Gy. (2000). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó.
- Balázs, J., Kézdy, É. (2001). Harmonia dignitatis, *Századvég – Új Folyam*, 21(2), 33–51.
- Bieling, P. J., Israeli, A. L., Antony, M. M. (2004). Is perfectionism good, bad, or both? Examining models of the perfectionism construct. *Personality and Individual Differences*, 36, 1373–1385.
- Bíró, M. (2009). A stressz és kiégés vizsgálata büntetés-végrehajtás dolgozói körében. *Börtönügyi Szemle*, 1, 11–30.
- Blankstein, K. R., Flett, G. L., Hewitt, P. L., Eng, A. (1993). Dimensions of perfectionism and *irrational fears: an examination with the fear survey schedule*. *Personality and Individual Differences*, 15(3), 323–328.
- Bocsi, V. (2015). A munkaértékek fogalma és a preferenciák sajátosságai. In Bocsi, V. (ed.), *A felsőoktatás értékmetszetei* (pp. 78–84). Budapest: Új Mandátum Kiadó.
- Bocsi, V., Csokai, A. (2015). Roma fiatalok munkaértékei. *Metszetek*, 4(3), 3–18.
- Boros, J., Csetneky, L. (2002). *Börtönpszichológia*. Budapest: Rejtjel.
- Budavári-Takács, I. (2011). Az értéktípusok tartalmi változása. In Budavári-Takács, I. (ed.), *A tanácsadási módszerek* [Online Tankönyv]. Budapest: Szent István Egyetem. Letöltve: http://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop412A/20100019_A_tanacsadasi_modszerek/ch02s02.html
- Carver, C. S., Schreirer, M. F. (1998). *Személyiségpszichológia*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Cattell, R. B. (1971). *Abilities: Their Structure, Growth, and Action*. New York: Houghton Mifflin.
- Chan, D. W. (2008). Perfectionism and the Striving for Excellence. *Educational Research Journal*, 23(1), 1–18.
- Csapó, B. (1994). Az induktív gondolkodás fejlődése. *Magyar Pedagógia*, 94(1–2), 53–80.
- Démuth, Á. (2005). *Alapfogalmak egy lehetséges definíciója a bevezetés a pszichológiába című kurzushoz* [Online dokumentum]. Letöltve: <http://www.jgytf.u-szeged.hu/tanszek/pszichol/Demuth/demuth-alapfogalmak-bevezetes-teljes-2005-11-30.pdf>
- Domján, L. (2017). *A katonatiszti pálya jelenlegi értékpreferenciájának főbb jellemzői*. Letöltve: <http://mek.oszk.hu/01800/01818/html/kozokt11.htm>
- Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 219–240.
- Fábrián, H. (2011). A minőségi munkavégzést befolyásoló pszichológiai, szociálpszichológiai, és szervezetpszichológiai tényezők. *Humán Innovációs Szemle*, 11(1), 108–123.

- Flett, G. L., Russo, F. A., Hewitt, P. L. (1994). Dimensions of perfectionism and constructive thinking as a coping response. *Journal of Rational Emotive and Cognitive Behavior Therapy*, 12, 163–179.
- Frederick, S. (2005). Cognitive reflection and decision making. *Journal of Economic Perspectives*, 19(4), 25–42.
- Frost, R. O., Heimberg, R. G., Holt, C. S., Mattia, J. I., Neubauer, A. L. (1993). A comparison of two measures of perfectionism. *Personality and Individual Differences*, 14(1), 119–126.
- Gyórfy, Á. (2016). *Katonanők pályaszocializációjának folyamatvizsgálata az alapkiképzéstől a missziós feladatok vállalásáig* [PhD Értekezés]. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem Hadtudományi Doktori Iskola. Letöltve: http://uni-nke.hu/feltoltes/uni-nke.hu/konyvtar/digitgy/phd/2017/gyorffy_agnes.pdf
- Hamachek, D. E. (1978). Psychodynamics of normal and neurotic perfectionism. *Psychology*, 15, 27–33.
- Hewitt, P. L., Flett, G. L. (1991). Dimensions of perfectionism in unipolar depression. *Journal of Abnormal Psychology*, 100, 98–101.
- Hill, R. W., McIntire, K., Bacharach, V. R. (1997). Perfectionism and the Big Five factors. *Journal of Social Behaviour and Personality*, 12, 257–270.
- Holland, J. L. (1973): *Making vocational choices: A theory of careers*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kahneman, D. (2013). *Gyors és lassú gondolkodás*. Budapest: HVG Kiadó.
- Kovács, K., Temesvári, E. (2016). Számítógépes, adaptive IQ mérés: Egy gyakorlati példa. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 71(1), 143–163.
- Malét-Szabó, E., Hegyi, H., Hegedűs, J., Szeles, E., Ivaskevics, K. (2018). Rendőri alapkompenciák az egységes közszolgálati alapkompenciák tükrében. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1), 15–74.
- Mayer, K., Lukács, A., Barkai, L. (2011). A teljesítménymotiváció megjelenése különböző kockázatkereső magatartásokban. *Egészségtudományi Közlemények*, 1(1), 105–111.
- Nagy, J. (1998). A kognitív képességek rendszere és fejlődése. *Iskolakultúra* 10, 3–21.
- Oláh, A. (1982): *Kérdőíves módszerek a külső-belső kontroll attitűd vizsgálatára*. Budapest: Országos Pedagógiai Intézet.
- Parker, W. D. (2000). Healthy perfectionism in the gifted. *Journal of Secondary Gifted Education*, 11(4), 173–183.
- Periasamy, S., Ashby, J. S. (2002): Multidimensional perfectionism and locus of control: Adaptive vs. maladaptive perfectionism. *Journal of College Student Psychotherapy*, 17(2), 75–86.
- Spinath, F. M. (2001). Genetic and environmental influences on achievement motivation and its covariation with personality and intelligence. In Riemann, R., Spinath, F. M., Ostendorf, F. (eds.), *Personality and Temperament: Genetics, Evolution, and Structure* (pp. 11–25). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Stanovich, K. E., West, R. F. (2000). Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate? *Behavioral and Brain Sciences*. 22(5), 645–726.
- Stoeber, J., Otto, K. (2006). Positive conceptions of perfectionism: approaches, evidence, challenges. *Personality and Social Psychology Review*, 10, 295–319.

- Stoeber, J., Hutchfield, J., Wood, K. V. (2008). Perfectionism, self-efficacy, and aspiration level: differential effects of perfectionistic striving and self-criticism after success and failure. *Personality and Individual Difference*, 45, 323–327.
- Szilágyi, K. (1987). *A Super-féle munka-érték kérdőív*. Budapest: Munkaügyi Kutatóintézet.
- Terry-Short, L. A., Owens, R. G., Slade, P. D., Dewey M. E. (1995). Positive and negative perfectionism. *Personal Individual Differences*, 18(5), 663–668.
- Ziegler, M., Schmidt-Atzert, L., Bühner, M., Krumm, S. (2007). Fakability of different measurement methods for achievement motivation: Questionnaire, semi-projective, and objective. *Psychology Science*, 49(4), 291–307.

Önfejlesztési igény

Olajos Tímea – Péter-Szarka Szilvia

Absztrakt

Tanulmányunkban az önfejlesztési igény intrapszichés tényezőit mutatjuk be, melyek megalapozzák a munkavégzés eredményességét, azaz a hatékony munkavégzést. Ezen belül tárgyaljuk a felnőttkori tanulás jelentőségét, az elsajátítási motivációt, illetve az intelligencia növekedés elméletét. Kitérünk az énkép, szakmai öndefiníció énhatékonyság az önbecsülés összefüggéseire is, hiszen ezek is alapjául szolgálnak az önfejlesztés igényének. Ismertetjük Donald Super (1984) pályafejlődés koncepcióját, mely átfogó keret ad a szakmai fejlődés jelenségkörének. Az elméleti áttekintés nyomán követően részletezzük az alkompetencia mérésének dimenziót, továbbá azon alskálákat, amelyek kidolgozásra kerülnek, mint az egységes közszolgálati alapkompenciák közé tartozó *hatékony munkavégzés* kompetencia egyik mért alkompetenciája (Málét-Szabó et. al., 2018).

Kulcsszavak: tanulás felnőttkorban, elsajátítási motiváció, mindset, öndefiníció

1. Az önfejlesztési igény alkompetenciába tartozó készségek, képességek, jártasságok

Az önfejlesztési készség komplex beállítódási- és viselkedési kompetenciának tekinthető. Magában foglalja a tanulás iránti nyitottságot és fogékonyságot, amely az attitűdinális oldalt jelenti. Ennek értelmében figyelmet fordít arra, hogy pontosan észlelje munkafeladatival összefüggő tudásának, képességeinek és készségeinek aktuális szintjét, melyet képes összevetni a szervezet által elvárt szinthez. Az elemzés nyomán képes felismerni azokat a jellemzőket, amelyek erősségként, vagy éppen fejlesztendő területként jelennek meg nála. Majd ezen tapasztalatokat beépíti az énképébe, amely megalapozza az önbecsülését és a hatékony feladatvégrehajtást. Amennyiben észleli, hogy bizonyos ismeretei, képességei vagy készségei hiányoznak, illetve korrigálást igényelnek, abban az esetben aktívan keresi a fejlődés lehetőségeit.

2. Az önfejlesztési igény alkompetencia szakirodalmának áttekintése

2.1. TANULÁS FELNŐTTKORBAN, LIFEWIDE LEARNING

Az élethosszig tartó oktatás és az életen át tartó tanulás alanyi jog, valamint alapvető szükséglet minden civilizált társadalomban. Ezek érvényesítésével, érvényesülésével minden ember kielégítheti tanulási igényeit, kihozhatja magából a benne rejlő lehetőségeket és megtalálhatja helyét a társadalom egészében. Az életen át tartó tanulás koncepciója azt feltételezi, hogy az ember nem fejezi be a szükséges tudás megszerzését,

amikor tanulmányait lezárja a formális oktatási struktúrában: a releváns tudás megszerzése – különféle formális és informális környezetben – az ember egész életén át folytatódik. A felnövekvő nemzedék nem tanítható meg mindarra a tudásra, amelyre az embernek élete végéig szüksége van, az iskola – ide értve a felsőoktatást is már csak alapot adhat a további ismeretszerzéshez, a tanulás jelentősebb szakasza a felnőttkorra helyeződik át. Kiszélesedtek a tanulás formái is, többé már nem csak a formális keretek között zajló tevékenységként értelmezzük. A „lifelong learning” már „lifewide learning”, vagyis az élet minden területét átfogó, a mindennapokban való eligazodást segítő nem formális és informális tanulás típusait is magában foglalja. Ma a fejlődés társadalmi elvárás: a szerepminták és a szükséges magatartásmódok bizonytalanok, változékonyak, a követelmények és a feladatok nem láthatók előre, ezért a fiataloknak sokféle viselkedésmintát kell kipróbálni, újra és újra megtanulni (Szabóné Molnár, 2009).

Egy tíz éve lefolytatott hazai kutatás során (Török, 2006) a megkérdezett felnőtt lakosság körében legnagyobb arányban (34,7%) azokat találták, akik munkahelyi képzés keretében tanulnának szívesen, míg 22,5% a munkahelytől független tanfolyam keretében tenné ezt. A megkérdezettek életkorából és életállapotából adódóan csupán 11,1%-uk preferálta az iskolarendszerű nappali képzést és ezt is elsősorban a magasabban iskolázottak – a legalább érettségivel, de inkább főiskolai, egyetemi diplomával rendelkezők. Az iskolarendszerű képzés esti, levelező formája a megkérdezettek 30,5%-ának lenne kedvező a különféle tanulási formák közül. Hasonló arányban (28%) preferálták a megkérdezettek a könyvekből, tankönyvekből folytatott önvezérelt tanulás lehetőségét. Jellemzően a felsőoktatási végzettséggel rendelkezők részesítették előnyben kiugróan magas arányban ezt a tanulási formát. Érdekes, hogy a távoktatási forma ennél kevésbé (21,5%) népszerű, noha több felsőoktatási intézményben megjelenik a levelező oktatással párhuzamosan vagy annak egyik alternatívájaként, és módszertanában sem áll távol az „önálló tanulás könyvekből, tankönyvekből” világtól. A konferenciák, előadások, szemináriumok ugyancsak a magasabban iskolázottak körében számítanak közkedvelt tanulási formának.

A felnőttkori tanulás során fontos szerepet játszik az egyén énképe és önbecsülése, hiszen azok nyitottak a fejlődésre, akik erőforrásként tekintenek korábbi tapasztalataikra, elsajátított képességeikre, készségeikre. Amennyiben reálisan látja önmagát, képes lesz észlelni a szükséges fejlődés irányát és célját, továbbá képes kihívásként tekinteni rá, ezáltal hatékonyan dolgozni önmagáért az elvárások teljesítése érdekében (Szabóné Molnár, 2009).

A felnőttek tanulásának humanisztikus megközelítésében az elmélet középpontjában az önkép áll. A felnőtt tanuló önképét az ember szubjektív önértékelését tartják a legfontosabb személyiségvonásnak a tanulás eredményességével összefüggésben. Azok a felnőttek tanulnak jól, akik becsülik saját tapasztalataikat és önmagukat, mint tanulási erőforrást. A mások által meghatározott céloknak és feladatoknak való megfelelés helyett inkább az foglalkoztatja őket, hogyan változhatnak saját idealizált énképük irányába, vagyis miként érhetnék el azokat a jellemzőket, amelyekkel rendelkezni szeretnének. Akkor tanulnak jobban, ha bevonják őket a tanulási feladatokba, például a programok tervezésébe kidolgozásába, és feladataik összhangban vannak önképükkel, felnőttes felelősségtudatukkal (Szabóné Molnár, 2009).

2.1.1. Az önfejlesztés motívumai

Számos indok állhat az önfejlesztési folyamat hátterében, amelyek formális vagy informális tanulási formák felé irányítják az egyéneket. Motiváló tényezők lehetnek a következők (Boshier, 1982):

- a) Társas kapcsolatok keresése: ez alapvetően az interperszonális orientációval rendelkező személyekre jellemző, akik szeretnek másokkal együtt, csoportban tanulni. Szívesen részt vesznek szakmai megbeszéléseken, és továbbképzéseken kollégáikkal közösen.

- b) Társas ösztönzés keresése: ebben az esetben az egyén személyes vagy kapcsolati problémák miatt keresi a közös tanulás és tapasztalás lehetőségeit, egyfajta hiba korrigálási, én-erősítő szándékkal. Leginkább a kötődés iránti igény és az önfejlesztés vágya hajtja előre ebben a folyamatban.
- c) Szakmai előrelépés igénye: ekkor elsősorban a meglévő munkahely megtartása, illetve a lehetőségek szerinti optimálisabb munkafeladatok- és körülmények elnyerése, vagy konkrét előléptetés miatti tanulás. Ennek mélyebb hátterében a sikerkeresés, az elismerés iránti igény és a tanulási ambíció állhat.
- d) Közösségi munka végzésének vágya: jellemzően a társadalmilag hasznos tevékenységekért elkötelezett személyek jellemző motivációja, akik annak érdekében fejlesztik önmagukat, hogy minél hatékonyabban szolgálják a kitűzött célokat. A tanulás gyakorlati értéke és a teljesítmény vágya ebben az esetben nagy hangsúlyt kap.
- e) Külső elvárásoknak való megfelelés: ilyen esetekben különféle külső nyomás hatására (például gazdasági, társadalmi, családi, felettesi vagy munkatársi), kényszerből történik tanulás, amelyet a legkevésbé sem érez az egyén önindította fejlődési folyamatnak. Leginkább a kudarckerülés motiválja ezt a választást.
- f) Tudásvágy: önmagában a tanulás jutalmazó, a megszerzett tudás, képességek és készségek objektív hasznossága kevésbé fontos számára. Ide tartozik az életen át tartó tanulási szándék, az alkotásvágy és az elsajátítási motívum.

Ezek alapján láthatjuk, hogy az önfejlesztés igénye számos forrásból táplálkozhat, amely egyénenként eltérést mutat. Ennek egyik oldala személyes indítást jelent a tanulási folyamatban, míg a másik irány a társas kapcsolatokon keresztül történő fejlődést foglalja magában, amelyet a személyes felelősségvállalás keretez.

2.2. AZ ALKOMPETENCIA MINIMUMKRITÉRIUM SZERINTI ÖSSZETEVŐI

2.2.1. Az elsajátítási motiváció

Az elsajátítási motívum nagy szerepet játszik a tanulási folyamat sikerességében, amely a teljesítményen túl meghatározó a személyiségfejlődés alakulásában is. A motiváció ezen formája a készségek fejlesztésére, elsajátítási folyamatra irányul, ahol a tanulás teljes mértékben elegendő motivációt jelent, vagyis a jutalom maga az elsajátítás. Három összetevője van, amelyben az egyik az értelmi elsajátítási motívum, amely kognitív jellegű elsajátítást jelez (például olvasás). A második a motoros motívum, ami kifejezetten mozgásos tevékenységekhez kötődik (például sport). Végül a szociális elsajátítási motívum írható le, amely a kortársakhoz és a tekintélyszemélyekhez fűződő kapcsolatot jelenti, ezáltal fontos elem benne a kötődés, és az odatartozás iránti vágy (például csapatmunka). Ehhez járul hozzá az elsajátítás öröme, amely fenntartja a tanulás iránti lelkesedést.

2.2.1.1. Az elsajátítási motiváció fogalmának előzményei

A motiváció kutatásban az ötvenes évek elejéig a behaviorista paradigma volt a meghatározó. A neobehaviorizmus keretei közt születtek meg az évtizedekig meghatározó jelentőséggel bíró, úgynevezett drive-redukciós elméletek, melyek feltételezése szerint a motiváció mögött valamilyen szükségleti állapot húzódik meg, s a szervezet fiziológiai egyensúlyának felborulása készítő erővel hat a viselkedésre. A szervezet a feszültség csökkenésének érdekében beindítja a szükséglet kielégítését eredményező viselkedést; ekkor a feszültség csökkentésére irányuló kényszert drive-redukcióként értelmezhetjük. Ezen elmélet érvényességét azonban számos tényező korlátozza:

- Nem minden motiváció vezethető vissza fiziológiai szükségletre (a kíváncsiság sem).
- A részleges szükségletkielégítés olykor drive-növekedéshez vezet („evés közben jön meg az étvágy”).
- Nem minden szükségletmegvonás vezet drive-növekedéshez (a vitaminhiány sem).
- Az ember gyakran motivált drive-növelő aktivitásra (izgalmak kedvelése, ingerkeresés).

Kiterjedd, főemlősökön és embereken végzett kutatások igazolták, hogy élő szervezetek, (elsősorban az ember) olyan viselkedések sokaságát is produkálják, melyek nem hozhatók kapcsolatba a drive-ok redukálására irányuló törekvéssel (Józsa, 2002). Ilyen viselkedések: az explorációs viselkedés, a manipulációs és az aktivitási késztetés is.

A fenti kritikai szempontok figyelembe vételével White (idézi: Carver és Scheier 1998) motivációs elméletében bevezette a kompetencia fogalmát, melyet a környezettel való hatékony interakció képességeként határozott meg. Nézete szerint az ember a környezetével való interakció képességét hosszantartó folyamat során sajátítja el, ezért feltételezte, hogy a kompetenciának motivációs aspektusa is van, ám a kompetencia eléréséhez szükséges motiváció nem tulajdonítható egyértelműen olyan erőforrásoknak, amiket drive-oknak neveznek. Úgy véli, az embernek veleszületett igénye van kompetenciáinak növelésére. „Ezzel magyarázható, hogy a kétéves gyerek „tökéletes” várat szeretne építeni, a felnőtt pedig „mesteri” szakács, kártyajátékos, horgász szeretne lenni. White szerint az embereknek, eltérően az alacsonyabb rendű állatoktól, veleszületett igényük van arra, hogy sokat megtanuljanak arról, hogyan foglalkozzanak, küzdjenek meg a környezetükkel. Ez a veleszületett kompetencia-növelési hajlam alapvető szerepet tölt be az egyén fejlődésében, adaptivitásban” (Józsa, 2002, 81. o.).

White szerint a kompetencia késztetés, azaz az effektancia motívum addig marad fenn, amíg az egyén tevékenysége hatással van a környezetére, illetve amíg az adott dolog nem válik rutinná.

Számunkra fontos elem, hogy az életkor előrehaladásával több aspektusra bontható az effektancia motiváció, melyek a következők: megismerés, alkotás, a környezet feletti uralom, és a teljesítménnyel összefüggő motiváció.

A megismerési szükséglet arra készíti az egyént, hogy elgondolkodjon azon, amit átélt, és értelmes szerkezetbe rendezze a tapasztalatait. Az erős megismerési szükséglettel jellemezhető személyek (Carver és Scheier, 1998):

- nagyobb valószínűséggel dolgozzák fel és szervezik a spontán információkat;
- kevésbé hajlanak az unalomra;
- több figyelmet fordítanak mások viselkedésének részleteire;
- többet gondolkoznak mások viselkedésének jelentésén;
- kevésbé dogmatikusak;
- árnyaltan magyarázzák az eseményeket.

2.2.1.2. Az elsajátítási motiváció fogalma

Harter (1981) modelljében az effektancia motiváció három komponensét határozta meg: (1) értelmi/kognitív (intellektuális kihívások keresése), (2) szociális/társas (a szociális elfogadás, a társak, referenciaszemélyek kapcsolatának, támogatásának keresése) és (3) motoros (fizikai erő kifejtésre, testi ügyességre tett kísérletek). Feltételezte, hogy az effektancia motivációnak két forrása van: a) veleszületett vágy az eredményességre, b) és tanult kompetenciaszükséglet. White-tal ellentétben Harter kiemelte az elsajátítási motiváció szerzett (tanult, szocializált) jellegét.

Dweck és Leggett (1988) az elsajátítási motivációt, mint elsajátításra irányultságot értelmezi, kihívások keresésével, kudarcok esetén is fenntartott törekvéssel jellemzi.

Az elsajátítási motiváció első egzakt meghatározása George A. Morgantól és munkatársaitól származik (Barrett, Morgan, és Hrcir 1995). A szerzők szerint az elsajátítási motiváció olyan hajtóerő, ami arra ösztönzi az egyént, hogy önállóan, koncentráltan és kitartóan próbálkozzon olyan probléma illetve feladat megoldásán, készség elsajátításán, ami legalább kismértékben kihívást jelent számára.

Barrett és Morgan (1995. 58. o.) definíciója alapján „az elsajátítási motiváció többdimenziós, önjutalmazó (intrinrik) pszichológiai ösztönző, ami arra készíti az egyént, hogy kitartó legyen olyan készségek elsajátításában, olyan feladatok megoldásában, amelyek legalább kismértékű kihívást jelentenek számára”. Munkájukban az elsajátítási motivációnak három főbb összetevőjét határozzák meg attól függően, hogy a motiváció milyen tevékenységhez, viselkedéshez kapcsolódik. (1) A kognitív játékokban, feladatokban ösztönzést adó összetevőt értelmi elsajátítási motívumnak nevezik. (2) A mozgásos, sportjellegű tevékenységekhez kapcsolódó a motoros motívum. (3) A társas kapcsolatokban szerepet játszó motívum a szociális elsajátítási motívum elnevezést kapta. Ez utóbbi esetében megkülönböztetik a kortársakhoz és a felnőttekhez fűződő kapcsolatra irányuló szociális elsajátítási motívumot. E három, úgynevezett instrumentális motívum mellett Barrett és Morgan (1995) hangsúlyozza az érzelmi összetevők jelentőségét is az elsajátítási motivációban, külön kiemelik az elsajátítási öröm és frusztráció szerepét. Az elsajátítási motiváció a sikeres tanulás egyik legfontosabb pillére. Kutatások szerint az iskolai eredményességben legalább akkora szerepe van, mint az intelligenciának (Józsa, 2007).

Az elsajátítási motiváció empirikus vizsgálata a hetvenes évekig nyúlik vissza. Ez idő óta több vizsgálati eszközt is kidolgoztak a felmérésére, ezek egy része megfigyelésen, laboratóriumi módszereken, kérdőíveken, illetve online feladathelyzetben alapul. A témához kapcsolódóan a legtöbb vizsgálatot a Morgan és munkatársai által a kilencvenes években kidolgozott Dimensions of Mastery Questionnaire (DMQ) kérdőívvel végezték. A mérőeszközt számos alkalommal módosították a kidolgozása óta, a mai napig fejlesztés alatt áll (Morgan, 2009). 1999 óta létezik magyar nyelvű adaptációja is, az Elsajátítási Motiváció Kérdőív (Józsa, 2007).

2.2.1.3. Az elsajátítási motiváció viselkedéses megnyilvánulása

Az elsajátítási motiváció arra ösztönöz, hogy a kompetenciáinkat fejlesszük, míg a teljesítménymotiváció arra, hogy próbára tegyük azokat (Shraw, 1998).

A teljesítési motiváció azt jelenti, hogy a tanulási folyamat résztvevője hisz abban, hogy a tanulással kapcsolatos tényezők fölött van némi kontrollja. Hisznek abban, hogy tudnak tanulni, a kemény munka és az erőfeszítés kifizetődik, s abban, hogy rendelkeznek azokkal a stratégiákkal, melyek segítik őket a tanulásban. Amennyiben pedig nem rendelkeznek ezekkel a stratégiákkal, úgy gondolják, szert tudnak tenni rájuk. Nem adják fel könnyen a kihívást jelentő feladatokat. Az előzőekben leírtakhoz képest a teljesítményorientált személyek a tanulásra a hatókörükön/kontrolljukon kívüli dologként tekintenek. Általában egyenlőséget tesznek a tanulás és a képességek között – így néhány kudarcos kísérletet követően eldöntik: nem is csinálják tovább, hiszen mindegy mit tesznek, úgy sem lesznek képesek megtanulni a matematikát, nem fognak megtanulni síelni vagy festeni stb.. Eldöntik, egyszerűen nem rendelkeznek azzal, ami szükséges hozzá – és ez így is marad. Az elsajátítási motivációval jellemezhető személyek tehát kompetenciáikat és képességeiket fejleszteni akarják az új feladatok megoldása révén.

Számos kutatás igazolta, hogy az elsajátítási motiváció jelentősen növeli a tanulási teljesítményt. A teljesség igénye nélkül Elliot és Dweck (1988) kísérletét idézzük, melyben vagy tanulási célokat, vagy teljesítmény célokat hangsúlyoztak a tanulók számára egy adott tanulási folyamattal kapcsolatban. Ezután a kísérleti személyek alacsony vagy magas szintű teljesítményről kaptak manipulált visszajelzést. Az elsajátítási motivációra

beállítódott egyének az alacsony szintű teljesítmény, a felmerülő nehézségek ellenére is úgy tekintettek a szituációra, mint ami új skillék kialakítására/vagy a meglévők csiszolására kínál lehetőséget. Pozitív attitűd és kitartás jellemezte őket. A teljesítményorientált egyének viszont igyekeztek elkerülni a számukra kellemetlen visszajelzéseket, és a kockázatvállalás minimalizálására kezdtek törekedni. Kudarccsal szemben hamarabb feladták, mert a manipulált visszajelzésekhez kapcsolódó attribúcióikban a kudarcot az alacsony szintű kompetenciáiknak tulajdonították.

Az alábbi viselkedésszempontokat tekinthetjük az elsajátítási motiváció jelzéseinek (Barrett és Morgan, 1995):

- Perzisztencia (kitartás) kismértékű kihívást igénylő feladatokban.
- Az elsajátítás öröme (mastery pleasure): pozitív érzés a feladatvezérelt viselkedés során, vagy közvetlenül egy megoldás után.

2.2.2. Tanulás iránti nyitottság

Carol Dweck, a „mindset teória” kidolgozója hangsúlyozza az elsajátítási motiváció jelentőségét a tanulási folyamatban. A szerző a mindset kifejezés alatt egy mentális beállítódást ért, mely meghatározza, hogy a környezeti ingereket miként értelmezzük, s milyen módon reagálunk különböző helyzetekre.

Dweck (2008) két különböző intelligencia felfogás között tesz különbséget: az egyik az intelligencia entitás elmélete, a másik pedig az intelligencia növekedés elmélete. Az úgynevezett entitás elmélet szerint az intelligencia fix, s a tanulók tanulási képességei nem léphetik át a rögzített pontot. Ebben a szemléletben a tanuló személy abban hisz, hogy a teljesítmény célokat kell elérnie. Így inkább olyan feladatokra fókuszál, amelyekkel kapcsolatban úgy hiszi, hogy képes sikeresen teljesíteni, mintsem olyanokra, melyek kihívást jelentenek és a lehetséges kudarc kockázatát is magukban hordják. Ezen egyének számára a végső cél elérése jelenti a sikert, s nem a tanulási folyamattal való foglalkozás.

Az intelligencia növekedés elmélete – mely gyakorlatilag az elsajátítási motiváció karakterisztikumait körvonalazza – azt képviseli, hogy az intelligencia alakítható, „képlékeny”. A tanulóknak van lehetősége tanulási potenciáljaik fejlesztésére. E megközelítésben az intelligencia dinamikus és növelhető a tanulás által – mindez a tanulás és fejlődés iránti vágyhoz vezet. Az entitás elmélet alapján kialakult meggyőződések ezzel szemben determinisztikus voltukból fakadóan akadályozzák, hogy az egyén kiteljesítse a benne rejlő teljes potenciált.

Azok, akik a növekedéselméletet képviselik, az elsajátítási motiváció jellemzőit a következőképpen mutatják (Dweck, 2008):

- sokkal inkább tanulási, semmint teljesítmény célokat fogalmazzak meg;
- kockázatvállalóbbak az entitás elméletet képviselőkhöz képest;
- tanulóként a kihívás jobban érdekeli őket, mint a jó jegy szerzése;
- pozitív attitűddel rendelkeznek, kudarc esetén nem hibáztatnak semmit és senkit;
- belső motiváció vezérli őket.

Összességként elmondható, hogy a nyitott és fejlődésre orientált személyiség az önfejlesztési igény egyik alapvető pillére. Élvezi a kihívásokat és megmérettetéseket, mert tudja, hogy általuk egyre jobbra válhat. Hisz abban, ha komoly erőfeszítéseket tesz, mesteri szinten elsajátíthat bármit. E személyiségvonás motivációs aspektusa a belső motiváció egy típusát jelentő elsajátítási motiváció. Ez utóbbi szorosan összefügg a képességek és az intelligencia növekedés elméletével.

2.2.3. Énkép

Az önfejlesztési készség egyik alappillére az énkép. Ez a fogalom magában foglalja mindazon ismereteinket, érzelmeinket és értékeléseinket, amelyek önmagunkra vonatkoznak (Kőrössy, 1997, Szenczi, 2008). Tágabb perspektívában nézve az énkép arra szolgál, hogy képesek legyünk megfelelően alkalmazkodni a társas-környezeti elvárásokhoz, felhasználva azokat a tapasztalatokat és ismereteket, amelyek a fejlődésünk során beépültek a személyiségünkbe. Amennyiben valaki pozitív énképpel rendelkezik, abban az esetben pontosabb az önismérete (például erősségek és gyengeségek felismerése, tudatos kezelése), eredményesebb a feladatvégzése, és kiegyensúlyozottabbak a társas kapcsolatai. Ezáltal kialakul egy belső képünk, amelyben sikeresnek láthatjuk magunkat, és ennek megtapasztalása motiválttá tesz bennünket a folyamatos fejlődésre (Kőrössy, 1997).

Az énkép nem csupán kognitív, hanem hasonlóan más pszichológia konstruktumokhoz, tartalmaz affektív és motivációs dimenziókat is (Marsh, 1997). A lehetséges rendszerezési módok közül Kőrössy (1997) nyomán az „énkép mint kognitív kiértékelési folyamat” koncepcióját emelhetjük ki. Ebben az értelemben az énkép szerveződéséhez szükséges információk megszerzését, illetve az önmagunkról való tudás szerveződését jelenti. A folyamat során az egyén, mint megismerő szerepel, aki a kapott információkból sémákat, elméleteket, hipotéziseket gyárt önmagára vonatkozóan.

Fontos szerveződési tényező az énkép flexibilitása. Eszerint minél rugalmasabb az egyén énképe, annál több információt képes észlelni és feldolgozni, majd beépíteni az énképébe. Mindez amiatt lényeges, hogy az egyén változatos viselkedérepertoárral rendelkezzen (Kőrössy, 1997), ezáltal képessé váljon önmaga fejlesztésére. Amennyiben a személy képes önmagát több dimenzióban is jellemezni, amelyek munkahelyi (pl. teljesítmény, szakmai képességek) és azon kívüli helyzetekhez is kapcsolódhatnak, akkor azt mondhatjuk, hogy komplex énképpel rendelkezik, amely védőfaktoroként jelentkezik stresszhelyzetben, tovább több érzelmi kompenzációt, és pontosabb önészlelést tesz lehetővé.

Plucker és Stocking (2005) szerint az énkép két értékelési folyamaton alapul: egy belső és egy külső értékelés zajlik. A *belső összehasonlítási folyamat* során a személy felméri az adott képességének illetve saját, más képességeinek a viszonyát. (A matematikai képességeit például összeveti a nyelvi képességeivel, s megállapíthatja, hogy a nyelvi képességei eltörpülnek a matematikai mellett.) Lezajlik ugyanakkor egy *külső értékelési folyamat* is, amikor az illető a különböző kognitív területekhez kapcsolódó kompetenciáit összeveti a társai észlelt kompetenciáival. Az egyik területen elért teljesítmény közvetlen pozitív hatással van a hasonló területek énképére (a külső összehasonlításnak köszönhetően), de negatív hatással van az eltérő területek énképére (a belső összehasonlítás miatt a matematikában elért sikerek mellett az egyén relatíve egyre kedvezőtlenebbül láthatja például az készség tárgyak területén önmagát).

McCandless (1976, 145. o.) az énkép *motivációs szemléletében* a következőket emeli ki: „az a pszichikus szerveződés, amelyet énképnek nevezünk, az önmagunkra vonatkozó tapasztalatok, valamint az önértékelés (self-evaluation) területeit foglalja magába.” *Irányító funkcióval* rendelkezik, mert e területek „a legtöbb kimondott és megtett dolgunkban, attitűdjeinkben, kinyilvánított viselkedéseinkben megnyilvánulnak, *cselekvéssé változnak*”. Ennek egyik jellemző példája az, amikor egyén énképe sajátosságainak megfelelően a fejlődésével, hivatásával kapcsolatban *kiválaszt* egyes területeket, míg másokat *visszautasít*.

2.2.3.1. Az énkép szerveződése

Az énkép szerveződését tekintve háromféle típusba sorolható aszerint, hogy miként jelennek meg a személyes vágyak, igények, vagy éppen azok hiánya (Higgins, 1987):

- Aktuális/jelenlegi én, amely az itt és most megnyilvánuló énképet jelenti, az észlelt szelf jellemzőit tartalmazza.

- Ideális/vágyott én, amelyen az egyén lenni szeretne a vágyai, céljai, és önmagával kapcsolatos elvárásai nyomán.
- Elvárt/kellene én, amilyennek mások szerint lennie kellene, ezt leginkább a társas környezet (például felettesek, kollégák, családtagok) igényei, elvárásai alakítják.

Amennyiben ezek a vetületek egybeesnek, akkor azt mondhatjuk, hogy a személy elégedett önmagával, és nincsen különösebb késztetése önmaga megváltoztatására. Viszont olyan esetben, amikor bármely két én között kisebb vagy nagyobb eltérést észlel, akkor diszkomfort érzés alakul ki. Például, ha az aktuális és az ideális szelf között van nagy távolság, akkor jellemző lehet a lehangoltság, vagy a depresszió; míg az aktuális és elvárt én nagyfokú eltérése esetén szorongás jelentkezhet (Bóta, 2002). Ennek a feszültségnek a kezelése lehet az önfejlesztési folyamat beindulásának alapja.

Optimális esetben az énképet alkotó kognitív, érzelmi és viselkedéses reprezentációk (például képzetek, sémák, célok, feladatok) pozitív módon jelennek meg, aminek eredményeként pozitív énképről beszélünk. A pozitív énkép jellemzői: Az egyén önmagáról jó véleménnyel van, ismeri adottságait és képességeit, hibáit belátja és felvállalja, csakúgy, mint érzelmeit és viselkedési szándékait. Magabiztos, sikerorientált és vállalkozó kedvű. Negatív énkép esetén, a saját képességeit rosszhiszeműen, negatívan értékeli, a hibáit felnagyítja. Hibáit mások előtt nem ismeri el, és nem vállalja fel. A kockázatot és a versengést igyekszik elkerülni (Páskuné Kiss, 2000).

2.2.4. Öndefiníció és szakmai fejlődés

Az önmagunkról alkotott kép (öndefiníció) nagymértékben determinálja a szakmai preferenciák kialakulását és fejlődését, a pálya és a szakmai életpálya megválasztását, valamint a későbbi szakmai elégedettséget. Döntő jelentőségűnek tekinthető itt az egyéni öndefiníciónak a pályák, illetve a pályafutások pszichoszociális struktúrájával való megegyezése, illetve egybevághósága.

Az egyén e szerint a koncepció szerint kiválasztja azokat a pályalehetőségeket, amelyeknek várható követelményei, a meghatározott szakmai szerepek lehetőleg messzemenően megegyeznek öndefiníciójával. A szakmai fejlődés folyamata abból a törekvésből áll, hogy egyrészt kifejlessze és kipróbálja az egyén az öndefinícióját, különösen saját képességei és érdeklődési irányai tekintetében, másrészt létrehozza az önfelfogás és foglalkozási szerepkép közötti egybevághóságot (Budavári-Takács, 2009). Mindezen gondolatok Donald Super (1984) pályafejlődés elméletéből erednek. Super elméletében ugyanis határozottan hangsúlyozza, hogy a személyiség saját életútjának, pályafutásának megteremtésében aktív résztvevő, s ez a részvétel a személyiség önkifejezésének formája. Ez a gondolatmenet azt is jelzi, hogy Super összegzi a klasszikus pályaalakulás-elmélet és a fejlődés-lélektani szemlélet jellemzőit, sőt kiegészíti azzal, hogy a szakmai énkép alakulásában nagy szerepe van a foglalkozási szereppel való azonosulás folyamatának (Móré, 2017; Szilágyi, 2011).

Donald Super (1984) szerint az önmegfogalmazás az a kép, amellyel az egyén önmagáról rendelkezik. Kiemeli, hogy az egyénnek önmagáról csupán annyiban lehet határozott képe, amennyiben a szerepeiben, ezekhez kapcsolódó funkciókban, különböző helyzetekben és a társas kapcsolataiban megéli azt. Az öndefiníció kezdetben a családi szituációkban és eseményekben képződik, de végül a szakmai pályafutásban, helyzetekben valósulhat meg többek között. „Az öndefiníció és a pálya kiválasztása lépcsőfokként összekapcsolódva az alábbi fogalmakkal írható le: felnőtté válás, egy foglalkozási szerep véletlenszerű átvétele, illetve bizonyos személyes tulajdonság tudatosulása, amely segítheti bizonyos szakmákban a sikeres boldogulást. A személyes tulajdonságok ezen körét divatos szóhasználattal nevezhetjük kompetenciáknak is” (Di Blasio, 2010, 15. o.). Az öndefiníció fejlődése a fentiek alapján tehát három fokozatra osztható (Szilágyi, 2011):

- Az öndefiníció kialakítása
Ekkor az önmegfogalmazás először szakmán kívül elsősorban családi szituációkban képződik, ezt a szakaszt nevezi Super a formálás szakaszának.
- Az öndefiníció átültetése a foglalkozásképbe
Az önmegfogalmazás elővételezve szakmai szituációkra helyeződik át, ezt a szakaszt hívjuk transzformációnak.
- Az öndefiníció megvalósítása
A tevékenységek során szerzett önmegfogalmazást kiegészítő elemek szakmai szituációkra helyeződnek át, ott funkcionálnak, ez a szakasz az implementáció, azaz a megvalósítás időszaka.

Fontos tudni, hogy a személyiségfejlődés és a pályafejlődés harmonikus kapcsolatának kialakulása hosszú folyamat, sokszor 25-30 éves kor körül történik csak meg. Super ezt az időszakot kísérleti fázisnak („próbaelköteleződés”) tartja, melyben rendszerint megszületik a további kibontakozáshoz szükséges pályaterv, illetve kifejlődnek e pályaterv megvalósításának intrapszichés feltételei is. A munkahelyi beilleszkedés és az ezekkel járó konfliktusok feloldása hozza majd el a legtermékenyebb és legkonstruktívabb időszakot, mely a stabilizáció szakasza. Életkori szempontból 31-44 év közötti korcsoport sorolható ide (Ritók, 1986).

Donald Super tézisei (Szilágyi, 2007) ez alfejezet? Akkor úgy kellene jelezni, vagy nem kell ez így ide!
Az önfejlesztési igény pályalélektani háttereként is értelmezhetjük Donald Super pályafejlődés elméletének kiemelt tételeit.

- A személyek különböznek egymástól, érdeklődési körük, képességeik és személyiségük alapján.
- Az egyéni jellemzők több pályára is alkalmassá teszik a személyeket.
- Az egyén egy sor pályára is alkalmas, és minden pálya bizonyos mennyiségű ember számára elérhető.
- Azok a helyzetek, amelyekben az emberek élnek és dolgoznak, változnak az idők folyamán és a tapasztalat alapján.
- A pályaválasztást, a szakmába való beilleszkedést állandó folyamatnak kell tekinteni.
- Ez a folyamat életstádiumokban foglalható össze, amelyek alfázisokra oszlanak.
- A személyes pályafutásmodellt meghatározzák a következők: az egyén szellemi képességei, szülei társadalmi státusza, a rendelkezésre álló szakmai lehetőségek.
- Az életfázisok alatti fejlődés irányítható.
- A szakmai fejlődés az öndefiníció kialakításából és megvalósításából áll.

2.2.5. Énhatékonyság

Az énhatékonyság az egyén saját képességeinek megítélése annak érdekében, hogy adott teljesítmény eléréséhez cselekvéseket megtervezzen és megvalósítson. Ehhez kapcsolódik a helyzetek fölött érzett kontroll, amely irányítja a célhoz kapcsolódó észlelést és a viselkedést, ezáltal meghatározza a teljesítményt (Bandura, 1997). Az énhatékonyság abban segíti az egyént, hogy irányítani tudja bizonyos problémahelyzetek megoldásához kapcsolódó viselkedéseket és érzelmeket, amelyek döntő jelentőségűek a megküzdés folyamatában (Oláh, 2005). Ennek értelmében láthatjuk, hogy fontos szerepet játszik az önfejlesztésben. Hangsúlyozandó, hogy az énhatékonyság nem helyettesíthető az énképpel, az önértékeléssel, vagy az észlelt kontrollal, ugyanakkor van köztük összefüggés. Az énkép általános szinten jelenti az egyéni képességek, tudásszint, érzések értékelését. Az önértékelés pedig az önbecsülés alapja. Ugyanakkor az énképnek és az önértékelésnek szerepe van az énhatékonyságra vonatkozó hiedelmek alakulásában. A teljesítményre vonatkozó személyes elvárásokhoz képest az énhatékonysági hiedelmek jobb előrejelzők. A belső kontrollal rendelkező személyek magasabb énhatékonysággal rendelkeznek, mint a külső kontrollal rendelkezők (Nótin és Páskuné Kiss, 2013).

Tehát egy önálló pszichológiai konstruktumról van szó, mely úgy is értelmezhető, mint önmagunkba vetett hit vagy bizalom arra nézve, hogy adott helyzetben képesek vagyunk sikeresen teljesíteni a követelményeket (Bong és Skaalvik, 2003). Vagyis egy feladatspecifikus, adott célra vonatkozó becslés, amely célzottan az aktuális feladatmegoldásra vonatkozik (Bong és Skaalvik, 2003; Pajares, 1996; Wigfield és Eccles, 2000), nem általános értelemben vett önbizalom.

2.2.5.1. Az észlelt énhatékonyság területei

Az észlelt énhatékonyság az emberi működést négy területen (kognitív, motivációs, érzelmi és szelekciós) szabályozza. E területeket Nagyné Hegedűs Anita összefoglalása alapján mutatjuk be (2014).

- *Kognitív terület:* előre felállított céljainkkal kapcsolatban mérlegeljük és értékeljük képességeinket, adottságainkat, majd ezen összevetés következtében sikeres illetve sikertelen forgatókönyveket elővételezünk. A magas észlelt énhatékonysággal rendelkezők sikeres cselekvéssort anticipálnak, míg az alacsony észlelt énhatékonysággal rendelkezők leginkább a lehetséges problémákra fókuszálnak, s ez rontja a teljesítményüket.
- *Motiváció:* az énhatékonysági meggyőződések közvetlen hatással vannak arra, hogy milyen hosszan próbálkozunk egy feladat megoldásával, végrehajtásával, mennyire vagyunk rugalmasak. Befolyásolják továbbá a ráfordítandó erőfeszítés mértékét, valamint azt, hogy nehézségek esetén mennyire vagyunk kitartóak.
- *Érzelmei:* a hatékonysági vélekedések befolyásolják a lehetséges fenyegetésekre való odafigyelést, és azt, hogyan észleli és dolgozza fel kognitívan az egyén. Azok, akik úgy vélik, hogy a lehetséges fenyegetések számukra kezelhetetlenek – azaz alacsony szintű az észlelt énhatékonyságuk, a környezetüket veszélyesnek ítélik. Sok időt töltenek a megküzdési nehézségeiken való gondolkodással, és hajlamosak arra, hogy felnagyítsák a lehetséges fenyegetések komolyságát.
- *Szelekció:* egyfajta távolító-közelítő magatartást eredményez viselkedéses alapon az észlelt énhatékonyság. Az egyének igyekeznek elkerülni azokat a helyzeteket, eseményeket, amelyekről azt hiszik, hogy meghaladják megküzdési potenciáljaikat. Ezzel szemben vállalják a helyzetet, és kihívásként tekintenek rá, ha úgy ítélik meg, képesek megbirkózni vele. Mindez oda vezet, hogy a kiértékelési folyamat eredményeképpen az egyének különböző kompetenciákat, érdeklődést alakítanak ki.

Mindezen tapasztalatok beépülnek a személyiségbe, és elősegítik az énhatékonyság érzés formálódását, melyek további intrapszichés tényezőkkel lépnek kölcsönhatásba (Bandura, 1993; Bandura, 1997; Zimmerman és Cleary, 2006):

- Kognitív alapon: a siker és kudarc attribúciójával, a társas összehasonlítással, a kontrolhellyel, illetve annak élményével.
- Motivációs alapon: a célok és értékek kijelölésével, a kitartással és erőfeszítéssel.
- Emocionális alapon: a szorongással, arousal szinttel, a depresszióval és az érzelmi alapú megküzdési módokkal.
- Viselkedéses alapon: a sikerorientációval, illetve kudarckerüléssel, valamint a tevékenységek kiválasztásával és végrehajtásával.

A hallgatók észlelt kompetenciája a metakogníció területéhez tartozik abban az értelemben, hogy a hallgatóknak tisztában kell lenni saját erősségeikkel és gyengeségeikkel azért, hogy a főiskolai, egyetemi tanulmányaikat sikeresen teljesítsék. A kompetenciákról alkotott önreflexiók pedig nagyban elősegítik a munkával kapcsolatos elvárások, értékrend tisztázását, illetve megerősíti a szakmai identitást (Koltói, 2013).

2.2.5.2. Az észlelt énhatékonyság forrásai

Az észlelt énhatékonyság a következő forrásokból táplálkozik (Bandura, 1997; Kiss, 2009):

- Korábbi elsajátítási tapasztalatok: az eredményesség tudatosítása, amelyen keresztül megismerhetővé vált a saját teljesítőképeség, például iskolai és/vagy munkahelyi sikerek illetve kudarcok.
- Társas környezettől érkező visszajelzések adott tevékenység kapcsán: például a felettesek, kollégák/ tanuló társak dicsérő vagy elmarasztaló vélekedései a feladatok elvégzése nyomán.
- Fiziológiai és érzelmi állapotok: probléma-megoldás során átélt érzelmi és motivációs jellemzők, például öröm, düh, izgalom, vagy kíváncsiság adott munkatevékenység során. A magas hatékonyságérzettel bíró egyének az érzelmi arousal szintjükre energetizáló, facilitáló tényezőként tekintenek (Nagyné Hegedűs, 2014).
- Helyettesítő tapasztalatok: minták beépítése a modelltanulás során, például megküzdési stratégiák, gyakorlati készségek elsajátítása szakmai mentorral való együttműködés révén. Kompetens modellek megfigyelése során tudást, készségeket, alkalmazható stratégiákat építhetünk be a saját reper-toárunkba, ezáltal pedig szintén nő az énhatékonyság.

Nyilvánvaló, hogy azokon a területeken, ahol hatékonyak érezzük magunkat, nagyobb erőfeszítéseket teszünk, ezáltal magasabb teljesítményt tudunk elérni (Zimmerman és Cleary, 2006). A magas szintű észlelt énhatékonyság pozitív járulékait Kiss István (2009) az alábbiakban összegzi:

- problémahelyzetek kihívásként való keretezése;
- hatékony kudarckelelési stratégiák kialakulása;
- adott tevékenységhez kapcsolódó kompetenciák fejlesztésébe fektetett energia;
- egyenletesebb teljesítmény, sikerélmények;
- kiegyensúlyozottabb mentálhigiénés státusz.

3. Az önfejlesztési igény kompetenciaelemhez tartozó attitűdök, személyiségjellemzők, viselkedési sémák vázlatos bemutatása

Kiváló szint: az elsajátítási motiváció magas szintje jellemzi, aktívan keresi a folyamatos tanulás lehetőségét. A képességek egész életen át való fejleszthetőségében hisz, nyitott az új információkra. Igen kitartó, hajlandó tartós erőfeszítéseket tenni, az esetleges hibákból mindig tanul, illetve minden esetben törekszik azok korrigálására. Szakmai öndefiníciójában ki tud jelölni erősségeket és (mértékében és mennyiségében) reális fejlődési célokat egyaránt.

Jó: az elsajátítási motiváció közepes szintje jellemzi, de nem túl aktívan keresi a folyamatos tanulás lehetőségét. A képességek egész életen át való fejleszthetőségében közepes mértékben hisz, alapvetően nyitott az új információkra. Többnyire kitartó, hajlandó erőfeszítéseket tenni, az esetleges hibákból általában tanul, ugyanakkor nem feltétlenül törekszik azok teljes körű javítására. Szakmai öndefiníciójában nem mindig tud (mértékében és mennyiségében) reális fejlődési célokat megfogalmazni.

Közepes: az elsajátítási motiváció közepes szintje jellemzi, de nem keresi aktívan a tanulás lehetőségét – ugyanakkor elfogadja a tanulási helyzeteket. Közepes, vagy kis mértékben hisz a képességek egész életen át való fejleszthetőségében. Kitartása közepes, az esetleges hibákból csak részben tanul. Szakmai öndefiníciójában vannak fejlődési célok, de ezek vagy mennyiségükben vagy mértékükben nem reálisak

Elégséges: az elsajátítási motiváció alacsony szintje jellemzi, nem keresi aktívan a tanulás lehetőségét – ugyanakkor elfogadja a tanulási helyzeteket. Közepes, vagy kis mértékben hisz a képességek egész életen át való fejleszthetőségében. Kitartása gyenge, az esetleges hibákból csak kevéssé tanul. Szakmai öndefiníciójában vannak fejlődési célok, de ezek mennyiségükben vagy mértékükben nem reálisak.

A kompetenciaelem előző szakaszokban adott meghatározása alapján papír-ceruza tesztekkel, illetve fokozott aktivitást igénylő tesztfeladatokkal mérhető. Az 1. táblázat, illetve az azt követő felsorolás a mérhetőség szempontjának figyelembevételével ismerteti az összetevőket.

- **Tanulás iránti nyitottság**
A tanulás, folyamatos önfejlesztés iránti pozitív beállítódás, mely a képességek fejleszthetőségébe vetett hittel párosul. A magas pontszámot elérő személy élvezi a kihívásokat és megmérettetéseket, mert tudja, hogy általuk egyre jobbra válhat. Hisz abban, ha komoly erőfeszítéseket tesz, mesteri szinten elsajátíthat bármit.
- **Elsajátítási motiváció**
Készségek fejlesztésére, elsajátítására irányuló belső motiváció, melynek során a jutalmat maga a környezet uralása, elsajátítása jelenti. Minél magasabb a szintje, az egyén annál inkább örömet leli képességei fejlesztésében. Olyan állításokkal mérhető, mint pl.: „Örömet lelem azokban a feladatokban, melyek ugyan nehezek, de a megoldásuk során a képességeim fejlődhetnek.”
- **Kitartás**
A kitartás a türelem és az állhatatosság kombinációja mely képessé teszi az embert arra, hogy az elérendő célért a kellő ideig tevékenykedjen, dolgozzon. Olyan, látszólag egyszerű feladatokkal mérhető, melyekben kitartóan kell próbálkozni a helyes megoldás eléréséhez. Mérhető az idő és a próbálkozások száma.
- **Tanulás hibákból**
Az egyén az észlelt vagy visszajelzett hibák javítására törekszik, és igyekszik kétszer nem elkövetni őket. Olyan interaktív feladatokkal mérhető, melyek gyors és pontos munkát igényelnek, s melyben az egyén visszatérhet a már korábban megoldott –ám valamilyen ok miatt helytelen feladatihoz, tanulmányozhatja őket, majd hasonló újakat kap. A hibaszázalékok alakulását követhetjük nyomon.
- **Erősségek becsült szintje**
Az adott szakmacsoport képességprofiljához tartozó képességek és készségek aktuális szintjének becslése. Mind az extrém magas, mind az extrém alacsony értékek problémát jelezhetnek, mivel ezekben az esetekben a szakmai öndefiníció irreális.
- **Diszkrepancia**
Az aktuális és az ideális szakmai én közti diszkrepancia mérése. A mérsékelt/közepes diszkrepancia fejlődésre ösztönöz, a túl nagy pedig szorongáskeltő, így demotiváló hatású.
- **Szakmai énhatékonyság**
Önmagunkba vetett hit vagy bizalom arra nézve, hogy adott munkakörben vagy egy adott munkafeladat során képesek vagyunk sikeresen teljesíteni a követelményeket. E meggyőződés motiválóan hat, növeli a kitartást és az erőfeszítést. A magas szakmai énhatékonysággal rendelkező személy pozitívan viszonyul a feladatokhoz, nem sajnálja a fáradtságot kompetenciáinak fejlesztésére.

Viselkedési jegyek	Mérési terület		
	Attitűd	Motiváció	Viselkedés
Önfejlesztési igény jellemzi.	Tanulás iránti nyitottság Fejlődésbe vetett hit Erősségek becsült szintje	Elsajátítási motiváció Szakmai énhatékonyság	1) Kitartás 2) Tanulás hibákból 3) Diszkrepancia mérés

VI.4. táblázat: Az önfejlesztési igény viselkedési jegyei valamint a mérésükre javasolt attitűdök, motivációk, és viselkedési feladatok

4. Az önfejlesztési igény alkompetenciához tartozó tesztek validálási, megbízhatósági szempontjai

A tesztek megbízhatóságát a Cronbach-alfa mutatóval kívánjuk mérni. Az alábbi VI.5. táblázatban összegezzük az alkompetenciához tartozó tesztekkel elvárás szerint pozitívan korreláló mérőeszközöket, melyek az érvényességvizsgálat során alkalmazhatók.

Változók	Validáló eszközök
Kitartás	Munka iránti attitűd teszt „figurák differenciálása” (VTS)*
Tanulás hibákból	Adaptív perfekcionizmus skála
Diszkrepancia mérés	Objektív teljesítménymotivációs teszt (VTS) [aspirációs szint]
Szakmai énhatékonyság	Belső kontroll skála, Kitartás teszt vagy Határozottság, magabiztosság kompetencia összpontszám
Elsajátítási motiváció	Tanulás hibákból, Kitartás teszt
Erősségek becsült szintje	Önbizalom, magabiztosság kompetencia összpontszám
Tanulás iránti nyitottság, fejlődésbe vetett hit	Elsajátítási motiváció skála, Tanulás hibákból teszt

*Vienna Test System (lásd pl. Hőgye-Nagy és Kurucz, 2014)

VI.5. táblázat: Az önfejlesztési igény alkompetencia mérni kívánt jellemzői és a hozzájuk rendelt validáló eszközök

IRODALOMJEGYZÉK

- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist*, 28, 117–148.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman
- Barrett, K. C, Morgan, G. A.,(1995). Continuities and discontinuities in mastery motivation during infancy and toddlerhood. In MacTurk, R. H., Morgan, G. A. (eds.), *Mastery motivation: Origins, conceptualizations and applications*. Advances in applied developmental psychology. 12 (pp. 57–94). Norwood, NJ: Ablex Publishing.
- Barrett, K. C, Morgan, G. A., Hrcir, J. E. (1995). Mastery motivation: Overview, definitions, and conceptual issues. In MacTurk, R. H., Morgan, G. A. (eds.), *Mastery motivation: Origins, conceptualizations and applications*. Advances in applied developmental psychology. 12 (pp. 1–18). Norwood, NJ: Ablex Publishing.
- Bong, M., Skaalvik, E. M. (2003). Academic self-concept and self-efficacy: How different are they really? *Educational Psychology Review*, 15, 1–40.
- Boshier, R. (1982). *The Education Participation Scale*. Vancouver: Learning Press.
- Bóta, M. (2002). Tehetséges tanulók énképének vizsgálata a családi háttér függvényében. In Dávid, I., Bóta, M., Páskuné Kiss, J. (eds.), *Tehetségkutatás* (pp. 28–43). Debrecen: Kossuth Egyetemi Kiadó.
- Budavári-Takács, I. (2009). *Az önismeret és a döntések szerepe a pályaeépítésben*. Székesfehérvár: Foglalkoztatási és Szociális Hivatal.
- Carver, C. S., Scheier, M. F. (1998). *Személyiségpszichológia*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Di Blasio, B. (2010). A történetek mi magunk vagyunk. Doktori (PhD) Értekezés. Pécsi Egyetem. Letöltve: http://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/14684/di-blasio-barbara_phd2011.pdf
- Dweck, C. S., Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95, 256–273.
- Dweck, C. S. (2008). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random House Publishing Group.
- Elliott, E. S., Dweck, C. S. (1988). Goals: An approach to motivation and achievement.. *Journal of personality and social psychology*, 54(1), 5–12.
- Harter, S. (1981). A model of mastery motivation in children. In Collins, W. A. (Ed.), *Minnesota Symposia on Child Psychology*, 14 (pp. 215–255). Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Higgins, E. T. (1987) Self-discrepancy: A theory relating self and affect. *Psychological Review*, 94(3), 319–340.
- Hőgye-Nagy, Á., Kurucz, Gy. (2014). Vienna Test System kapcsolódó tesztjeinek bemutatása. In Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (szerk.), *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztek leírása: KVK-teszt Komplette vezető-kiválasztási tesztrendszer* (pp. 110–115). Budapest: Belügyminisztérium.
- Józsa, K. (2002). Az elsajátítási motiváció pedagógiai jelentősége. *Magyar Pedagógia*, 102(1), 79–104.
- Józsa, K. (2007). *Az elsajátítási motiváció*. Budapest: Műszaki Kiadó.

- Kiss, I. (2009). Életvezetési kompetencia. Észlelt életvezetési én-hatékonyság mintázat elemzése tanácsadási szolgáltatásokat igénybe vevő felsőoktatási hallgatók mintáján [Doktori disszertáció]. ELTE Pszichológia Doktori Iskola.
- Koltói, L. (2013). Észlelt hallgatói kompetenciák. *Felsőoktatási Műhely*, 3(4), 81–92.
- Kőrössi, J. (1997). Az énkép és összefüggése az iskolai teljesítménnyel. In Mészáros, A. (ed.), *Az iskola szociálpszichológiai jelenségvilága* (pp. 67–86). Budapest: ELTE, Eötvös Kiadó.
- Malét-Szabó, E., Hegyi, H., Hegedűs, J., Szeles, E., Ivaskevics, K. (2018). Rendőri alapkompétenciák az egységes közszolgálati *alapkompétenciák tükrében*. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1), 15–74.
- Marsh, H. W. (1997) The measurement of physical self-concept: A construct validation approach. In Fox, K. (ed.), *The physical self: From motivation to well-being* (pp. 27–58). Champaign, IL: Human Kinetics.
- McCandless, B. R. (1976). Az énkép és kialakulása. In Pataki, F. (ed.), *Pedagógiai Szociálpszichológia* (pp. 145–176). Budapest: Gondolat Kiadó.
- Morgan, J. A. (2009). *Dimensions of Mastery Questionnaire*. Manual. Letöltve: <http://www.vernieuwenderwijs.nl/wp-content/uploads/DMQ-manual-2009.pdf>
- Móri, M. (2017). *A tanácsadás elmélete*. Elektronikus Könyv. Letöltve: <http://moremariann.webnode.hu/tantargyi-segedanyagok/eet-ma/a-tanacsadas-elmélete/> <http://files.moremariann.webnode.hu/.../A%20tanacsadas%20elmélete%20tananyag.pdf>
- Nagyné Hegedűs, A. (2014). Énhatékonyság – iskola – teljesítmény. *Gradus*, 1(1), 1–8. Letöltve: http://gradus.kefo.hu/index.php/gradus/article/view/2014_ART_001_Hegedus
- Nótin, Á., Páskuné Kiss, J. (2013). A tehetség gondozási szolgáltatásokhoz való hozzáférés és „távolmaradás” intrapszichés feltételeinek vizsgálata. In Páskuné Kiss, J. (ed.), *A tehétség gondozó szolgáltatásokhoz történő hozzáférés pszichológiai és szociológiai tényezői* (pp. 36–86). Debrecen: Kutatási beszámoló, magánkiadás.
- Oláh, A. (2005). Érzelmek, megküzdés és optimális élmény. Budapest: Trefort Kiadó.
- Pajares, F. (1996). Self-efficacy beliefs in academic settings. *Review of Educational Research*, 66(4), 543–578.
- Páskuné Kiss, J. (2000). *A másodoktatás szerepe a képességek fejlesztésében - különös tekintettel a tehétség gondozásra*. Doktori értekezés. Debreceni Egyetem.
- Plucker, J. A., Stocking, V. B. (2005). Looking outside and inside: Self-concept development of gifted students. *Exceptional Children*, 7(4), 535–548.
- Ritoókné Ádám, M. (1986). *Személyiségfejlesztés és pályaválasztás*. Budapest: Tankönyvkiadó.
- Schraw, G. (1998). Promoting general metacognitive awareness. *Instructional Science*, 26, 113–125.
- Super, D. E. (1984). Önmegvalósítás munkában és szabadidőben. In Ritoókné, M. és Gillemontné Tóth, M. (szerk) (1994). *Pályalélektan* (pp. 69–84). Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Szabóné Molnár, A. (2009). A tanuló felnőtt. *Pedagógusképzés* [Tematikus szám]. 2-3, 199–220.
- Szenczi, B. (2008). Énkép és tanulás: Nemzetközi kutatási irányzatok és tendenciák. *Iskolakultúra Online*, 2, 104–118.

- Szilágyi, K. (2007). *Munka-pályatanácsadás mint professzió*. Budapest: Kollégium Tanácsadó, Szolgáltató Kft.
- Szilágyi, K. (2011). *Felnőttképzési szolgáltatások*. Online dokumentum. Letöltve: http://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop412A/20100019_Felnottkepzesi_szolgaltatasok/index.html
- Török, B. (2006). Az egész életen át tartó tanulás lakossági megkérdezés alapján. In Lada, L. (ed.): *Közvélemény-kutatások az életen át tartó tanulásról* (pp. 19–31). Budapest: Nemzeti Felnőttképzési Intézet.
- Wigfield, A., Eccles, J. S. (2000). Expectancy-value theory of achievement motivation. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 68–81.
- Zimmerman, B. J., Cleary, T. J. (2006). Adolescents' development of personal agency. The role of self-efficacy beliefs and self-regulatory skill. In Pajares, F., Urdan, T. (eds.), *Self - efficacy beliefs of adolescents* (pp. 45–69). Greenwich: Information Age Publishing.

Teljesítményorientáció

Pántya József

Absztrakt

Az egységes közszolgálati alapkompenciák közé tartozó *hatékony munkavégzés* kompetenciájának (Malét-Szabó et al., 2018) *teljesítményorientációs alkompetenciája* a bármilyen munkatevékenység, így a közszolgálatot ellátó munkavállalók esetében is a sikeres munkavégzés egyik kulcsfontosságú meghatározója. A teljesítményorientáció az adott munkakör által kijelölt célok követésén túl a reális célok kitűzését, a személyes eredményesség folyamatos javítását, valamint a szervezeti és egyéni célok összhangjának a megteremtését is magában foglalja. Az alábbiakban tehát a hatékony munkavégzés egyik alapkompenciájaként a teljesítményorientáció részkompenciáját a szakirodalomba ágyazottan mutatjuk be, és körbejárjuk annak attitűdinális, motivációs és képességbeli bázisait. Ennek megfelelően törekszünk a teljesítményorientációt meghatározó és felépítő attitűdök, motivációk és képességek azonosítására és részletezésére: többek között kitérünk a teljesítményorientációt a diszpozíciók szintjén is meghatározó teljesítménymotivációnak, a promóció-prevenciófókuszú önszabályozási módnak, a célorientációs felfogásnak, az igényszintnek és az énhatékonyságnak a jó teljesítményszint alakításában és fenntartásában betöltött szerepére. Ezek a tényezők hatást gyakorolnak a személy számára kitűzött célok eredményes követésére, a célok által kijelölt feladatok maradéktalan és eredményes ellátására, a személyes hatékonyság növelésének igényére, valamint a szervezeti és egyéni célok összehangolási törekvésére is. A bemutatásra kerülő részkompenciához kapcsolódó attitűdök, motivációk és képességek mérési módjaival kapcsolatban javaslatokkal élünk, és kitérünk arra, hogy e mérési lehetőségeket milyen eszközökkel lehet validálni.

Kulcsszavak: teljesítménymotiváció, célorientáció, célok kitűzése és követése, eredményesség javítása

1. A teljesítményorientációhoz tartozó készségek, képességek

A teljesítményorientáció a célok elérésére és a feladatok sikeres ellátására való törekvésként definiálható. A feladatok megoldása és a célok követése közben az élet számos területén, így a munkahelyeken, de még a játéktevékenységek során is lehetőségünk van arra, hogy kompetenciáinkat gyakoroljuk, fejlesszük, továbbá mások számára is megmutassuk. Az arra tett, célzott és folyamatos erőfeszítés, hogy kompetensek legyünk, olyan alapvető motivációs diszpozíciónk, amelynek mértékében egyéni különbségek azonosíthatók (Conroy, Elliot és Thrash, 2009). A célok és feladatok által orientált személy még nehéz helyzetekben is a lehető legtöbbet megteszi a kitűzött cél elérése, valamint a feladat teljeskörű végrehajtása érdekében (Pántya, 2014; Tarnóczy, 2007).

A teljesítményorientációra mint minden munkakörben fontos kompetenciára tekinthetünk, a végzett munkatevékenység ugyanis szervezeti és egyéni célokat egyaránt szolgálhat. A hatékony munkavégzés szempontjából azonban különösen fontos lehet a teljesítményorientáció jó szintje azokban a munkakörökben, amelyekben nemcsak a szervezet által kitűzött célok szolgálata határozhatja meg egy munkavállaló eredményességét, hanem a kliensek és ügyfelek, valamint az interoperábilis társszervezetek munkatársainak igényei

és elvárásai által kijelölt célok követése és kielégítése is. A teljesítményorientáció tehát a legtöbb munkakörben nélkülözhetetlen a hosszú távon sikeres, szervezeti célokkal egybeeső, hatékony feladatvégzéshez.

Az olyan munkakörnyezetekben, amelyekben a szervezet hierarchikus felépítése, valamint a feladatellátás előírásai (pl. a közigazgatási, közszolgálati, rendészti stb. feladatok ellátásának szükségessége) megkövetelik a parancskövetést és a szabályok messzemenő betartását, a teljesítményorientáció elsődlegesen abban a motivációban nyilvánulhat meg, amely a munkatevékenységnek a meghatározott célok eléréséért történő végzésére, valamint az eredményesség erőforrás optimalizálással történő folyamatos javítására vonatkozik. Az a munkakör és munkakörnyezet, amely lehetővé teszi e motiváció kibontakozását, nemcsak hatékony munkavégzésre ösztönöz, hanem a munkavállaló szervezeti elégedettségét is alakítja, növeli. Ez utóbbi összefüggés például a nemzetvédelem területén dolgozók körében is kimutatásra került (Szeles, 2014). Nem vitatva, hogy a dolgozók teljesítményorientációja a szervezeti struktúra megfelelő tényezőinek átgondolásával és alakításával sikerrel növelhető, arra is szükséges megfelelő hangsúlyt fektetni, hogy a szervezetben a legkülönbözőbb területeken tevékenykedő munkavállalók attitűdjei, motivációi és képességei kedvezzenek a hatékony munkavégzést fokozó teljesítési kedvnek és teljesítményorientációnak.

Az alábbiakban összefoglaljuk, hogy a Belügyminisztérium szakmai csoportja, illetve az O*Net (Occupational Network database – U.S. Department of Labor/Employment and Training Administration, 2017) rendszer alapján milyen készségek tartoznak az teljesítményorientáció kompetenciájába. Ezeknek a készségeknek részben az összegzésére, részben pedig e készségek bizonyos alkotóelemeinek meghatározására egy a-b-c-d-e jelekkel ellátott összegző rendszert állítunk fel, amely rendszer elemeit az említett másik két rendszerezés elemeivel is összehangoljuk (számokkal jelölve, hogy a Belügyminisztérium és az O*Net koncepcióinak mely elemei tartoznak az általunk összegzett és a szakirodalmi részben kifejtett területekhez).

A Belügyminisztérium munkacsoportja a teljesítményorientáció kompetenciáját tekintve a következő készségeket, képességeket, viselkedéseket várja el a munkatársaktól (ezek közül a tesztelés idői keretei az első három mérését teszik majd lehetővé – lásd még a tanulmány 3. alfejezetében):

- (1) Törekszik a megfogalmazott célok elérésére: a megfogalmazott célok elérése érdekében végzi tevékenységét.
- (2) Törekszik eredményessége folyamatos javítására: eredményességét az erőforrások optimalizálásával folyamatosan javítja.
- (3) A munka során reális célokat állít maga elé.
- (4) Látja munkája értelmét.
- (5) Törekszik az egyéni és szervezeti célok összhangjának megteremtésére.

A teljesítményorientáció részkompetenciájának e fontos viselkedésjegyei közül a Belügyminisztérium szakmai csoportja az elsőként felsorolt két viselkedésjegyet (tevékenységét a megfogalmazott célok elérése érdekében végzi, eredményességét az erőforrások optimalizálásával folyamatosan javítja) a hatékony munkavégzés megkülönböztetetten fontos viselkedéses mutatóinak tekinti. A Belügyminisztérium szakcsoportja a munkavégzést hatékonyan akkor tekinti, ha a munkafeladatot végző személy a feladatát igényesen, körültekintően látja el, továbbá képes a rendelkezésre álló erőforrások optimális felhasználására. (A megkülönböztetetten fontos két viselkedésjegy mellett a hatékony munkavégzéshez az említett szakcsoport a precíz, igényes, körültekintő munkavégzést, az önfejlesztési igényt és a hibák korrigálását tartja még elengedhetetlenül szükségesnek.)

A teljesítmény és teljesítés igénye a munkavégzésben az érdeklődés, a munkaértékek, a munkastílus és munkatevékenység ellátásához szükséges mentális folyamatok szintjén is tetten érhető. Az érintett kompetenciához tartozó attitűdök, motivációk és képességek feltérképezéséhez további hasznos támpontokat kínál a már említett O*Net rendszere is. Az O*Net többek között a munkaérdeklődés, a munkaértékek, a

különböző munkastílusok, valamint a munkafeladatok ellátásához szükséges képességek rendszerezésével a legkülönbözőbb foglalkozások széleskörű jellemzését adja az USA Foglalkoztatásügyi Minisztériumának fejlesztésében. E rendszer szerint a munkaérték a munka olyan globális aspektusát jelenti, amely a munkavállaló elégedettségének alakításában nagymértékben meghatározó. A teljesítmény munkaértékét kielégítő foglalkozások közös jellemzője az eredményorientáltság. Ezek a foglalkozások lehetőséget adnak arra, hogy az azokat űző munkavállalók a legjobb és legerősebb képességeiket használják a munka ellátása során, a jól teljesítés érzését adva ezzel a munkavállalóknak. Az ennek a munkaértéknek megfelelő személyes szükségletek a teljesítmény, valamint a képességek felhasználása és kiaknázása. A munkastílushoz azok a személyes jellemzők tartoznak, amelyek a munka jó színvonalú ellátását elsődlegesen meghatározzák. A teljesítmény/erőfeszítés igényével bíró dolgozók például olyan foglalkozásokat preferálnak, amelyekben folyamatosan személyes kihívásokat jelentő teljesítménycélokat tűzhetnek ki maguk elé, és a kihívást jelentő feladatok megoldása érdekében használhatják képességeiket, ezek végzése közben nagy erőfeszítést tehetnek, azaz

- (6) magas teljesítménymotivációval rendelkeznek.
Ahogyan a fentiekből is kitűnik, a jó színvonalú teljesítmény felmutatásához olyan mentális folyamatokra van szükség, amelyek lehetővé teszik a személy számára, hogy
- (7) a munkavégzés során motiváló célokat tűzzön ki és/vagy kövessen, megszervezze és megtervezze munkafadatait, a tervek és célok között pedig az eredményes munkavégzés érdekében prioritásokat állítson fel, valamint
- (8) információkat használjon fel annak meghatározásához, hogy a kitűzött célok, a célok eléréséhez vezető munkafolyamatok és a végeredmény a szabályoknak és a teljesítménykritériumoknak megfelelőek-e (U.S. Department of Labor/Employment and Training Administration, 2017).

A Belügyminisztérium szakmai csoportja által a jelen tanulmány szempontjából releváns munkakörök jó színvonalú ellátásához megkívánt viselkedéssjegyeket és az O*Net rendszer által a teljesítés szempontjából fontos jellemzőket egy olyan rendszerben integráltuk, amely a teljesítményorientációt öt nagyobb részterületre bontja:

- a) a teljesítményorientáció diszpozíciós szintje, vagyis a diszpozicionális teljesítménymotiváció (1), (3), (6), (7)
- b) az egyéni célorientációs felfogásmódok, azaz a fejlődési vagy teljesítési célorientáció (2), (5), (7)
- c) az egyéni igényszint, vagyis az egyéni teljesítmény alapján történő ambiciózus célkitűzés (2), (3), (7)
- d) az egyéni célkitűzések minőségét meghatározó önszabályozási módok, azaz a promóciófókuszú vagy prevenciófókuszú önszabályozás (1), (5), (7), (8)
- e) és az énhatékonyosság (2), (4), (5)

A Belügyminisztérium által megjelölt viselkedéssjegyekhez (1-5) tartozó attitűdök, motívumok és képességek a tanulmány 3. fejezetében kerülnek részletezésre. A tanulmány következő fejezetében az a)-e) pontoknak megfelelő bontásban röviden áttekintjük a teljesítményorientáció kompetenciájához tartozó, fentebb felsorolt viselkedéssjegyek szakirodalmi hátterét.

2. A teljesítményorientáció szakirodalmának áttekintése

2.1. A DISZPOZICIONÁLIS TELJESÍTMÉNYSZIGORÉK ÉS A TELJESÍTMÉNYSZIGORÉK MOTÍVUMALAPÚ MEGKÖZELÍTÉSE

Az elmúlt évtizedek során a teljesítménymotiváció tanulmányozásának két nagyobb irányzata bontakozott ki. Az egyik – és időben is a korábbi – a teljesítménymotiváció motívumalapú megközelítése. E megközelítés kiindulópontjának Murray (1938) szükségletelmélete tekinthető, amelyben a szükségletek olyan belső

erőkként jelennek meg, amelyek meghatározzák, hogy bizonyos körülmények között a környezet eleméire miként reagálunk. A teljesítés szempontjából a teljesítmény és a szégyen elkerülésének szükségletei relevánsak. Az előbbi a nehéz feladatok lehető legjobb színvonalon történő teljesítésének, az akadályok legyőzésének, a célok elérésének szükségletét jelenti, míg az utóbbi a megalázottság, a szégyen, a kudarc elkerülésére irányuló törekvésként azonosítható (Murray, 1938).

Ez a két szükséglet megfeleltethető a teljesítménymotiváció motívumalapú megközelítése által elkülönített két faktornak, a teljesítési szükséglet (a tulajdonképpeni teljesítménymotiváció, need for Achievement), és a kudarcból való félelem (Fear of Failure) belső hajtóerőinek. E megközelítés szerint ugyanis a motívumok olyan módon kapcsolják össze a környezeti ingerekről alkotott mentális reprezentációinkat az adott ingerekkel kapcsolatos tanult érzelmi válaszainkkal, hogy az inger jelenléte egy anticipált érzelmi választ aktivál, ami az ennek megfelelő irányú, teljesítéssel kapcsolatos viselkedést energetizálja (Atkinson, 1957; McClelland, Atkinson, Clark és Lowell, 1953). A teljesítmény szempontjából releváns viselkedéseket beindító motívumokká tehát belső hajtóerőként a sikerhez kötődő pozitív és kellemes érzések, vagy a kudarchoz kötődő negatív és kellemetlen érzések válnak (Conroy és mtsai, 2009). A kompetenciatörekvések nemcsak az önészlelési és önértékelő mechanizmusok alakításában játszanak szerepet, hanem a siker esetére anticipált büszkeség vagy a kudarc esetére anticipált szégyen miatt társas hatásoknak is kitéttek (pl. teljesítés mások figyelme mellett, a mások által meghatározott vagy közösen kialakított teljesítménykritériumoknak megfelelően stb.) (Atkinson, 1957; Conroy és mtsai, 2009; McClelland és mtsai, 1953).

A teljesítési szükségletben és a kudarcból való félelemben jelenlévő egyéni különbségek nagyok. A teljesítménymotivált személyek magas teljesítményszintet kívánnak elérni és fenntartani. Kedvelik a kihívást jelentő feladatokat, az olyan helyzeteket, amelyekben a siker rajtuk múlik, és sikerorientáltak. Ez a tulajdonságuk abban érhető tetten, hogy egyaránt kerülnek a túl könnyű, ezért kihívást sem jelentő, valamint a túl nehéz, ezért a siker és megelégedettség érzését kevésbé valószínűvé tevő feladatokat (Bakacsi, 2010; McClelland, 1961). Esetükben a kihívást jelentő célok között ugyanúgy szerepelhet önmaguk és képességeik fejlesztése, a saját hatékonyság folyamatos növelése, mint mások teljesítményének fölülzárnyalása (erre a kettősségre a következő, 2.2. alfejezetben visszatérünk). Az alacsony szintű teljesítménymotivációval jellemezhető kudarcra kerülők kerülnek a kudarcra esélyt adó helyzeteket és feladatokat, ezért vagy a biztos teljesítést lehetővé tevő nagyon alacsony célokat tűznek ki maguk elé, vagy annyira nehezeket és irreálisakat, amelyek esetén a kudarcra kapcsolatos személyes felelősség kérdése fel sem merül (lásd pl. Bakacsi, 2010; Elliot, 1997).

A későbbiekben sokféle elképzelés született a teljesítménymotiváció lehetséges komponenseivel kapcsolatban, és ez a teljesítménymotiváció mérési lehetőségeinek sokszínűségében is megmutatkozik. A tanulmány terjedelmi korlátai nem teszik lehetővé ezek ehelyütt történő összegzését, mindazonáltal felhívjuk a figyelmet egy olyan felosztásra, amely a diszpozicionális teljesítménymotiváció mögött három főbb tényezőt azonosít: a munkafeladat saját képességekhez képesti lehető legjobb elvégzésének motiváló erejét (work), a kitartást és folyamatos önfejlesztés igényét (mastery), illetve a versenyszellemet (competitiveness) (Spence és Helmreich, 1983). Egyes vélemények szerint ezek közül is az első kettő különösen valid mutatója a teljesítménymotivációnak (Conroy és mtsai, 2009). Az olyan állításokkal egyetértőket, mint például „Elégedettséggel tölt el, ha olyan jól dolgozok, ahogyan csak tudok.” vagy „Ha nem vagyok jó valamiben, inkább nagy erőfeszítést mozgósítok azért, hogy jó legyek benne, semmint valami olyanba kezdek bele, amelyben eleve jó vagyok.” a feladat maga és az önfejlesztés egyaránt motiválja. A teljesítménymotiváció mellett a kudarcra kerülés egyéni mértéke olyan állításokkal mérhető célzottan, mint például „Ha kudarcot vallok, azon aggódalmaskodok, hogy vajon mások azt gondolják-e, hogy nem próbáltam eléggé.” (Conroy, Willow és Metzler, 2002).

A teljesítménymotiváció motívumalapú megközelítéséből kitűnik, hogy az a teljesítés belső hajtóerőit a tanult érzelmi válaszokhoz köti, amelyek a teljesítésre irányuló viselkedéseket motiválják. Ugyanakkor e megközelítés nem különösebben kontextusspecifikus, miközben az eltérő helyzetek és eltérő feladatok ugyan-

abban a cselekvőben más-más célkitűzéseket indukálhatnak. A teljesítménymotiváció később megjelenő, célalapú megközelítése azonban már figyelembe veszi, hogy a célokkal és kompetenciákkal kapcsolatos felfogásmód egyénileg különbözhet. A következő szakaszban ez utóbbi megközelítést mutatjuk be.

2.2. A TELJESÍTMÉNYSZÉREHATÓ CÉLALAPÚ MEGKÖZELÍTÉSE: A FEJLŐDÉSI IS TELJESÍTÉSI CÉLORIENTÁCIÓK ELMÉLETE

A teljesítménymotiváció célalapú megközelítése abból a már gyermekkorban megfigyelhető egyéni különbségből ered, ahogyan a kudarcra reagálunk. A kudarcra egyesek az erőfeszítés fokozásával, megnövekedett kompetenciaelvárásokkal, nagyobb kitartással, kihívást jelentő feladatok választásával és fokozódó teljesítménnyel reagálnak, vagyis egyfajta önmagukra irányuló fejlesztési reakciót mutatnak. Másokra inkább a tehetetlen reakciók jellemzők. Ők kudarc esetén elkezdnek a képességeikben kételkedni, kellemetlen érzéseket élnek át, könnyű feladatokat választanak, a saját kompetenciáikkal kapcsolatos elvárásaik csökkennek, végső soron pedig teljesítményük is csökken (Diener és Dweck, 1978, 1980; Dweck, 1975).

Ezek a reakciók a teljesítéssel kapcsolatban kitűzött célok különbözőségéből fakadnak: a teljesítésre teret adó feladatban egyesek a személyes fejlődés és tanulás lehetőségét, a kompetenciák gyakorlását és fejlesztését látják. Ha a személyt a teljesítésben elsősorban az előbbieken felsoroltak vezérik, az egyén célorientációs típusa inkább *fejlődési (tanulási) célorientáció* lesz. Az ilyen célok a személyeket a belső motiváción alapuló feladatvégzés, illetve a tanulási és fejlődési folyamatok átélése felé tereli. Mások azonban a teljesítésre lehetőséget adó feladatokat úgy szemlélik, mint a képességeik és az intelligenciájuk másokkal történő összevetésének terepét, azaz esetükben a kitűzött cél nem a személyes fejlődés, hanem a teljesítményüknek a mások teljesítményével való összevetése. Itt tehát inkább pusztán teljesítménycélokról, teljesítmény- vagy *teljesítési célorientációról* beszélhetünk. A célorientáció e típusa azért válhat ki tehetetlenségi reakciókat, mert az ilyen célorientációval bíró személyek a teljesítményfeladatot általában nem belső motivációikra alapozva végzik, és a teljesítményük megítélésekor az általuk nem kontrollálható tényezőkre összpontosítanak (pl. mások teljesítménye és az azt meghatározó tényezők). Ezzel a teljesítés az ő szemükben egy potenciálisan fenyegető környezetben bontakozik ki, hiszen azok teljesítményére, akikkel saját teljesítményüket összevetik, nincs ráhatásuk (Conroy és mtsai, 2009; Dweck, 1986).

A fejlődési és teljesítési célorientációk megközelítő (pl. kompetensnek lenni) és elkerülő (pl. elkerülni az inkompetenciát) módon is megnyilvánulhatnak. Ez a felismerés vezetett el a teljesítménycélok 2x2-es elképzeléséhez. A fejlődési célorientáció megnyilvánulhat egyrészt úgy, hogy a jól teljesítés célja a személy számára a saját kompetenciájának fejlesztése (megközelítő fejlődési cél), vagy a saját korábbi teljesítmény alul nem múlása (elkerülő fejlődési cél). A teljesítési célorientáció esetén a jó teljesítmény célja lehet mások fölülmúlása (megközelítő teljesítési cél), vagy annak elkerülése, hogy mások az adott feladatban jobbak legyenek (elkerülő teljesítési cél) (Conroy és mtsai, 2009; Elliot, 1999; Elliot és McGregor, 2001).

Az eltérő célorientációknak a szervezeti kontextusban is fontos következményei vannak. Számos kutatás eredményei szerint a teljesítménymotivációjukban a célorientációjuk tekintetében eltérő személyek szervezeti kontextusban mutatott kognitív működése és viselkedése jelentős különbségeket mutat. A fejlődési célok által vezérelt személyek például nagyobb kontrollt élnek meg a munkatevékenységeikkel kapcsolatban (Button, Mathieu és Zajac, 1996). A fejlődési célorientációval rendelkezőre valószínűbben jellemző az innovatív munkavégzés, a magas munkatelsítmény és a nagyobb szervezeti elégedettség, mint a teljesítési célorientációval bírókra (Janssen és Van Yperen, 2004). Az eltérő célorientációs típusba sorolható személyek információkezelési és információmegosztási hajlandóságukban is különbözhetnek. Egy kutatásban például a fejlődési és teljesítési célorientációt az alapbeállítódás mérése helyett a kísérleti helyzet alakításával befolyásolták, és azt találták, hogy a fejlődési cél a viszonzás ösztönzése révén növeli az információmegosztásra való hajlandóságot, bár nem fokozza különösebben azt a törekvést, hogy a személy az információk között

azok minősége alapján különbséget tegyen. Ez utóbbi törekvést azonban a teljesítési cél fokozza ugyan, mindazonáltal a mások kihasználására vonatkozó motiváció is erősödik, amely viszont csökkenti az információk megosztására való nyitottságot (Poortvliet, Janssen, Van Yperen és Van de Vliert, 2007). Az eltérő célorientációk a munkacsoport szintjén is hatást gyakorolnak a szervezeti működésre. Ha egy csoport nehéz célokkal való megküzdése során akadályok merülnek fel, a fejlődési-tanulási célorientációval rendelkező csoport könnyebben alkalmazkodik az előre nem látott változásokhoz és neheztítő körülményekhez, következésképpen eredményesebben oldja meg a feladatot (LePine, 2005).

A fenti szakirodalmi megfigyelések alapján a vizsgált kompetencia szempontjából a célorientációban történő különbségtéves szintén hasznos lehet. A teljesítményorientáció egyéni mértékének megragadásában ezért érdemes a jelen írásban is javasolt mérési helyzet paramétereit úgy alakítani, hogy a vizsgált személyek e tulajdonságáról is információt gyűjtsünk.

2.3. A CÉLKITŰZÉSEK ÉS AZ IGÉNYSZINT SZEREPE A JÓ TELJESÍTMÉNY ALAKÍTÁSÁBAN

Az igényszint a diszpozicionális teljesítménymotivációhoz szorosan kapcsolódó fogalom. A motiváció elvárás-érték modelljei úgy tartják, hogy a motiváció és a motivált viselkedés a kitűzött és elérni kívánt célok követésének igényéből fakad. E modellekben az érték elem az elérni kívánt cél személyes fontosságára vonatkozik. A kitűzött cél személyes fontosságának növekedésével a cél értékessége is nő a személy számára. Az elvárás a cél elérhetőségével kapcsolatos bizakodást jelenti. Ha a személy elvárásai bizonytalanok, azaz kétkedik a cél elérésének sikerességében, a cél elérésre irányuló erőfeszítés alábbhagy vagy nem is jelentkezik, míg a cél sikeres elérésével kapcsolatos pozitív várakozások még nagy megpróbáltatások közepette is fokozzák a személy kitartását (pl. Carver és Scheier, 1998). A cél elérésével kapcsolatos elvárások az egyén igényszintjét is alakítják.

Az igényszint (vagy aspirációs szint) egy, a személy számára ismerős feladatban nyújtott teljesítményének arra a jövőben elérni kívánt szintjére utal, amelyet a személy – a feladatban nyújtott múltbeli teljesítményének ismeretében – saját maga számára is megfogalmazottan el kíván érni. Azaz az igényszint a személy önmagával szemben támasztott jövőbeli teljesítményszintjére vonatkozik (Frank, 1935; Lewin, Dembo, Festinger és Sears, 1944). Az igényszint szempontjából nemcsak az különösen fontos kérdés, hogy a jövőbeli feladattal kapcsolatban a személy saját magával szemben milyen teljesítményelvárásokat fogalmaz meg az adott feladatban mutatott múltbeli teljesítménye alapján, de az is, hogy milyen reakciókat ad, ha az újbóli teljesítménye elmarad az elvárttól, illetve eléri vagy meghaladja azt (Lewin és mtsai, 1944).

A teljesítménnyel kapcsolatos elvárások miatt az igényszint tehát szorosan kötődik a teljesítménymotivációhoz, ugyanakkor annál egy, a helyzeti tényezőknek (pl. a feladat jellegének, a feladatvégzés során gyűjtött egyéni tapasztalatoknak, a múltbeli sikerességnek) jobban kitett, dinamikusabban változó tényezőről van szó. Amennyiben az igényszint könnyen elérhetőnek bizonyul, a sikerélmény átélése érdekében növeljük, míg ha elérése akadályokba ütközik vagy kudarcot vallunk, a csalódottságérzés elkerülésének igényétől hajtva csökkentjük aspirációinkat (Bakacsi, 2010; Faragó, 2005). A túlságosan nagy igényszintet beállítók valószínűsíthetően kudarcot vallanak, a mércét túlságosan alacsonyra állítók pedig a teljesítés jóleső élményét áldozzák fel. Ezért a helyzethez és a feladathoz, az abban való jártassághoz és sikerességhez igazodó, reális vagy enyhén optimista célkitűzés utal a magas teljesítménymotivációra. A reális igényszint az adott körülmények között a lehető legjobb színvonalon történő teljesítés vágyából ered (Tóth, 2009).

A hatékony, teljesítményorientált munkavégzés kibontakozását a reális vagy kissé optimista célkitűzések tehát elősegítik. A megfelelő igényszint beállítása nemcsak az egyén számára bír előnyökkel (gondoljunk például az egyre gyarapodó számú sikerélmények pozitív hozadékaira), de a jó színvonalú egyéni teljesítmény

fenntartásával a munkacsoportok sikerességét is növeli, ezzel pedig a szervezeti célok kielégülése irányába hat. Az aspirációk emellett szervezeti szinten is értelmezhetők: a szervezeti célkitűzések és az aktuális szervezeti teljesítmény összevetésének eredménye meghatározza például azt, hogy a vezetők mely szervezeti célokat szorítják háttérbe, és melyeket adnak az addiginál nagyobb prioritást, amint ezt a közsférabeli szervezetekben Nielsen (2014) is megfigyelte.

2.4. AZ EGYÉNI CÉLKITŰZÉSEK MINŐSÉGÉT MEGHATÁROZÓ ÖNSZABÁLYOZÁSI MÓDOK: A PROMÓCIÓFÓKUSZÚ ÉS PREVENCIÓFÓKUSZÚ ÖNSZABÁLYOZÁS

A célok azonosításához és meghatározásához, a megfogalmazott és elért célok közötti azonosságok és különbségek mértékének detektálásához, az el nem ért célok esetén a viselkedés megváltoztatásához az önszabályozási mechanizmusok megfelelő működése is szükséges (Lord, Diefendorff, Schmidt és Hall, 2010). E mechanizmusok olyan személyen belüli folyamatokat is magukban foglalnak, amelyek befolyással bírnak a célok elérésére és a teljesítményorientáció folyamatos fenntartására, és amelyekben a célok mint belsővé tett, kívánatos állapotok jelennek meg (Vancouver és Day, 2005). Az önszabályozó mechanizmusok vizsgálatának több szerző egyre nagyobb relevanciáját látja a szervezeti kontextusban is, ugyanis a célok elérésének vagy az azoktól való elmaradásnak a felismerése, a munkatevékenység célokhoz igazítása a szervezeti sikeresség és elégedettség szempontjából is kritikus (Lord és mtsai, 2010).

A szervezetek világában számos olyan tényező azonosítható, amelyek alakíthatják, vagy bizonyos esetekben le is gátolhatják ezeket az önszabályozási mechanizmusokat. A munkavállalóktól gyakran várnak önállóságot, ám az önállóan teljesítendő cselekvések meghatározásakor egyáltalán nem közömbös, hogy a személy milyen mértékben azonosult a kitűzött célokkal, és milyen mértékben tette belsővé a kiválasztott vagy számára kijelölt célokat. A szervezeti kontextus számos, az önszabályozási mechanizmusokat potenciálisan módosító külső tényezőt rejt magában, amelyek az önszabályozási folyamatokat alakíthatják. Ilyenek például a párhuzamosan jelen lévő (adott esetben akár egymással ütköző) célok, a határidők vagy az időnyomás (Schmidt és DeShon, 2007), de gyakran hatótényezővé válhatnak az interperszonális viselkedések is (pl. a beosztottakkal való bánásmód, a teljesítménnyel kapcsolatos visszajelzések), amelyek mindegyikét a siker érdekében a feladatokkal és célokkal érdemes össze is hangolni (Lord és mtsai, 2010).

Higgins (1997) önszabályozási elméletében két szelfregulációs orientációt különít el, a promóciófókuszú és a prevenciófókuszú önszabályozási módokat. A promóciófókuszú orientációval bíró személyek elsősorban arra motiváltak, hogy az ideális és az aktuális, valós énjük közötti távolságot csökkentsék: arra törekszenek, hogy fejlődjenek, törekszenek az önmegvalósításra, és erős a vágyuk az ideális célok kitűzésére és elérésére. Motiváltak arra, hogy nyereségeket érjenek el, illetve elkerüljék a nyereséghiányos állapotokat. A prevenciófókuszú személyeknek inkább a biztonságra való törekvése magas, jellemzően a felelőségekre és a kockázatok minimalizálására összpontosítanak, vagyis ők elsősorban az elvárt és az aktuális énjük közötti távolságot igyekeznek csökkenteni. Ez a törekvésük a célkitűzéseik módjára is hatást gyakorol: rájuk elsősorban a kötelezettségek ellátása, és nem az ideálisan elérhető célok kitűzése jellemző. Ezért a kudarcokat igyekeznek elkerülni, így próbálva elkerülni a negatív kimeneteket és állapotokat, valamint minimalizálni a veszteségeket (Higgins, 1997; Higgins, Cornwell és Franks, 2014).

Az önszabályozási módokban jelenlévő krónikus egyéni különbségek tehát meghatározzák azt, ahogyan a személyek az elérendő célokért és eredményekért dolgoznak, erre ugyanis részben (a teljesítésre teret adó helyzet jellemzői mellett) a személyek önszabályozási fókusza is hatást gyakorol (Pántya, 2014). A prevenciófókuszú személyeket elsősorban az vezérli, hogy a kötelezettségeket megfelelő módon teljesítsék: a szabályokat és előírásokat betartva, alaposan és a biztonságra törekedve, a kockázatokat minimalizálva. Míg a promóciófókuszú személyek jellemzően a maximálisan kivitelezhető és ideális esetben elérhető cé-

lokat tűzik ki maguk elé, azokért hajlamosak a kockázatokat is vállalni. Gondolkodásuk ennek megfelelően a teljesítésre és fejlődésre orientált, kreatív, de olykor kevésbé analitikus (Higgins, 1997; Higgins és mtsai, 2001; Sassenberg, Ellemers és Scheepers, 2012). Ebből következően a teljesítménnyel kapcsolatos negatív visszajelzésekre is eltérően reagálnak: a gyengébb teljesítménnyel való szembesülés kedveszegetté teszi a promóciófókuszú személyt, mely a feladattal kapcsolatos motivációját lecsökkenti, míg a prevenciófókuszú személy zaklatottá és izgatottá válik, mely a motivációra nézve fokozó hatású, amennyiben a feladathelyzet lehetővé teszi a produktív viselkedést (Brockner és Higgins, 2001; Higgins, Bond, Klein és Strauman, 1986; Strauman és Higgins, 1989). Bár a prevenció-, illetve a promóciófókusz alapvetően két egymástól független dimenzióként definiálható, a helyzet függvényében a személyek hajlandóságot mutathatnak akár mindkét önszabályozó fókusz alkalmazására is.

2.5. AZ ÉNHATÉKONYSÁG ÉS A TELJESÍTMÉNYMOTIVÁCIÓ ÖSSZEFÜGGÉSE, VALAMINT AZ ÉNHATÉKONYSÁG SZERVEZETI VONATKOZÁSAI

Az énhatékonyság arra vonatkozik, hogy egy személy hogyan észleli és ítéli meg azoknak a viselkedéseknek a kivitelezésére vonatkozó képességét, amelyek számára a jövőbeni helyzetek és feladatok sikeres megoldásához szükségesek (Bandura, 1977, 1982). Az iskolai és akadémiai környezetben tett nagyszámú vizsgálódások az énhatékonyság-érzésének a feladatok megoldásába fektetett erőfeszítések mértékére gyakorolt pozitív, a kitartást és a teljesítmény szintjét is növelő hatásáról számoltak be (pl. Salomon, 1984; Schunk, 1981; Zimmerman, 2000). Az énhatékonyság és a teljesítmény pozitív kapcsolatának meglétét immár metaanalízisek eredményei is támogatják, mind az iskolai (Multon, Brown és Lent, 1991), mind az azon kívüli (pl. munkahelyi) teljesítmények tekintetében (Stajkovic és Luthans, 1998). Azokban a feladatokban tehát, amelyekben hatékonyak és kompetensnek érezzük magunkat, nagyobb erőfeszítést mutatunk, és jobban is teljesítünk.

A szervezetpszichológia egyik, a munkavállalók szervezeti körülmények között kialakuló önértékelésével foglalkozó irányzata szerint a dolgozók munkahelyükön megélt személyes hatékonyságérzése fontos meghatározója a szervezeti attitűdöknek és a munkateljesítménynek. Az önértékelésünket a munkahelyünk is meghatározza, az önértékelés e speciális formáját pedig szervezeti alapú önértékelésnek (organization-based self-esteem) nevezik. Ez a szervezeti alapú önértékelés annak mértékére utal, hogy a dolgozó mennyire véli magát alkalmasnak, jelentősnek és értékesnek a szervezet tagjaként. Az önértékelés e formája az egyén saját magára vonatkozó olyan észlelése, értékelése arról, hogy ő a szervezetének fontos, kompetens tagja-e (Pierce és Gardner, 2004; Pierce, Gardner, Cummings és Dunham, 1989).

A szervezeti alapú önértékelés egyrészt a globális önértékeléssel, másrészt az énhatékonysággal is pozitív összefüggést mutat. A szervezeti alapú önértékelést olyan munkaköri jellemzők is befolyásolják, mint például a végzendő munkatevékenység észlelt komplexitása, az autonóm teljesítésre való lehetőség stb. Ezek általában az értékesség érzetét közvetítik, így emelik a szervezeti alapú önértékelést (Bowling, Eschleman, Wang, Kirkendall és Alarcon, 2010; Pierce és Gardner, 2009). A magas szervezeti önértékelésű személyek gyakrabban is élik meg a „számítok”-élményt, amelynek pedig egy sor kedvező következménye van. A magas szervezeti alapú önértékelés növeli a munkavállaló elégedettségét, szervezeti elköteleződését, fokozza a szerepen belüli és azon kívüli szervezeti viselkedések intenzitását, csökkenti az etikátlan viselkedések, valamint a szervezet elhagyásának valószínűségét. Ami viszont a teljesítményorientáció szempontjából a legfontosabb: a magas szervezeti alapú önértékeléssel bírók motiváltabbak a jó teljesítményre és valóban magasabb teljesítményt is nyújtanak az alacsony szervezeti alapú önértékeléssel bíró társaiknál. Ez a magas szervezeti alapú önértékelés által implikált kompetenciaérzés tovább erősíti az önértékelés e típusát, és erősíti a szervezethez való kötődést is, mely során a szervezet céljai egyre inkább az egyén céljaivá is válnak (Bowling és mtsai, 2010; Pierce és Gardner, 2004).

Az énhatékonyság és a kompetencia megélése tehát növeli a feladat megoldásába fektetett erőfeszítés mértékét, fokozza a motivációt, az eredményességre való törekvést és a kitartás mértékét, valamint emeli a teljesítményt. Mivel a szervezeti kontextusban megtapasztalt kompetencia érzése az előbbiekben felsoroltak mellett a szervezeti és egyéni célok összhangjának megteremtésére vonatkozó dolgozói törekvést is fokozza, érdemes lehet információt gyűjteni a munkavállalók énhatékonyságról, akár már az új belépők esetében is.

3. A teljesítményorientációhoz tartozó attitűdök, személyiségjellemzők, viselkedési sémák vázlatos bemutatása

Az 1. táblázatban rendszerbe foglaljuk, hogy a teljesítményorientáció kompetenciájának a Belügyminisztérium által meghatározott viselkedéssémáihoz milyen attitűdök, motivációk, képességek és viselkedésműfajták tartoznak, valamint ezekhez milyen, a kiválasztási rendszerben alkalmazható mérési javaslatokat fogalmazunk meg. A mérés módjaira egy-egy példaitemet is kínálunk. A táblázatban található viselkedéssémák közül – a teljes tesztsomag idői kereteit is figyelembe véve – az első három viselkedésséma kerül mérésre.

A kompetencia elégséges, közepes, jó és kiváló szintjeivel rendelkező személyt az alábbi tulajdonságok jellemzik.

Az elégséges szintű teljesítményorientációval rendelkező személy teljesítményorientációja és teljesítményszintje ingadozó; a feladathelyzetek és a megfogalmazott célok kevésbé ösztönzik; ellátja feladatait, de teljesítményét az erőforrások nem optimális felhasználásával éri el; hajlamos túl könnyű vagy túl nehéz célokat kitűzni maga elé. Teljesítménymotivációja átlag alatti; nem különösebben célorientált; igény szintje elmarad az átlagostól.

A közepes szintű teljesítményorientációval rendelkező személy teljesítményorientációja és teljesítményszintje átlagos; a feladathelyzetek és a megfogalmazott célok közepes szinten ösztönzik; feladatait az erőforrások nem rossz, de nem is optimális felhasználásával teljesíti; időnként könnyű vagy nehéz, máskor viszont reális célokat tűz ki maga elé. Teljesítménymotivációja nem kiemelkedő; a számára kitűzött célok átlagos mértékben orientálják; igény szintje átlagos.

A jó szintű teljesítményorientációval rendelkező személy teljesítményorientációja és teljesítményszintje átlag fölötti; a feladathelyzetek és a megfogalmazott célok önmagukban is ösztönzik; feladatait az erőforrások kellően jó felhasználásával teljesíti; gyakran inkább a képességeinek megfelelő, reális célokat tűz ki maga elé. Teljesítménymotivációja átlag feletti; a számára kitűzött célok mellett az ideális esetben elérhető célok is orientálják; igény szintje jó.

A kiváló szintű teljesítményorientációval rendelkező személy teljesítményorientációja és teljesítményszintje kifejezetten magas; a feladathelyzetek és a megfogalmazott célok önmagukban is nagymértékben ösztönzik; feladatait az erőforrások optimális felhasználásával teljesíti; jellemzően a képességeinek a leginkább megfelelő, reális célokat tűz ki maga elé. Teljesítménymotivációja kifejezetten magas; a számára kitűzött célok mellett nagy erőfeszítéseket mozgósít azért, hogy az ideális esetben elérhető célokat is megvalósítsa; magas igény szinttel rendelkezik.

Viselkedésjegyek	Mérési jelleg		
A hatékony munkavégzés szempontjából kiemelt, mért viselkedésjegyek (minimum-kritérium)	Attitűd (példaitem)	Motiváció (példaitem)	Teljesítményfeladatból származó teljesítményindex
(1) A megfogalmazott célok elérése érdekében végzi tevékenységét.	<i>A munkában a világosan kitűzött célok jelentik a legnagyobb lépést a sikeres munkavégzés útján.</i>	<i>Sokszor azt veszem észre, hogy a számomra mások által állított célok jobban lelkesítenek, mint azok a célok, amelyeket én állítok magam elé.</i>	Szimbólum-feladat (I. alteszt): A személy egy szimbólumgyűjtési feladatot végez, amely során pontokat gyűjthet. Az első altesztben az a feladat, hogy a személy a képernyőn megjelenő mátrixban az annak tetején lévő tálcát a képernyőn lévő, erre szolgáló gombokkal úgy irányítsa, hogy azzal a megadott szimbólumot elkapja a folyamatosan felfelé haladó szimbólumok közül. Csak a megfelelő szimbólum elkapása ér pontot. Az alteszt azt hivatott mérni, hogy a személy számára a feladat maga mennyire motiváló.
(2) Eredményességét az erőforrások optimalizálásával folyamatosan javítja.	<i>Kedvelem azokat, akik szerint a kudarc kizárólag az erőfeszítés hiányának köszönhető.</i>	<i>Ha elakadok egy feladatban, törekszem mozgósítani erőimet, és újra próbálkozom, ahelyett, hogy valami olyan dologgal foglalkoznék, amiben tudom, hogy jó vagyok.</i>	Szimbólum-feladat (III. alteszt): Az alapfeladat gyakorlatilag ugyanaz, mint az I. altesztben, de az egyes körök előtt a személynek döntést kell hoznia: a) a feladatot változatlan feltételek mellett végzi; b) a feladatot pluszjutalomért nehezíti annyival, hogy egy, a célszimbólumhoz nagyon hasonló szimbólummal bővül a megjelenő szimbólumok készlete (ennek elkapása nem ér pontot); vagy c) a feladatot még nagyobb pluszjutalomért nehezíti annyival, hogy a megjelenő szimbólumok készlete immár két, a célszimbólumhoz nagyon hasonló elemmel bővül (ezek elkapása sem ér pontot). Az alteszt azt méri, hogy a személy mennyire motivált arra, hogy nagyobb erőfeszítéssel ugyan, de az erőforrások jobb felhasználásával jobb teljesítményt érjen el.

Viselkedésjegyek	Mérési jelleg		
A hatékony munkavégzés szempontjából nem kiemelt, de mérésre feltétlenül javasolt és mért viselkedésjegy	Attitűd (példaitem)	Motiváció (példaitem)	Teljesítményfeladatból származó teljesítményindex
(3) A munka során reális célokat állít maga elé.	<i>Fontos, hogy ne tűzzünk ki túl alacsony célokat, különben nem tudunk örülni a feladat-megoldás sikerének.</i>	<i>Azok a feladatok, amelyek kicsit nehezebbek, mint amit még kényelmesen meg tudok oldani, jobban ösztönöznek a teljesítésre, mint a könnyebben megoldhatók.</i>	Szimbólum-feladat (II. alteszt): A II. altesztben az I. alteszthez képest változatlan a feladat, de az egyes körök előtt a személynek nyilatkoznia kell arról, hogy mennyi szimbólumot fog elkapni a következő körben (azaz célokat tűzhet ki magának, egy bizonyos jutalmazási elv alapján). A kitűzött célok és a korábbi teljesítmény összevetésével képet kaphatunk a személyre jellemző igényszintről és célkitűzéseinek módjáról.
A hatékony munkavégzés szempontjából nem kiemelt (a minimum-kritériumon túlmutató), mérésre nem kerülő viselkedésjegy	Attitűd (példaitem)	Motiváció (példaitem)	Teljesítményfeladatból származó teljesítményindex
(4) Látja munkája értelmét.	<i>Bosszantó az olyan személyek, akik bármilyen feladatot elvégeznek anélkül, hogy kíváncsiak lennének arra, hogy mi is a feladat valódi értelme.</i>	<i>Csak akkor törekszem a feladat által kijelölt célok elérésére, ha tudom, hogy mi a feladat igazi értelme.</i>	A fentebb részletezett „Szimbólum-feladat” bővíthető lenne olyan elemekkel, amelyek időről időre jelennének meg a teszt során, és amelyekkel a személy a feladatról plusz információkat (pl. a feladatvégzés hasznára vonatkozókat stb.) kérhetne le. Ezek lekérése a feladat kontextusán belül minimális költséggel járna, és a lekérések száma viselkedéses mutatóvá lenne alakítható.

Viselkedésjegyek	Mérési jelleg		
(5) Törekszik az egyéni és szervezeti célok összhangjának megteremtésére.	<i>Jobban szeretem az olyan feladatokat, amelyek elsősorban egy nagyobb közös célt, és csak másodsorban a személyes hasznomat szolgálják.</i>	<i>Ha szabad kezet kapok egy feladatban, törekszek azt úgy elvégezni, hogy azzal a csoportom elé kitűzött célokhoz is közelebb kerüljünk.</i>	A fentebb részletezett „Szimbólum-feladat” bővíthető lenne olyan alteszttel is, amelyben a kontextust úgy változtatjuk, hogy információt adunk a szervezet által elvárt célok jellegéről, és azt vizsgáljuk, hogy a személy milyen mértékben igazítja saját célkitűzéseit ehhez a plusz információhoz.

VI.6. táblázat: A teljesítményorientáció egyes viselkedésjegyeihez tartozó attitűdök, motivációk, képességek és viselkedésmánifesztációk rendszere, valamint az azok mérésére tett javaslatok

4. A teljesítményorientáció kompetenciájához tartozó tesztek validálási, megbízhatósági szempontjai

A teljesítményorientáció kompetenciájához tartozó mérőeszközök validálási szempontjainak bemutatása az alábbiakban az egyes viselkedésjegyek mentén történik. Az, hogy a személy milyen mértékben törekszik a megfogalmazott célok elérése érdekében szervezni és végezni a tevékenységét, attitűdinális és motivációs szinten a diszpozicionális teljesítménymotivációt mérő, önbeszámolón alapuló eszközökkel validálható. A teljesítménymotiváció önbeszámolón alapuló mérőeszközei közül az empirikus vizsgálatok tapasztalatai alapján Conroy és munkatársai (2009) egyrészt a Spence és Helmreich (1983), másrészt a Conroy és munkatársai (2002) által kialakított mérőeszközöket emelik ki. Ezekről az eszközökről részletesebben a tanulmány 2.1. alfejezetében már volt szó (példaitem az előbbi skálából: „Ha egyszer belefogok valamibe, kitartóan végzem az adott tevékenységet.”; példaitem az utóbbi skálából: „Nagyon kínosan érzem magam, ha mások is tanúi annak, ha kudarcot vallok.”). A megfogalmazott célok motiváló erejének viselkedéses alapú megragadása (a Tálca-teszt I. altesztje) szintén egy viselkedéses válaszokon alapuló teszttel, a Vienna Tesztrendszer Objektív Teljesítménymotivációs Tesztjének I. altesztjével lenne validálható (Objective Achievement Motivation Test, OLMT – Schmidt-Atzert, 2011; a Vienna Test System jellemzőiről lásd még pl. Hógye-Nagy és Kurucz, 2014).

Az eredményesség folyamatos javításának igényét az attitűdök, a motivációk és a viselkedés alapján a célorientáció egyénre jellemző típusát feltáró kérdőívvel (Button és munkatársai, 1996) validálhatjuk, azzal a feltételezéssel élve, hogy a fejlődési célok által jellemzőbben motivált személyek önfejlesztési igénye az eredményességük folyamatos javítására jobban sarkallja őket, mint a teljesítési cél által vezérelt személyeket. Az eszköz egyik tanulási célorientációt megragadó példaiteme: „Próbálom múltbéli teljesítményemet felülmúlni.”. A kérdőív két alskálájának megbízhatósága jó (a Cronbach- α értékek 0,78 feletti, pl. Button és mtsai, 1996; LePine, 2005).

A reális célok kitűzésére való hajlandóság mérésének validálására alkalmas eszköz a fentebb már említett Vienna Tesztrendszerben megtalálható Objektív Teljesítménymotivációs Teszt II. altesztje, mely célzottan a

személy igény szintjét méri (az OLMT II. altesztje – Schmidt-Atzert, 2011). Az említett alteszt objektív módon vizsgálja, hogy a tesztet végző személy egy konkrét feladathelyzetben mennyire tűz ki reális célokat saját maga számára a korábbi teljesítményéhez képest.

Az arra vonatkozó mérések, hogy a személy mennyire látja munkája értelmét, a munkahelyi felhatalmazás (empowerment) mértékét feltáró skálával (Spreitzer, 1995), annak is elsősorban az első, a munka jelentőség teljességére és értelmességére vonatkozó alskálájával (*meaning*) lenne validálható (pl. „Az általam végzett munkatevékenységek személyes jelentőséggel bírnak a számomra.”). Ugyanennek a skálának a negyedik, a személyes hatásra (*impact*) vonatkozó skáláját szintén érdemes lehet alkalmazni, a személyes ráhatás élménye (pl. „Jelentős befolyásom van arra, hogy mi történik a munkakörnyezetemben.”) ugyanis növelheti annak mértékét, hogy a személy mennyire észleli munkatevékenységét jelentősnek és értelmesnek. A két alskála megbízhatósága magas (pl. Spreitzer 1995-ben publikált vizsgálatában a Cronbach- α értékek rendre 0,87, ill. 0,88 voltak).

Az egyéni és szervezeti célok közötti összhang megteremtésének igényére vonatkozó mérések többek között olyan mérőeszközökkel lennének validálhatók, amelyek képesek információt adni arról, hogy egy személy a munkavégzése során milyen mértékben hajlamos a szervezetének szempontjaival számolva, konstruktívan ellátni a munkaköri feladatait, sőt, akár azon kívüli tevékenységekkel (például mások segítségével vagy ötleteinek megosztásával) is elősegíteni a szervezeti célok megvalósulását. Ennek megfelelően szóba jöhetnek olyan skálák, amelyek a jó szervezeti polgár viselkedés (Organizational Citizenship Behavior) mértékét vagy az ilyen viselkedések fontosságát hivatottak felmérni (pl. Van Dyne, Graham és Dienesch, 1994). A Van Dyne és munkatársai (1994) által kialakított skála alfaktorainak (lojalitás, a feladatok szabályok szerinti és jó színvonalú ellátása, valamint a szervezeti részvétel különböző módjai) megbízhatósága jellemzően jó (a Cronbach- α értékek 0,75 fölöttiek). Mindazok alapján, amelyet a szervezeti alapú önértékelés következményeiről a szakirodalom korábbi vizsgálatokban megfigyelt, ezt a mérést érdemes lehet kiegészíteni a szervezeti alapú önértékelés mérésével is (Pierce, Gardner, Cummings és Dunham, 1989; a Cronbach- α értékei az idézett vizsgálat sorozatban 0,86 vagy az érték fölöttiek voltak). A magas szervezeti alapú önértékelés ugyanis általában fokozza a szerepen belüli és azon kívüli szervezeti viselkedések intenzitását, hogy emeli a munkavállaló szervezeti elköteleződését, mely során a szervezet céljai egyre inkább az egyén céljaivá is válnak (Bowling és Mtsai, 2010; Pierce és Gardner, 2004).

Összefoglalás

A tanulmány a hatékony munkavégzés alapkompenciájának teljesítményorientációs részkompetenciáját, mint a sikeres munkavégzés egyik kulcsfontosságú meghatározóját mutatta be. A teljesítményorientáció az adott munkakör által kijelölt célok követésén és a személyes eredményesség folyamatos javításán túl a reális célok kitűzését, a munka jelentőség teljességének észlelését, valamint a szervezeti és egyéni célok összhangjának a megteremtését is magában foglalja. A teljesítményorientáció kompetenciáját a szakirodalomba ágyazottan mutattuk be, és körbejártuk annak attitűdinális, motivációs és képességbeli hátterét. Ennek megfelelően a tanulmány elméleti szakasza kitért a teljesítményorientációt a diszpozíciók szintjén meghatározó teljesítménymotivációs vonatkozásokra, a különböző célorientációs és önszabályozási felfogásmódok ismertetésére, valamint az igény szintnek és az énhatékonyságnak a jó teljesítményszint alakításában és fenntartásában betöltött szerepére. Ezek a tényezők hatást gyakorolnak a teljesítményorientáció kompetenciájához tartozó viselkedésszempontok megnyilvánulására: a kitűzött célok eredményes követésére, az eredményesség folyamatos javítására, a reális célok kitűzésére, a munka észlelt jelentőség teljességének fokozására, valamint a szervezeti és egyéni célok összehangolási törekvésére is. A bemutatott részkompetenciához kapcsolódó attitűdök, motivációk és képességek mérési módjaival kapcsolatban javaslatokkal élünk, és a tanulmány végén kitértünk arra, hogy e mérési lehetőségeket milyen eszközökkel lehet validálni.

IRODALOMJEGYZÉK

- Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 64, 359–372.
- Bakacsi, Gy. (2010). *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest: Aula Kiadó.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavior change. *Psychological Review*, 84, 191–215.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122–147.
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J., Wang, Q., Kirkendall, C., Alarcon, G. (2010). A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 601–626.
- Brockner, J., Higgins, E. T. (2001). Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 35–66.
- Button, S. B., Mathieu, J. E., Zajac, D. M. (1996). Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 26–48.
- Carver, C. S., Scheier, M. F. (1998). *On the self-regulation of behavior*. New York: Cambridge University Press.
- Conroy, D. E., Elliot, A. J., Thrash, T. M. (2009). Achievement motivation. In Leary, M. R., Hoyle, R. H. (Eds.), *Handbook of individual differences in social behavior* (pp. 382–399). New York: Guilford.
- Conroy, D. E., Willow, J. P., Metzler, J. N. (2002). Multidimensional fear of failure measurement: The Performance Failure Appraisal Inventory. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14, 76–90.
- Diener, C. I., Dweck, C. S. (1978). An analysis of learned helplessness: Continuous changes in performance, strategy, and achievement cognitions following failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 451–462.
- Diener, C. I., Dweck, C. S. (1980). An analysis of learned helplessness: II. The processing of success. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 940–952.
- Dweck, C. S. (1975). The role of expectations and attributions in the alleviation of learned helplessness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 674–685.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41, 1040–1048.
- Elliot, A. J. (1997). Integrating the “classic” and “contemporary” approaches to achievement motivation: A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. In Maehr, M., Pintrich, P. (Eds.), *Advances in motivation and achievement* (Vol. 10, pp. 143–179). Greenwich, CT: JAI Press.
- Elliot, A. J. (1999). Approach and avoidance motivation and achievement goals. *Educational Psychologist*, 34, 169–189.
- Elliot, A. J., McGregor, H. A. (2001). A 2 × 2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 501–519.
- Faragó, K. (2005). A kockázatvállalás vizsgálata terepkísérletben. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 60, 343–370.
- Frank, J. (1935). Individual differences in certain aspects of the level of aspiration. *The American Journal of Psychology*, 47, 119–128. doi:10.2307/1416711
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52, 1280–1300.

- Higgins, E. T., Bond, R. N., Klein, R., Strauman, T. (1986). Self-discrepancies and emotional vulnerability: How magnitude, accessibility, and type of discrepancy influence affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 5–15.
- Higgins, E. T., Cornwell, J. F. M., Franks, B. (2014). “Happiness” and “The Good Life” as motives working together effectively. *Advances in Motivation Science*, 1, 135–179.
- Higgins, E. T., Friedman, R. S., Harlow, R. E., Idson, L. C., Ayduk, O. N., Taylor, A. (2001). Achievement orientations from subjective histories of success: Promotion pride versus prevention pride. *European Journal of Social Psychology*, 31, 3–23.
- Hőgye-Nagy, Á., Kurucz, Gy. (2014). Vienna Test System kapcsolódó tesztjeinek bemutatása. In Münnich Á., Balázs K. és Hőgye-Nagy Á. (szerk.), *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztek leírása: KVK-teszt Komplette vezető-kiválasztási tesztrendszer* (pp. 110–115). Budapest: Belügyminisztérium.
- Janssen, O., Van Yperen, N. W. (2004). Employees’ goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, 368–384.
- LePine, J. A. (2005). Adaptation of teams in response to unforeseen change: Effects of goal difficulty and team composition in terms of cognitive ability and goal orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1153–1167.
- Lewin, K., Dembo, T., Festinger, L., Sears, P. S. (1944). Level of aspiration. In Hunt, J. M. (Ed.), *Personality and the behavior disorders: A handbook based on experimental and clinical research* (pp. 333–378). New York: Ronald Press.
- Lord, R. G., Diefendorff, J. M., Schmidt, A. M., Hall, R. J. (2010). Self-regulation at work. *Annual Review of Psychology*, 61, 543–568.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand Reinhold.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., Lowell, E. L. (1953). *The achievement motive*. East Norwalk, CT: Appleton-Century-Crofts.
- Malét-Szabó, E., Hegyi, H., Hegedűs, J., Szeles, E., Ivaskevics, K. (2018). Rendőri alapkompenciák az egységes közszolgálati alapkompenciák tükrében. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1), 15–74.
- Multon, K. D., Brown, S. D., Lent, R. W. (1991). Relation of self-efficacy beliefs to academic outcomes: A meta-analytic investigation. *Journal of Counseling Psychology*, 18, 30–38.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Nielsen, P. A. (2014). Learning from performance feedback: Performance information, aspiration levels, and managerial priorities. *Public Administration*, 92, 142–160.
- Pántya, J. (2014). Cél- és feladatorientáltság. In Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (szerk.), *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztek leírása: KVK-teszt Komplette vezető-kiválasztási tesztrendszer* (pp. 81–89). Budapest: Belügyminisztérium.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30, 591–622.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G. (2009). Relationships of personality and job characteristics with organization-based self-esteem. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 392–409.

- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management*, 32, 622–648.
- Poortvliet, P. M., Janssen, O., Van Yperen, N. W., Van de Vliert, E. (2007). Achievement goals and interpersonal behavior: How mastery and performance goals shape information exchange. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 33, 1435–1447.
- Salomon, G. (1984). Television is “easy” and print is “tough”: The differential investment of mental effort in learning as a function of perceptions and attributions. *Journal of Educational Psychology*, 76, 647–658.
- Sassenberg, K., Ellemers, N., Scheepers, D. (2012). The attraction of social power: The influence of construing power as opportunity versus responsibility. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, 550–555.
- Schmidt, A. M., DeShon, R. P. (2007). What to do? The effects of discrepancies, incentives, and time on dynamic goal prioritization. *Journal of Applied Psychology*, 92, 928–941.
- Schmidt-Atzert, L. (2011). *Manual: Objective achievement motivation test*. Mödling: Schuhfried.
- Schunk, D. H. (1981). Modeling and attributional feedback effects on children’s achievement: A self-efficacy analysis. *Journal of Educational Psychology*, 74, 93–105.
- Spence, J. T., Helmreich, R. L. (1983). Achievement-related motives and behaviors. In Spence, J. T. (Ed.), *Achievement and achievement motives: Psychological and sociological approaches* (pp. 10–74). San Francisco: Freeman.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442–1465.
- Stajkovic, A. D., Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240–261.
- Strauman, T. J., Higgins, E. T. (1989). Self-discrepancies as predictors of vulnerability to distinct syndromes of chronic emotional distress. *Journal of Personality*, 56, 685–707.
- Szeles, B. (2014). Empirikus kutatás – munkamotiváció. *Hadtudományi Szemle*, 7(4), 331–355.
- Tarnóczy, R. (2007). *A határainkon túl szolgálatot teljesítő katonai állomány kiválasztási rendszerének kialakítása (Az Értékelő Központ alkalmazásának lehetséges aspektusai a Magyar Honvédség személyzeti kiválasztása során)*. Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Doktori (PhD) értekezés.
- Tóth, L. (2009). Igényszint és teljesítmény. *Tehetség*, 17(6), 3–4.
- U.S. Department of Labor/Employment and Training Administration (USDOL/ETA) (2017). *O*NET Holland Codes Interests matched to careers – Occupational Information Network (O*NET)*. Letöltve: <http://www.onetonline.org/>
- Van Dyne, L., Graham, J. W., Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765–802.
- Vancouver, J. B., Day, D. V. (2005). Industrial and organisation research on self-regulation: from constructs to applications. *Applied Psychology*, 54, 155–185.
- Zimmerman, B. J. (2000). Self-Efficacy: An essential motive to learn. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 82–91.

VII. KOMMUNIKÁCIÓS KÉSZSÉG

Gerhát Réka

Absztrakt

A kommunikáció minden emberi interakció elengedhetetlen eszköze, ezért annak hatékonysága kiemelt fontosságú a magánéleti, valamint a munkahelyi környezetben egyaránt. A személy munkateljesítményét jelentősen befolyásolja kommunikációs készségének szintje: a kommunikációs hiányosságok csökkenhetnek a munkamorált, a reaktivitást, valamint növelik a fluktuáció esélyét. A kompetenciában mutatkozó egyéni különbségeket, a különböző modalitásokban (írásban és szóban) folytatott kommunikációs folyamat differens összetevői alapján határozhatjuk meg. Ilyenek lehetnek az íráskészség, a szövegértés, az érveléstechnika, az önkifejezési készség, a nem verbális készségek vagy a perspektívaváltási igény. A tanulmány célja egy olyan rendszer megalapozása, melynek segítségével mérhetővé válik az *egységes közszolgálati alapkompenciák* közé tartozó *kommunikációs kompetencia* (Malét-Szabó et al., 2018) szintje.

Kulcsszavak: kommunikációs készség, szövegértés, érveléstechnika, nem verbális készségek, társas érzékenység, perspektívaváltási igény

1. A kommunikációs készség körébe tartozó készségek, képességek

A kommunikáció minden emberi interakció nélkülözhetetlen, alapvető eszköze, s mivel számos további kompetencia és viselkedési jegy is a kommunikáción keresztül nyilvánulhat meg (problémamegoldó képesség, konfliktuskezelés stb.), a hatékony kommunikáció kiemelt fontosságú mind a magánéleti, mind a munkahelyi környezetben (vö. Heldman, 2011). A személy munkában való sikerességét, teljesítményét jelentősen befolyásolja kommunikációs készségi szintje (Juhász és Soós, 2007; Kovács, 2007). Az alacsony szintű kommunikációs készség teljesítményromláshoz vezet, csökkenheti a munkamorált, a reaktivitást, valamint növeli a fluktuáció esélyét (pl. Roebuck, 2000). Ez indokoltá teszi ezen kompetencia, s a körébe tartozó készségek, képességek és viselkedésjegyek minél átfogóbb, minél több aspektust lefedő tanulmányozását, meghatározását.

Hargie (2007) szerint a kommunikáció akkor eredményes, ha a hallgatóság ugyanazt az üzenetet kapja meg, mint amit a beszélő küldött; a jó kommunikációs készséggel rendelkező egyént ezek alapján jellemzi az információk torzításmentes átadásának képessége. Carroll (1993) kiemeli továbbá az információk feldolgozásának, megértésének képességét is, tehát a kommunikációs készség nem csak az érthetőséget, hanem a *másokra való odafigyelés képességét* is magába foglalja. Mindezek pedig egyaránt vonatkoznak a verbális, valamint a nem verbális modalitásokra (vö. Tarnóczy, 2007).

A kommunikációs készség, a Belügyminisztérium által irányított szervek munkavállalói kapcsán, két vonatkozásban értelmezhető: a (1) más dolgozókkal, kollégákkal való interakciók, valamint (2) az ügyfelekkel, civil személyekkel folytatott kommunikációs helyzetek tekintetében.

A Belügyminisztérium Alapkompencia Kutatócsoportja, a kommunikációs készség társas kompetenciájához az alábbi viselkedésszempontokat rendeli (Malét-Szabó et al., 2018):

- A személy képes a helyzetnek megfelelően érthetően kifejezni magát szóban és írásban, valamint mások kommunikációját megfelelő módon értelmezni.
- A személy érthetően, helyesen fejezi ki magát írásban.
- A személy érthetően fejezi ki magát szóban.
- Amikor a személy kommunikációs zavart észlel, annak feloldására törekszik.
- Megosztja azokat az információkat, amelyek a hatékony feladat-végrehajtáshoz szükségesek.

2. A kommunikációs készség szakirodalmának áttekintése

2.1 A KOMMUNIKÁCIÓ FOGALMA, FUNKCIÓI

A kommunikációs készség bővebb bemutatása előtt szót érdemel a *kommunikáció* fogalma, melyet számos tudomány használ a maga értelmezési kereteinek megfelelően, úgymint a nyelvészet, a pszichológia, a szociológia, a biológia vagy az informatika (vö. Páskuné Kiss, 2007). Jelen tanulmányban a pszichológiai megközelítés kerül előtérbe, amely a személyközi üzenetek hatékonyságára, a meggyőzési képességre, a kognitív feldolgozási képességekre, valamint a társas készségekre fókuszál.

Forgas (1989) leírása alapján a kommunikáció a legáltalánosabb értelemben nem más, mint információk átvitele a feladótól a címzetthez. A társadalmi élet alapjelenségének számító kommunikációs tevékenység lényege tehát az információcsere, a tájékoztatás (Simay, 2015).

Rosengren (2008) szerint a személyközi kommunikáció individuumok között létrejövő *interakció*, amely egyszerre *intraszjektív* (tudatos) és *intencionális* (cél tudatos), valamint egy jelrendszer révén megvalósuló. Ezt a jelrendszert dominánsan a nyelvi szimbólumrendszer, ezzel együtt a verbális kommunikáció határozza meg, amely a fonológia, a szintaxis, a szemantika, továbbá a pragmatika komplex rendszereinek alapját képezi.

Buda (2007) szerint a *verbális kommunikáció* mellett szót érdemel a *nem verbális kommunikációs csatorna* is, amely a másokhoz intézett közlendő szimbolikus vagy analóg jellegű jelentését teszi megismerhetővé. Ezek alapján a kommunikáció verbális (beszéd, írás), illetve nem verbális (mimika, tekintet, gesztusok stb.) csatornák révén megvalósuló információcserét jelent. Az egyes kommunikációs csatornák azonban csak vizsgálati célból különíthetők el egymástól, a valóságos kommunikációban mindig együttesen vesznek részt.

Az információcsere mellett a kommunikáció szolgálja, az ún. *társadalmi kohéziót* is (vö. Páskuné Kiss, 2007), ahogyan arra rámutat a „kommunikál” kifejezés latin eredetű jelentése: a szó etimológiailag a „communicare” igére vezethető vissza, amely annyit jelent „megosztani, közössé tenni”. A kommunikáció tehát nélkülözhetetlen a szociális életben, s a szakirodalomban gyakran minősítik a társas beilleszkedés eszközének (pl. Rubin, 1990). A kommunikáció különböző funkcióit (Simay, 2015) az VII.1. táblázat szemlélteti.

<i>Információs funkció</i>	Tények és magyarázatok világos, érthető közlése.
<i>Érzelmi funkció</i>	Érzelmek kifejezése – a közlő belső feszültségeinek feloldása.
<i>Motivációs funkció</i>	Rövid vagy hosszú távú, egyéni és társadalmi célok megvalósítására való ösztönzés. Általában meggyőzéssel jön létre.
<i>Ellenőrzési funkció</i>	A kommunikációs partner indítékainak feltárása.
<i>Tájékoztatási funkció</i>	Információgyűjtés, valamint azok kezelése a környezet eseményeinek megértése érdekében.
<i>Szocializációs funkció</i>	A közös tudásalap megszerzése a magán-, és közélet szférájában.
<i>Vita és eszmecsere</i>	Társadalmi konszenzus elősegítése, társadalmi nyilvánosság fejlesztése.
<i>Oktatás-nevelés</i>	Az intellektuális fejlődés és személyiségformálódás elősegítése.
<i>Kulturális fejlődés</i>	Az emberiség kultúrájának őrzése, továbbadása, alkotókészség ösztönzése.
<i>Integrálási funkció</i>	Egyének, csoportok, kisebbségek és nemzetek kölcsönös megismerése, előítélet-mentes nézetek kialakítása.

VII.1. táblázat: A kommunikáció funkciói

A funkciók sokszínűsége alátámasztja, hogy a kommunikáció minőségének, hatékonyságának jelentősége, a kommunikáció különböző formáiban megnyilvánuló készségek és képességek relevanciája, az élet valamennyi színterén megmutatkozik. A felsorolt funkciók széles köréből kitűnhet továbbá az is, hogy számos további kompetencia épül a kommunikációs készségekre. Példának okáért gyakran a kommunikáción keresztül érhető tetten a közszolgálati szervek dolgozói számára meghatározott alapvető kompetenciák közül a *döntési képesség*, a *problémamegoldó készség*, vagy a *konfliktuskezelés* (vö. Heldman, 2011). Ezen okból kifolyólag a kommunikációs készség szerepe kiemelkedő.

2.2. A KOMMUNIKÁCIÓS KÉSZSÉG KÖRÉBE TARTOZÓ KÉSZSÉGEK, KÉPESSÉGEK, SZEMÉLYISÉGJELLEMZŐK ÉS VISELKEDÉSJEGYEK

Szőke-Milinte (2007) szerint a kommunikációs készség a személyiség önállósult kompetenciája, amely öröklött képességekből (szóbeli megértés, hallási figyelem stb.), *tanult készségekből* (beszédkészség, adekvát kérdésfeltevés stb.), *motivációs képződményekből*, valamint *affektív apparátusokból* szerveződik, és *kognitív koordináció* alatt áll.

Készségek	Kognitív/ általános készségek	Beszédképesség (érthetőség)	Értelmes megfogalmazás, leírás, lényegkiemelés, kifejtés, pontosítás stb.
		Írásképesség (érthetőség)	
		Olvasási képesség	Szövegértés, tények és adatok kiemelése
		Figyelés, aktív hallgatás; Adekvát kérdésfeltevés	Részvételre utaló jártasság
			Követésbeli jártasság
	Visszajelzésbeli jártasság		
	Szociális készségek	Nem verbális készségek	Nem verbális üzenetek küldése, fogadása, értelmezése
		Társas érzékenység	Társalgási alapkészségek
			Érzelemkifejezés, és -olvasás
	Speciális készségek	Érvelési készség	Hatékony érveléstechnika
		Konfliktuskezelési készség	Konfliktusok verbális megoldása
		Problémamegoldó készség	Együttműködésen alapuló megoldás kommunikálása
		Asszertivitás	Önkifejezési készség
		A megfelelő készség kiválasztásának készsége	Kommunikációs helyzetfelismerés
	Képességek	Kognitív/ általános képességek	Nyelvi képességek
Szóbeli kifejezőképesség			
Írott szöveg megértése			
Írásbeli kifejezőképesség			
Vizuális képességek			Ábraolvasás
			Ábrázolás
Észlelési képességek			Hallási figyelem
			Érthető beszéd
		Beszédfelismerés	
Szociális képességek		Mentalizációs képesség	A beszélő valódi szándékának felismerése
Speciális képességek		Meggyőzés képessége	Mozgósító hatékonyság
		Nyilvános beszédre való képesség	Szónoki készségek stb.

VII.2. táblázat: A kommunikációs készség körébe tartozó alapvető készségek, képességek, személyiségjellemzők és viselkedésjegyek

Az egyes készségekről és képességekről elmondható, hogy a személyiség rendszerében átfedésben állnak egymással, s a viselkedés és magatartás belső feltételrendszerét csak kölcsönhatásban képesek biztosítani. A kommunikációs készség körébe tartozó alapvető készségeket, képességeket, személyiségjegyeket és viselkedési sémákat a VII.2. táblázat foglalja össze. A kompetencia meghatározása során iránymutatóként

az Amerikai Egyesült Államok Minisztériumának támogatásával létrejött foglalkozási információs adatbázis (O*NET – Occupational Information Network, USDOL/ETA, 2017), valamint a Magyar Belügyminisztérium által meghatározott viselkedésszempontok leírása szolgált. A VII.2. táblázat utolsó oszlopában dőlttel jelölt jellemzők elkülönülő készségek, képességek.

A táblázat alapján látható, hogy azok minősülnek általános kommunikációs készségeknek, illetve képességeknek, amelyek az információszerzés, és -közlés legalapvetőbb módját, valamint a kognitív tevékenységek koordinációját, magát az információfeldolgozást teszik lehetővé (Hargie, 2007; Nagy, 2000; Nemzeti alaptanterv – NAT, 2012).

A kommunikációs készség körébe tartozó alapvető készségek rövid leírása:

- *Beszédképesség*
Másokkal folytatott érthető, világos, pontos beszéd a hatékony információáramlás érdekében. A személy adekvát kifejezéseket használ az adott munkakörnyezetben (O*NET, 2017). Szabó (2009) szerint a beszéd mindig közszereplés, amelyben mérlegre kerül a személy teljesítménye és tulajdonképpen az egész személyisége.
- *Írásképesség*
Hatékony, tehát érthető, világos, helyes írásban folytatott kommunikáció, mely megfelel a másik fél igényeinek. A személy nem vét nyelvtani és helyesírási hibákat, a megfelelő kifejezéseket, nyelvezeletet használja e-mailekben, levelekben, jelentésekben (O*NET, 2017).
- *Olvasási készség*
A munkához kapcsolódóan használt dokumentumok írott mondatainak és bekezdéseinek megértése (O*NET, 2017). Simay (2015) szerint az olvasási készség az írott nyelv által hordozott nyelvi jelentés megalkotásának képessége. Optimálisnak a gyors, lényeglátó olvasás minősíthető.
- *Figyelés, aktív hallgatás; Adekvát kérdésfeltevés*
A figyelés a másik személy által közölt meghallásának és az éppen beszélő személy felé mutatott érdeklődésének az együttese (Bolton, 1987). A jó hallgató teljes mértékben odafigyel mások mondanójára: elemzi, értékeli, valamint továbbítja a hatékony feladat-végrehajtáshoz szükséges információkat. A hallgatási készség közvetlenül befolyásolja a munkahelyi hatékonyságot.

Ezek mellett a személy képes, a számára nem egyértelmű kommunikációs helyzetekben, adekvát kérdéseket feltenni (Bolton, 1987; O*NET, 2017). A készség alkotórészei:

- *Részvételre utaló jártasság*
Annak demonstrálása, hogy a figyelő pszichológiailag is jelen van (érdeklődő testtartás, szemkontaktus stb.).
- *Követésbeli jártasság*
Lehetővé teszi a figyelő számára, hogy folyamatosan kövesse a beszélő által közölteket (pl. figyelmes csend, kérdések).
- *Visszajelzésbeli jártasság*
A jó figyelő visszajelző módon reagál a beszélő által elmondottakra. Saját szavaival újra megfogalmazza az érzést és/vagy tartalmat, ami kifejezésre jut.

Maurer (1997) kutatási eredményei szerint a hatékony dolgozók jobbak a visszajelzések adásában és fogadásában egyaránt. A megfelelő visszajelzés segít megerősíteni a kívánatos viselkedést, segíti az együttműködést, valamint az önérdek-érvényesítést.

- *Nem verbális készségek*

Nem verbális (rejtett, mögöttes információkat közvetítő) üzenetek küldésére, fogadására, valamint a fogadott ingerek értelmezésére való készség (O'NET, 2017). Forgas (1989) szerint a nem verbális jelek alátámasztják, módosítják, vagy épp felváltják a verbális üzenetet. A nem verbális kommunikációs csatorna kevésbé manipulálható a tudatosság és a szándékok révén, mint a verbális kód, ezért a nem verbális jelek olvasása az egyik legjelentősebb készség a hatékony kommunikáció során.

A nem verbális kommunikáció leglényegesebb fajtái a testbeszéd (testtartás és gesztusok nyelve), a mimika (arc kifejezések nyelve), a tekintet nyelve, a hanggal összefüggő jelzések (paranyelv), a térbeli elhelyezkedés (térközszabályozás nyelve), valamint a tárgyak (pl. ruházat, ápoltság) nyelve (vö. Mehrabian, 1969; Rozelle, Druckman és Baxter, 2004; Szabó, 2009).

Buda (1988) szerint a nemverbális kommunikáció vegetatív elváltozások nyomán, emocionális információkat éppúgy hordoz, mint pszichológiai jelenségeket (pl. viszonyulásmódokat, attitűdöket, szándékot, élményállapotokat). Információt ad a kommunikáló személy hitelességéről, kongruenciájáról.

- *Társas érzékenység*

Mások reakcióinak érzékelése és viselkedésük okainak megértése (O'NET, 2017).

Wiemann és Kelly (idéz: Hewstone, Jaspars és Lalljee, 1982) szerint a kommunikációs kompetencia a társas tudás, valamint a társas készség megfelelő szintű gyakorlati alkalmazása a kapcsolatok kontextusában. A készség alkotóelemei:

- *Társalgási alapkészségek*

A kapcsolattartás elemi udvariassági formáinak ismerete és alkalmazása (O'NET, 2017).

- *Érzelemkifejezés, és -olvasás*

Az átélt érzelmek világos azonosítására és megnevezésére, valamint mások érzelmeinek detektálására és visszatükrözésére való készség (O'NET, 2017).

A beszélő érzelmeire vonatkozó információk a következő forrásokból nyerhetők: *szavak, hangszín, beszédtempó, szünetek* (gyakorisága és hossza), *arc kifejezések, testtartás, gesztikulálás* (Bolton, 1987). Ekman (1982) szerint az arc kifejezések az érzelmi állapotokról szóló információk erősen specializált és kulturálisan egyetemes hordozói.

- *Érvelési készség*

Érvek hatékony felhasználása az igazság bizonyítására. Az érvelés célja mások meggyőzése, valamint az igazsághoz való közelebb jutás, az együttgondolkodás révén (O'NET, 2017). Simay (2015) szerint az érvelés akkor helyes, ha a premisszái megfelelően támasztják alá a konklúziót, valamint ha ezek a konklúziót alátámasztó premisszák igazak. A logikus érvelést segíti a pontos meghatározás (kö-rülírás, felsorolás stb.), a saját álláspont világos megjelölése, valamint a következtetések tényszerű levonása. Az érvek megfogalmazásából és logikai elrendezéséből építkezik a meggyőzés.

- *Konfliktuskezelési készség*

A konfliktusok verbális úton történő tisztázása olyan módon, hogy az mindkét fél számára megfelelő legyen. A konfliktuskezelési készségről bővebben jelen tanulmánykötet VIII. fejezetében olvashat (Kovács, 2017).

- *Problémamegoldó készség*
Verbális úton történő, együttműködésen alapuló, gördülékeny problémamegoldás. Bővebben lásd jelen tanulmánykötet X. fejezete (Hidegkuti és Münnich, 2017).
- *Asszertivitás (önkifejezés, önérdék-érvényesítés)*
Egy adott érzelmi konfliktusban, a problémák olyan módon történő megoldása, hogy az egyén érdekeinek érvényesítése közben, a másik fél érdekeit is tiszteletben tartja. Az asszertív kommunikáció ilyen formán az aranyközéput a behódoló/passzív, illetve az agresszív kommunikációs mód között (Bolton, 1987).

Az asszertív egyén az érzelmileg telített szituációkban is képes empátiával, kifejezett indulat nélkül reagálni, véleménynyilvánításában konstruktív, figyel mások gondolataira és kérdéseket tesz fel. Az asszertív kommunikáció tehát segít elkerülni a hibásan működő viselkedés ismétlését, nyílt, őszinte és direkt közlési módot használ (O'NET, 2017; Simay, 2015). Amikor az asszertív személy kommunikációs zavart észlel, annak feloldására törekszik.

- *A megfelelő készség kiválasztásának készsége*
Az egyén képes kiválogatni és alkalmazni a kommunikációs helyzetnek megfelelő kommunikációs készség-, és jártasságrendszer. A kommunikációs helyzet, valamint a személy kommunikációs érzékenysége dönti el, hogy mikor melyik kommunikációs készséget célszerű használni (Szóke-Milinte, 2007).

A kommunikációs készség körébe tartozó alapvető képességek rövid leírása:

- *Nyelvi képességek*
 - *Szóbeli megértés*
A szóban közölt, szavakon és mondatokon keresztül közvetített információk és gondolatok meghallgatásának és megértésének képessége.
 - *Szóbeli kifejezőképesség*
Információk és gondolatok beszéden keresztül történő közvetítése olyan módon, hogy azt mások is megértsék.
 - *Írott szöveg megértése*
Írott szövegben közvetített információk és gondolatok elolvasásának és megértésének képessége.
 - *Írásbeli kifejezőképesség*
Információk és gondolatok írásban történő közlésére való képesség, olyan módon, hogy az mások számára is érthető legyen (O'NET, 2017).
- *Vizuális képességek*
 - *Ábraolvasás*
Ábrákon közvetített információk megértésének a képessége.
 - *Ábrázolás*
Információk és gondolatok ábrázolással történő közlésére való képesség, olyan módon, hogy az mások számára is érthető legyen (O'NET, 2017).

- *Észlelési képességek*

- *Hallási figyelem*

- Más zavaró hangok jelenlétében, egyetlen hang észlelésének képessége.

- *Érthető beszéd*

- A tiszta, mások számára is érthető beszéd képessége.

- *Beszéd felismerés*

- Mások beszédének felismerésére és megértésére vonatkozó képesség.

- *Mentalizációs képesség*

A beszélő valódi szándékának felismerése. Mások reakcióinak érzékelése és viselkedésük okainak megértése, a mentális állapotok helyes felismerésén/követésén keresztül (Bernáth és Kovács, 2014).

A metakommunikáció a verbális és a nem verbális kommunikációban egyaránt megnyilvánuló finom, rejtett és igen bonyolult, nehezen megfogalmazható kódrendszer (Neményiné Gyimesi, 2007). A metakommunikatív jelek felismerésének képessége hozzásegíti a személyt ahhoz, hogy felvegye a másik fél perspektíváját: azonosítsa hangulatát, érzéseit, szándékait, gondolatait. A másik fél perspektívájának felvétele segíti az üzenet kódolását, ezzel együtt pedig az adekvát válaszreakciók megformálását is (vö. Wilson és Sabee, 2003).

- *Meggyőzés képessége*

Rábírni valakit, hogy tegyen meg valamit; elérni, hogy valaki higgyen valamiben (O'NET, 2017). A viselkedés befolyásolására alkalmas kommunikációs módszerek, a különböző meggyőzési technikák, melyek az attitűdök megváltoztatásán keresztül fejtik ki hatásukat, gyakran tetten érhetők a személyközi interakciók során (vö. Balázs és Bernáth, 2015).

A meggyőzési képesség kifejezetten szükséges bizonyos pozíciókban, hiszen a teljesítményt erősen befolyásolja például az okáért a vezető ezen képessége. Az értékesítők, a segítő foglalkozású személyek, a rendvédelmi szerveknél dolgozók, a pedagógusok, de bármelyik szakma dolgozói kerülhetnek olyan szituációkba, melyekben szükségessé válhat a hatékony meggyőzési stratégiák alkalmazása (vö. Bernáth, 2014). Fontos tehát, hogy a meggyőzéshez szükséges képességek is kerüljenek a szempontrendszerbe, a dolgozók kiválasztásánál.

- *Nyilvános beszédre való képesség*

A társadalmi nyilvánosság kezelésére való képesség. Az alábbi készségeket foglalhatja magába:

- szóbeli készségek;
 - szakmai beszámoló előadásához szükséges készségek;
 - telefonbeszélgetés lefolytatásához szükséges készségek;
 - interjú elkészítéséhez szükséges készségek;
 - a közbeszólás készségei (vö. Reiner, 1997).

A felsoroltak mellett számolnunk kell olyan tényezőkkel is, melyek a kommunikációs készség megszűnésén kívülre esnek ugyan, de a hatékony kommunikáció elengedhetetlen eszközeinek minősülnek. Ezekre a következő fejezetben térünk ki.

2.3. A KOMMUNIKÁCIÓT MEGHATÁROZÓ EGYÉB KÉSZSÉGEK, KÉPESSÉGEK, SZEMÉLYISÉGJELLEMZŐK ÉS VISELKEDÉSJEGYEK

A kommunikációt meghatározó további tényezőket a 3. táblázat foglalja össze. A táblázatban összefoglalt képességek szükségességét számos korábbi tanulmány igazolja.

Bailey (2001) a szókincs, a kommunikációs stílus, valamint a verbális deduktív gondolkodás felmérésének jelentőségére mutat rá; míg pl. Rogers (2004) a hitelesség, az empátia, valamint a feltétel nélküli elfogadás fontosságát hangsúlyozza. Bolton (1987) tudományos munkája alapján több száz kutatás eredménye támasztja alá Rogers elméletét: a hiteles, empatikus, elfogadó vezetők nagyobb mérvű motivációt, illetve kevesebb ellenállást váltanak ki a beosztottaikból; a nem vezetői pozícióban dolgozók pedig jobb teljesítményt képesek kihozni magukból, valamint másokból.

A felsorolt készségek, jártasságok és képességek megléte mellett, a kommunikáció színvonalát, s a teljesítményt meghatározza továbbá az egyén *motivációs bázisa* is (vö. Barrick, Stewart és Piotrowski, 2002). Jelen tanulmányban a motiváció kérdésköre a hatékony kommunikációra való motiváltságra, az egyén kommunikációs készségeinek fejlesztésére való törekvésére terjed ki.

A hatékony kommunikációhoz elengedhetetlen a másik fél hangulatának, gondolatainak, érzéseinek, szándékainak azonosítására való motiváltság; ez segítheti hozzá a személyt az adekvát válaszreakció megformálásához. A sikerhez tehát szükséges az ún. perspektívaváltási igény, mely a szakirodalmi eredmények alapján, a hatékony tárgyalások megvalósulását is segíti (vö. Bernáth és Kovács, 2014).

A perspektívaváltásra irányuló motiváció mellett fontos lehet felmérni azt is, hogy a személy – megítélése szerint – milyen mértékben folytat hatékony interakciókat (példának okáért mennyire rendez sikeresen konfliktusait a kommunikáció segítségével), s hogy törekszik-e kommunikációs készségei fejlesztésére. Noha az önbevallásos módszerek, a változó mértékű interaktivitás miatt, nem feltétlenül a legalkalmasabbak a kommunikációs készségek mérésére (Tarnóczy, 2007); a saját magunkra irányuló attitűdök, valamint meta-reflexiók feltérképezése jó kiegészítője lehet a viselkedés közvetlen megfigyelésén alapuló teljesítményméréseknek (pl. Duran, 1992).

<i>Kommunikációs stílus, előadásmód</i>	A stílus az a mód, ahogyan valamit mondunk, vagy ahogyan fogadjuk az információkat; tehát valamelyest elválasztható a közlendő lényegétől (vö. McCrimmon, 1976).
<i>Nyíltság, hitelesség, őszinteség</i>	Az érzelmek őszinte kifejezése. A nyílt, hiteles személy jól viszonyul másokhoz, asszertív (Rogers, 2004). A nyíltság továbbá azt is kifejezi, hogy a meggyőző fél szándéka mennyire világos a befogadó számára (Balázs és Bernáth, 2015).
<i>Feltétel nélküli elfogadás</i>	A másik személyt pozitívan értékelő attitűd, amely mentes a másik gondolatainak, érzelmeinek vagy viselkedésének előítéletes minősítésétől (Rogers, 2004).
<i>Empátia</i>	Az a képesség, hogy a másik felet, valamint az őt körülvevő világot, az ő nézőpontjából szemléljük, hallgassuk és értsük meg (Rogers, 2004).
<i>Perspektívaváltási igény</i>	A másik személy perspektívájának megismerésére irányuló motiváció (Bernáth és Kovács, 2013).
<i>Társas identitás</i>	Az emberek arra irányuló motivációja, hogy csoporttagságuk alapján pozitív önértékelésre tegyenek szert (Tajfel és Turner, 1979). A társas identitás az ént kiterjeszti az egyénen túlra, önmagába foglalva ezzel a csoport más tagjait is (Brewer, 1991).

Általános intelligencián alapuló képességek:	
Verbális deduktív gondolkodás	A verbálisan kifejezett állításokból való helyes következtetések levonása (Carroll, 1993).
Verbális rövid távú memória	A verbális információk rövid távú memóriában tartása, illetve azok későbbi időpontban történő felhasználása (Horn és Noll, 1997).
Lexikális tudás, szókincs	A szavak jelentésének helyes ismerete, ezzel együtt a világról való helyes tudásbázis (Bailey, 2001).

VII.3. táblázat: A kommunikációt meghatározó további készségek, képességek, személyiségjellemzők és viselkedésjegyek

2.4. A KOMMUNIKÁCIÓS KÉSZSÉG SZINTJEINEK MEGHATÁROZÁSA

A kommunikációs készség szintjeinek általános meghatározását az VII.4. táblázat foglalja össze.

Elégséges szint	Közepes szint	Jó/megfelelő szint	Kiváló szint
<ul style="list-style-type: none"> • Általában képes érthetően kifejezni magát szóban és írásban, de előfordul, hogy nyelvtani hibákat vét, vagy nem a helyzetnek megfelelő kifejezéseket, nyelvezetet használ. • Információkkal csak bizonyos mértékig terhelhető, nagyobb igénybevétel esetén jelentősen csökken memóriakapacitása. • Az információkat megérti, azonban megterhelő követelmények mellett elmulaszthatja azok továbbítását. Az elemzést, értékelést feletteseire hagyja. • A számára nem egyértelmű kommunikációs helyzetekben inkább csendben marad és megvárja a dolgok alakulását. Általában nem feletteseitől kérdez, nem tőlük kér segítséget, inkább a vele egy szinten lévő dolgozókat keresi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Képes érthetően, pontosan kifejezni magát szóban és írásban; általában nem vét nyelvtani hibákat, a helyzetnek megfelelő kifejezéseket, nyelvezetet használja. • A verbális információkat általában memorizálja, azonban terhelés és nyomás hatására romolhat teljesítménye. • Megérti és továbbítja a kapott információkat, de az elemzést, értékelést gyakran feletteseire hagyja. • Adekvát kérdéseket tesz fel a számára nem egyértelmű kommunikációs helyzetekben, azonban nem minden esetben mer segítséget kérni. Függ a másik fél kilététől (felettes, civil stb.), illetve a szituációtól (formális, informális, nyilvánosság előtti szereplés stb.) is. 	<ul style="list-style-type: none"> • Képes érthetően, pontosan kifejezni magát szóban és írásban; nyilvánosság előtt sem vét nyelvtani hibákat, a helyzetnek megfelelő kifejezéseket, nyelvezetet használja. • A verbális információkat általában terhelés mellett is képes megtartani a rövid távú memóriájában. • Általában képes az információk megértésére és kezelésére: elemzi, értékeli, valamint szükség esetén továbbítja az adatokat. • A személy, a számára nem egyértelmű kommunikációs helyzetekben, általában adekvát kérdéseket tesz fel. Feletteseitől is mer segítséget kérni. • Megfelelően alkalmazza a nem verbális kommunikációs technikákat; képes az érzelmek detektálására és visszatükrözésére. 	<ul style="list-style-type: none"> • Képes érthetően, pontosan kifejezni magát szóban és írásban; nagy nyilvánosság előtt sem vét nyelvtani hibákat, a helyzetnek megfelelő kifejezéseket, nyelvezetet használja. • A verbális információkat megterhelő követelmények mellett is képes megtartani a rövid távú memóriájában. • Nagyobb igénybevétel ellenére is képes az információk megértésére és kezelésére: elemzi, értékeli, valamint szükség esetén továbbítja az adatokat. • A személy minden esetben adekvát kérdéseket tesz fel a számára nem egyértelmű kommunikációs helyzetekben.

Elégséges szint	Közepes szint	Jó/megfelelő szint	Kiváló szint
<ul style="list-style-type: none"> • A személy a verbális üzenetekre fókuszál. • Nem motivált a kommunikációs készség fejlesztésére, nem tartja fontosnak ezt a kompetenciát. 	<ul style="list-style-type: none"> • A személy már képes a nem verbális kommunikációs technikák alkalmazására, de a verbális üzenetek előnyt élveznek az információfeldolgozás során. • Megjelenik bizonyos mértékű motiváció a kommunikációs készség fejlesztésére. • Bizonyos mértékig fontosnak tartja a kommunikációs készséget. 	<ul style="list-style-type: none"> • Megfelelő érvelési képességgel rendelkezik. • Megfelelő szinten asszertív. • Fontosnak tartja a kommunikációs készség megfelelő szintjét, ezért motivált annak fejlesztésére. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kifejezetten jól, a verbális kommunikációval egyenértékűen alkalmazza a nem verbális kommunikációs technikákat; képes az érzelmek detektálására és visszatükrözésére. • Hatékonyan érvel az igazság bizonyítása érdekében. • Speciális kommunikációs technikákat alkalmaz, valamint képes kiválóan és hasznosítani a helyzetnek megfelelő készségeket, viselkedési sémákat. Példának okáért a felmerülő konfliktusokat és problémákat verbális úton, asszertívan, nyíltan rendez. • Fontosnak tartja a kommunikációs készséget, valamint motivált annak fejlesztésére.

VII 4. táblázat: A kommunikációs készség különböző szintjeinek meghatározása

A kommunikációs készség egy alapvető szintje minden munkavállaló részéről elvárható. Minél gyakrabban kell egy dolgozónak hatékony interakciókat folytatnia (munkatársaival vagy más személyekkel a munkája során); illetve minél többször van szüksége arra, hogy ismeretlen személyekkel kommunikáljon, esetleg nyilvánosság előtt szólaljon fel, annál inkább igaz, hogy szüksége van hatékony kommunikációs technikákra, jó kommunikációs készségre.

2.5. A KOMMUNIKÁCIÓS KÉSZSÉG MÉRÉSE

A kommunikációs készség vizsgálata igen összetett feladat; tudomásunk szerint, jelenleg a szakirodalomban nem létezik általánosan használt, sztenderdizált mérőeszköze. Ennek legfőbb oka vélhetően az, hogy egy olyan reális interakciós helyzet, mely egy valóságos szociális szituációban létrejöhet, laboratóriumi körülmények között, vagy írott formában, nehezen megkonstruálható torzítás nélkül (vö. Bauer, 1964; Gál, 2015). A munkahelyi kiválasztás, valamint az alkalmassági vizsgálatok tekintetében, a kommunikációs készség leghatékonyabb mérési módszerei a viselkedés közvetlen megfigyelésén alapuló teljesítménymérések (a kiválasztás során pl. interjúk vagy AC feladatok keretein belül). A személy bizonyos kognitív, illetve szociális készségeinek/képességeinek, viselkedési sémáinak, valamint a saját magára irányuló attitűdjének, moti-

vációinak papír-ceruza teszt formájában történő feltérképezése azonban jól kiegészítheti a megfigyeléses vizsgálatokat (pl. Bernáth, 2014; Duran, 1992).

A kommunikációs készség körébe tartozó készségek, képességek és egyéb tényezők gyakran használt mérőeszközei:

- *Vienna Test System* – verbális rövid távú memória, lexikai tudás, verbális deduktív gondolkodás altesztjei.
- *Elmeteória történetek* (Kinderman, Dunbar és Bentall, 1998; Paál és Bereczkei, 2007)
A mérőeszközök rövid, 150-200 szavas történeteket tartalmaznak. A történet elolvasása után, a vizsgálati személyeknek minden esetben két állítás közül kell kiválasztaniuk a helyeset. Az itemek a szövegértést, a mentalizációs képességet (társas érzékenység), valamint a verbális rövid távú memóriát mérik.
- *Szociális kommunikációt mérő tesztcsomag* (Gál, 2015)
 - *Kommunikációt mérő kérdőív*
A 29 itemes önbevalláson alapuló kérdőív öt faktorba rendeződve méri az egyén kommunikációs készségével kapcsolatos attitűdjeit. A faktorok a következők: (1) verbális kommunikáció társas helyzetekben; (2) írásbeli kommunikáció; (3) kölcsönösség a szociális kommunikációban; (4) nehézségek a szociális kommunikációban; valamint (5) erősségek a szociális kommunikációban.
 - *Érzelmi válaszok felismerése*
A mérőeszköz esetében a vizsgálati személyek 5 sematikus arcra érzelmeket olvasnak le, illetve szociális történetek alapján érzelmek azonosítása a feladatuk. Azt hivatott vizsgálni, hogy a személyek képesek-e helyesen azonosítani a sematikus arcokon megjelenő érzelmeket. Továbbá a mindennapi életben is előforduló társas helyzeteket tartalmazó két szituációban az egyes szereplők érzéseinek azonosítása a résztvevők feladata.
 - *Társas helyzetek észlelése*
A tesztben társas helyzetekről szóló történetek szerepelnek; a szituációk abban különböznek egymástól, hogy tartalmaznak-e sértést vagy nem (vö. Szociális Történetek Teszt, SSQ; Lawson, Baron-Cohen és Weelwright 2004). A vizsgálati személynek el kell döntenie, hogy az adott történet tartalmazott-e sértést. Amennyiben azt a választ adja, hogy igen, akkor arra kéri, jelölje meg a történetben azt a mondatot, ahol a sértés elhangzott, majd a történetek szereplőinek érzéseire kérdezik rá.

A kommunikációs készség több komponensből álló konstruktum, melynek egyik fontos összetevője az empátia (Baron-Cohen, 2006). Az empátia gyakorlatilag a hatékony kommunikáció alapja, mivel ennek segítségével kódolhatóak az affektív mentális állapotok (ti. érzelmek), melyeket folyamatosan monitorozunk az interakciók alatt, és amelyek meghatározzák a kommunikációs üzenetek értelmezését. Az empátia méréséről bővebben jelen tanulmánykötet III. fejezet Empátia, érzelemfelismerés, érzelemszabályozás alfejezetében olvashat (Szemán-Nagy és Balázs, 2017).

Nagy (2000) szerint a szociális kommunikáció során a társas helyzetek kezelése, és a másik személy befolyásolása történik; melynek sikeres megvalósulásához elengedhetetlen a nézőpontváltás, valamint a másik féllel való törődés. Ezért a kommunikációs készség tekintetében az empátia összetevői közül a *perspektíva-váltás képességét*, valamint az *empátiás törődésre irányuló motivációt* tekintjük relevánsnak.

- *Mentalizációra irányuló igény skála* (Bernáth és Kovács, 2013)
A mérőeszköz metarefektív módon méri a vizsgálati személy mentalizációra irányuló igényét, tehát azt, hogy milyen mértékben törekszik a személy megismerni személyközi helyzetben a másik hiedelmeit, érzéseit, szándékait.
- *Az asszertív problémamegoldás és konfliktuskezelés vizsgálata* (Rudas, 2011)

3. A mérni kívánt attitűdök, személyiségjellemzők és viselkedési sémák vázlatos bemutatása

A mérésre javasolt attitűdök, motivációk, készségek, képességek és viselkedésmanifesztációk rövid leírása: A mérni kívánt készségek a szövegértés, a lexikális tudás és szókincs, a nyelvérzék, a verbális deduktív gondolkodás, valamint a verbális rövid távú memória.

A kommunikációs helyzetfelismerés vizsgálata során mérni kívánjuk a jelölt mentalizációs képességét (non-verbális üzenetek értelmezése és azok megfelelő kezelése), ábraolvasási képességét (helyes következtetések levonása), adekvát kérdésfeltevésben való jártasságát, érvelési képességét, valamint asszertivitását. A mérés során teljesítménytesztet alkalmazunk.

A jelöltek attitűdjeinek, motivációinak, valamint személyiségjellemzőinek vizsgálata skálán mért önbeszámoló módszerrel történik. A mérni kívánt kompetenciaterületek a nyíltság, hitelesség és őszinteség; a társas identitás; a perspektívaátváltásra irányuló igény; az egyértelmű kommunikációra való törekvés, valamint a kommunikációs készség fejlesztésére irányuló motiváció.

Kompetenciaterület	Mérési terület		Mérés típusa
Olvasási készség és Kifejezőképesség			Teljesítményteszt
<i>Szövegértés</i>	teljesítmény		Teljesítményteszt
<i>Lexikális tudás, szókincs</i>	teljesítmény		Teljesítményteszt
<i>Nyelvérzék</i>	teljesítmény		Teljesítményteszt
<i>Verbális deduktív gondolkodás</i>	teljesítmény		Teljesítményteszt
<i>Verbális rövid távú memória</i>	teljesítmény		Teljesítményteszt
Kommunikációs helyzetfelismerés			Teljesítményteszt
<i>Mentalizációs képesség</i> Nonverbális üzenetek értelmezése és azok megfelelő kezelése	teljesítmény		Teljesítményteszt
<i>Ábraolvasás; helyes következtetések levonása</i>	teljesítmény		Teljesítményteszt
<i>Adekvát kérdésfeltevés</i>	teljesítmény		Teljesítményteszt
<i>Hatékony érveléstechnika</i>	teljesítmény		Teljesítményteszt
<i>Asszertív problémamegoldás és konfliktuskezelés</i>	teljesítmény		Teljesítményteszt
Nyíltság, hitelesség, őszinteség	attitűd	motiváció	Skálán mért önbeszámoló
Társas identitás	attitűd	motiváció	Skálán mért önbeszámoló
Perspektívaátváltásra irányuló igény	attitűd	motiváció	Skálán mért önbeszámoló
Egyértelmű kommunikációra való törekvés	attitűd	motiváció	Skálán mért önbeszámoló
Fejlődésre irányuló motiváció	motiváció		Skálán mért önbeszámoló

VII.5. táblázat: A kommunikációs készség összetevői, valamint a mérésre javasolt attitűdök, motivációk, készségek, képességek és viselkedésmanifesztációk rendszere

A teszteredmény az alábbiak szerint értelmezendő:

A kiváló szintű kommunikációs készséggel rendelkező személy: képes értelmezni az olvasottakat. A verbális információkat megterhelő követelmények mellett is képes megtartani a rövid távú memóriájában. Nagyobb igénybevétel ellenére is képes az információk megértésére és kezelésére: elemzi, értékeli azokat. A személy lexikális tudása, szókinccse, nyelvérzéke kiemelkedő. Kifejezetten jól, a verbális kommunikációval egyenértékűen értelmezi a nem verbális jeleket; képes az érzelmek detektálására. Kimagaslóan jó a kommunikációs helyzetfelismerő készsége. Példának okáért a felmerülő konfliktusokat és problémákat verbális úton, aszszertívan, nyíltan rendezné. Fontosnak tartja a kommunikációs készségét, valamint motivált annak fejlesztésére.

A jó szintű kommunikációs készséggel rendelkező személy: képes értelmezni az olvasottakat. A verbális információkat általában terhelés mellett is képes megtartani a rövid távú memóriájában. Általában képes az információk megértésére és kezelésére: elemzi, értékeli azokat. A személy lexikális tudása, szókinccse, nyelvérzéke általában megfelelő. Megfelelően értelmezi a nem verbális jeleket; képes az érzelmek detektálására. Általában jól értelmezi a kommunikációs helyzeteket és megfelelő szinten asszertív. Fontosnak tartja a kommunikációs készség megfelelő szintjét, ezért motivált annak fejlesztésére.

A közepes szintű kommunikációs készséggel rendelkező személy: képes értelmezni az olvasottakat. A verbális információkat általában memorizálja, azonban terhelés és nyomás hatására romolhat teljesítménye. Megérti a kapott információkat, de az elemzés, értékelés gyakran akadályokba ütközik. A személy lexikális tudása, szókinccse, nyelvérzéke fejlesztésre szorul. A személy már képes a nem verbális jelek értelmezésére, de a verbális üzenetek előnyt élveznek az információfeldolgozás során. A kommunikációs helyzetek értelmezése olykor nehézséget okoz számára és általában nem asszertív. Megjelenik bizonyos mértékű motiváció a kommunikációs készség fejlesztésére. Bizonyos mértékig fontosnak tartja a kommunikációs készséget.

Az elégséges szintű kommunikációs készséggel rendelkező személy: általában képes értelmezni az olvasottakat, de információkkal csak bizonyos mértékig terhelhető. Nagyobb igénybevétel esetén jelentősen csökken memóriakapacitása. A személy lexikális tudása, szókinccse, nyelvérzéke kapcsán nagy hiányosságok figyelhetők meg. A személy félreértelmezi a nem verbális jeleket, a verbális üzenetekre fókuszál. Kommunikációs helyzetekben nem asszertív: inkább csendben marad és megvárja a dolgok alakulását. Általában nem kér segítséget. Nem motivált a kommunikációs készség fejlesztésére, nem tartja fontosnak ezt a kompetenciát.

4. A kommunikációs készséghez tartozó tesztek validálási, megbízhatósági szempontjai

A mérőeszköz megbízhatóságának vizsgálata a klasszikus tesztelméleti kereten belül, elsősorban Cronbach-alfa számítással történik. Az eredmények függvényében itemszelekcióra lehet szükség a megbízhatóság javítása; illetve a minél időgazdaságosabb teszt kialakítás érdekében.

A konvergens validitás kritériuma lehet az, hogy a kommunikációs készség egyes alkálái egymással korreláljanak. Így az olvasási készség és kifejezőképesség; a kommunikációs helyzetfelismerés; a nyíltság, hitelesség, őszinteség; a perspektívaváltásra irányuló igény; az egyértelmű kommunikációra való törekvés; valamint a fejlődésre irányuló motiváció alkálák közepes fokú korrelációja valószínűsíthető. Mivel más-más aspektusát mérik a kompetenciának, erős korrelációt mégsem feltételezhetünk.

Ezek után a szakirodalmi bevezetőben bemutatott (lásd *2.5 fejezet*) legálisan hozzáférhető, teljes egészükben megjelentetett tesztek lehetőséget biztosítanak arra, hogy az általunk kialakított mérőeszközök pszichometriai vizsgálatában a konkurens validitás elemzésének összevetési alapját képezzék. A továbbiakban a kompetencia fentebb vázolt komponensei mentén egyesével megjelöljük, hogy mely mérőeszközökkel való összevetésük tűnik empirikus alapon relevánsnak a validitás vizsgálatára.

- Olvasási készség és kifejezőképesség
Vienna Test System
Elmeteória történetek (Kinderman, Dunbar és Bentall, 1998; Paál és Bereczkei, 2007)
- Kommunikációs helyzetfelismerés
SSQ (Lawson, Baron-Cohen és Weelwright, 2004)
Az asszertív problémamegoldás és konfliktuskezelés vizsgálata (Rudas, 2011)
- Perspektívaváltásra irányuló igény
Mentalizációra irányuló igény skála (Bernáth és Kovács, 2013)

IRODALOMJEGYZÉK

- Bailey, M. (2001). The qualities of an officer. In Lescreve, F. J., Arabian, J., Bailey, M., Birke, W., Lagache, S., McFarlane, L., Meincke, S., Thompson, B., Visser, H. M. D., Woycheshin, D. (eds.), *Officer Selection. Final report of the RTO Human Factors and Medicine Panel (HFM) Research and Study Group 31 on Officer Selection RTO Technical Report*, 34, 97–106.
- Balázs, K., Bernáth, Á. (2015). A viselkedés befolyásolására alkalmas kommunikációs módszerek. In Kovács, J. (ed.), *Szociálpszichológiai tanulmányok a Szociál- és Munkapszichológiai Tanszék fennállásának 25. évfordulójára* (pp. 207–229). Debreceni Egyetemi Kiadó.
- Baron-Cohen, S. (2006). *Elemi különbség*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *The Journal of applied psychology*, 87(1), 43–51.
- Bauer, R. (1964). Social anxiety: From laboratory studies to clinical practice. The obstinate audience: The influence process from the point of view of social communication. *American Psychologist*, 19(5), 319–328.
- Bernáth, Á., Kovács, J. (2013). A mentalizációs igény és a machiavelliánus nézetekkel való egyetértés. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 68(4), 671–685.
- Bernáth, Á., Kovács, J. (2014). A mentalizációra irányuló igény társas viselkedésben betöltött szerepe. In Münnich Á. (ed.), *Pszichológiai Kutatások. Debreceni Egyetem Pszichológiai Doktori Program* (pp. 85–98). Debreceni Egyetemi Kiadó.
- Bernáth, Á. (2014). Kommunikációs készség. In Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds.), *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztek leírása: KVKteszt Komplet vezető-kiválasztási tesztrendszer* (pp. 89–95). Budapest: Belügyminisztérium.
- Bolton, R. (1987). *People skills. How to assert yourself, listen to others, and resolve conflicts*. Australia: Simon and Shuster.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 475–482.
- Buda, B. (1988). *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei*. Budapest: Tömegkommunikációs Kutatóközpont.
- Buda, B. (2007). Kommunikáció a szervezetekben. In Mészáros, A. (ed.), *Kommunikáció és konfliktusok kezelése a munkahelyen* (pp. 13–34). Budapest: Eötvös Kiadó.
- Carroll, J. B. (1993). *Human cognitive abilities. A survey of factor-analytic studies*. Cambridge University Press.
- Duran, R. L. (1992). Communicative adaptability: A review of conceptualization and measurement. *Communication Quarterly*, 40(3), 253–268.
- Ekman, P. (1982). *Emotion in the human face*. Elmsford, NY: Pergamon.
- Forgas, J. P. (1989). *A társas érintkezés pszichológiája*. Budapest: Gondolat Kiadó.
- Gál, Z. (2015). *A szociális kommunikációs képesség mérőeszközének fejlesztése 10–19 évesek körében*. Budapest: Oktatási Hivatal.
- Hargie, O. D. W. (2007). *The handbook of communication skills*. New York: Routledge.

- Heldman, K. (2011). *Project management jumpstars*. New York: Routledge.
- Hewstone, M., Jaspars, J., Lalljee, M. (1982). Social representations, social attributions and social identity: The intergroup images of „public” and „comprehensive” schoolboys. *European Journal of Social Psychology*, 12, 241–269.
- Hidegkuti, I., Münnich, Á. (2023). Problémamegoldó készség. In Malét-Szabó, E., Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds.), *Az egységes közszolgálati Alapkompenciákat Vizsgáló Tesztrendszer pszichológiai alapjai* (pp. 205–217). Budapest: Belügyminisztérium.
- Horn, J. L., Noll, J. (1997). Human cognitive capabilities: Gf-Gc theory. In Flanagan, D. P., Genshaft, J. L., Harrison, P. L. (eds.), *Contemporary intellectual assessment theory tests and issues* (pp. 49–91). New York: The Guilford Press.
- Juhász, M., Soós, J. K. (2007). A team munka kommunikációs mintázata biztonsági kultúrában. *Munkaügyi Szemle*, 51, 11–15.
- Kinderman, P., Dunbar, R., Bentall, R. P. (1998). Theory of mind deficits and causal attributions, *British Journal of Psychology*, 89(2), 191–204.
- Kovács, I. É. (2007). Az egy- és kétirányú kommunikáció. In Mészáros, A. (ed.), *Kommunikáció és konfliktusok kezelése a munkahelyen* (pp. 71–82). Budapest: Eötvös Kiadó.
- Kovács, J. (2023). Konfliktuskezelés. In Malét-Szabó, E., Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds.) *Az egységes közszolgálati Alapkompenciákat Vizsgáló Tesztrendszer pszichológiai alapjai* (pp. 179–191). Budapest: Belügyminisztérium.
- Lawson, J., Baron-Cohen, S., Weelwright, S. (2004). Empathising and systemising in adults with and without asperger syndrome. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 34(3), 301–310.
- Malét-Szabó, E., Hegyi, H., Hegedűs, J., Szeles, E., Ivaskevics, K. (2018). Rendőri alapkompenciák az egységes közszolgálati alapkompenciák tükrében. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1), 15–74.
- Maurer, R. (1997). *A visszajelzés eszköztára vezetőknek*. Budapest: Részvétel Könyvek.
- McCrimmon, J. M. (1976). *Writing with a purpose*. Boston-London: Houghton Mifflin Company.
- Mehrabian, A. (1969). Significance of posture and position in the communication of attitude and status relationships. *Psychological Bulletin*, 17, 359–372.
- Nagy, J. (2000). *XXI. Század és nevelés*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Neményiné Gyimesi, I. (2007). Meggyőzés. In Mészáros, A. (ed.), *Kommunikáció és konfliktusok kezelése a munkahelyen* (pp. 83–98). Budapest: Eötvös Kiadó.
- Nemzeti alaptanterv – NAT (2012) Letöltve: https://ofi.hu/sites/default/files/attachments/mk_nat_20121.pdf
- Paál, T., Bereczkei, T. (2007). Adult ToM, cooperation, Machiavellianism: The effect of mindreading on social relations. *Personality and Individual Differences*, 43, 541–551.
- Páskuné Kiss, J. (2007). A munkahelyi légkör kommunikációs vonatkozásai. In Mészáros, A. (ed.), *Kommunikáció és konfliktusok kezelése a munkahelyen* (pp. 51–69). Budapest: Eötvös Kiadó.
- Reiner, B. (1997). *Beszédtechnika menedzsereknek*. Budapest: Medicina Kiadó.
- Roebuck, C. (2000). *Hatékony kommunikáció*. Budapest: Scolar Kiadó.

- Rogers, C. B. (2004). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Rosengren, K., E. (2008). *Kommunikáció*. Budapest: Typotex Kiadó.
- Rozelle, R. M., Druckman, D., Baxter, J. C. (2004). Non-verbal behaviour as communication. In Hargie, O. D. W. (2004): *The handbook of communication skills*. New York: Routledge. 73-119.
- Rubin, R. B. (1990). Communication competence. In Phillips, G., Wood, J. T. (eds.), *Speech communications: Essays to commemorate the 75 anniversary of the Speech Communication Association* (pp. 94–129). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Rudas, J. (2011). *Javne örökösei*. Budapest: Oriold és Társai Kiadó.
- Simay, A. E. (2015). *Kommunikációs készségek fejlesztése*. Budapest: Patrocinium.
- Szabó, K. (2009). *Kommunikáció felsőfokon*. Budapest: Kossuth Kiadó.
- Szemán-Nagy, A., Balázs, K. (2023). Ézelmi intelligencia. In Malét-Szabó, E., Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds.), *Az egységes közszolgálati AlapKompetenciákat Vizsgáló Tesztrendszer pszichológiai alapjai* (pp. 51–63). Budapest: Belügyminisztérium.
- Szőke-Milinte, E. (2007). *A kommunikációs kompetencia fejlesztése*. Piliscsaba: Pázmány Péter Katolikus Egyetem.
- Tajfel, H., Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In Austin, W. G., Worchel, S. (eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tarnóczi, R. (2007). *A határainkon túl szolgálatot teljesítő katonai állomány kiválasztásrendszerének kialakítása*. Doktori értekezés. Letöltve: http://uni-nke.hu/downloads/konyvtar/digitgy/phd/2007/tarnoczi_richard.pdf
- US Department of Labor/Employment and Training Administration (USDOL/ETA) (2017). O*NET Holland Codes Interests matched to careers – Occupational Information Network (O*NET). Letöltve: <http://www.onetonline.org/>
- Wilson, S. R., Sabee, C. M. (2003). Explicating communicative competence as a theoretical term. In Greene, J. O., Burlison, B. R. (eds.), *Handbook of Communication and Social Interaction Skills* (pp. 3–50). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

VIII. KONFLIKTUSKEZELÉS

Kovács Judit

Absztrakt

A konfliktuskezelési készség kompetenciának két nagy kompetenciaterületét azonosítottuk, a konfliktusdatosságot, és az együttműködő konfliktusmegoldó orientációt, beleértve a támogató konfliktusrendezést is. A két nevezett kompetenciaterület mögött számos rész-képesség, attitűd, motiváció húzódik (az együttműködő konfliktusmegoldó orientáció mögött többek között például a konfliktusok felvállalása, a másik érdekével való törődés és az együttes nyereség tisztelete). A kompetenciához tartozó viselkedésjegyeket a Belügyminisztérium Alapkompencia Kutatócsoportjának eredményei (Malét-Szabó et al., 2018), az O'Net rendszerből kiolvasható támpontok és a szakirodalom alapján integratív módon vázoltuk fel. A mérni kívánt viselkedésjegyek, attitűdök és motivációk felvázolása után megrajzoltuk a konfliktuskezelési készség szempontjából elégségesen, közepesen, jól, illetve kiválóan működő személyek jellemzőit, majd a mérésünket validálni alkalmas más mérések lehetőségeit mutattuk be.

Kulcsszavak: problémamegoldás, kényszerítő illetve támogató konfliktuskezelés, együttműködő orientáció, együtttérzés, jó modor és tanácsadás.

1. A konfliktuskezelési kompetenciába tartozó készségek, képességek

A konfliktuskezelés képessége a közszolgálati szerveknél dolgozó személyeknél alapvetően kétféle vonatkozásban értelmezhető: egyrészt a *többi dolgozóval, kollégával* való konfliktus vonatkozásában, másrészt az ügyfelekkel folytatott interakciók tekintetében, azokra a konfliktusokra vonatkoztatva, melyek civilek között, illetve törvénysértők és sértett felek között zajlanak, s melyek rendezésében a hatóságoknak vannak jogosítványai.

A Belügyminisztérium Alapkompencia Kutatócsoportja által végrehajtott kutatás az egységes közszolgálati alapkompenciák társas kompetenciái közé tartozó konfliktuskezelési kompetenciához a következő definíciót és általános viselkedésjegyeket rendeli (Malét-Szabó et al., 2018):

Definíció: Képes ellentmondásos helyzetben olyan módszer vagy stílus alkalmazására, amely hatására a konfliktus csökkenthető.

Viselkedésjegyek:

- a) Képes felismerni, ha konfliktushelyzetbe kerül;
- b) Törekszik, hogy konfliktushelyzetben olyan megoldást alkalmazzon, ami a normák adta kereteken belül az érintettek számára megfelelő.

Az O'Net rendszer (US Department of Labor/Employment and Training Administration, 2017) társas készségei közül (koordináció, instruálás, alku, rábeszélés, szolgálati orientáció, társas érzékenység) a konfliktuskezelési társas kompetenciához az alkuképesség, illetve a társas érzékenység rendelhető. Definíció szerint a jó alkuképességgel rendelkező személy képes a különböző nézőpontokat a konfliktusban álló felek között egymáshoz közelíteni, és az embereket kölcsönösen elfogadható alkukba vonni. A társas érzékenység pedig azt jelenti, hogy az ilyen ember látja, és jól értelmezi más személyek reakcióit a dolgokra, érti, hogy mások miért reagálnak úgy dolgokra, ahogy.

Az O'Net e két társas készséget a rendszerben fellelhető, a jelen tanulmány szempontjából fontos foglalkozások mindegyikénél felsorolja kívánatos kompetenciaként (úgy mint pl. a detektív: 33-3021.01; a bűnügyi felderítő: 33-3021.03; a nevelővelőtitst, börtönfelügyelő: 33-3012.00; az utcán szolgálattevő rendőr: 33-3051.01; vagy a közlekedési rendőr: 33-3052.00 esetében).

Összegezve, a közszolgálat a konfliktustudatosságot (önreflektív tudatos konfliktuskiértékelés) és a konfliktusokhoz való együttműködő hozzáállást várja el az újonnan belépőktől. Az együttműködő orientáció szükségessége az O'Net rendszeréből is kiolvasható, amennyiben ez az orientáció az alkuképességhez is szükséges, s az együttműködés feltételezi a másik igényeire való figyelmet (társas érzékenység). Az O'Net rendszerben emlegetett társas érzékenység valamelyest kapcsolható a konfliktustudatossághoz is, amennyiben a különböző nézőpontok megértése, a másokra való odafigyelés nélkül a konfliktus valódi mibenléte nem is érthető meg. A konfliktusok értelmezésének professzionális szintje inkább olyan kompetencia, melyet kifejezetten a konfliktusrendezés elsajátítására felállított speciális képzések, továbbképzések során meg lehet szerezni.

Amint a szakirodalmi áttekintő részből majd kiderül, a közszolgálati alkalmazottakkal, belügyi dolgozókkal, hatósági emberekkel, rendőrökkel foglalkozó kutatás elemi hangsúlyt helyez azokra a képességekre, motívációkra, attitűdökre, melyek segítik azt, hogy a hatóság minél kevesebb kényszerítő erejű, netalán túlkapásokkal teli agresszív megoldásra ragadtassa magát.

Az általunk javasolt kompetenciamérés is két kompetenciaterületet különböztet meg:

- a) a konfliktusok felismerésének a képessége
- b) törekvés arra, hogy konfliktushelyzetben olyan megoldás kerüljön alkalmazásra, mely a normák adta kereteken belül az érintettek számára megfelelő: kollégákkal az együttműködés keresése iránti elkötelezettség ütköző érdekek esetén, az ügyfelekkel pedig a támogató stílusú konfliktusrendezés képessége.

2. A konfliktuskezelési kompetencia szakirodalmának áttekintése

Konfliktusok az emberi tapasztalat több szintjén előfordulnak, beszélhetünk intrapszichés, személyek közötti és csoportközi konfliktusokról. A szervezetbe beléptetés felvételi rendszere szempontjából e három szint közül az interperszonális szint áll most figyelmünk fókuszában, és az interperszonális szinten jelentkező konfliktusok kezelését érintő kompetencia.

Rahim (2010) a szervezeti konfliktusoknak Baron (1990) által összegyűjtött számos definícióját elemezve arra jutott, hogy a szervezeti konfliktus definícióknak vannak közös elemei. Ilyen például az, hogy (a) a felek úgy látják, hogy kibékíthetetlen érdekellentét van közöttük; (b) kölcsönösen meg vannak a felek arról győződve, hogy a másik ellenükre tör; (c) ezt a hiedelmet a cselekedetek nagy valószínűséggel igazolják; (d) a konfliktus egy folyamat, mely az interakciók egymást követő során át bontakozik ki.

2.1. AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS KERESÉSE IRÁNTI ELKÖTELEZETTSÉG ÜTKÖZŐ ÉRDEKEK ESETÉN ÉS A CSOPORTTELJESÍTMÉNY KAPCSOLATA

A Rahim (2010) által listázott kritériumok közül az „a” pontban megjelenített kritérium, az érdekütközés, sarokköve a jelenségnek. Ahogyan Deutsch (1973) fogalmazott, az érdekkonfliktusoknak, vagy ahogyan ő nevezte, a valódi konfliktusoknak a rendezésében elengedhetetlen a részvevő felek érdekeinek újrafogalmazása, közös érdekek azonosítása, a felek közötti bizalom erősítése. Az érdekkonfliktus elmélet (Sherif, 1961) szerint az érdekkonfliktusok ellenségeskedéshez, gyűlölködéshez vezetnek, melyek rombolóak az emberi kapcsolatokra, viszont ha egy közös érdek által vezérelve a felek együttműködnek, ezek a negatív indulatok lecsökkennek. A közös érdek azonban nem mindig nyilvánvaló, annak azonosítása sokszor nyitottságot, kreativitást, rugalmasságot igényel (Kovács és Pántya, 2011). Sőt, az ütközések nem feltétlenül a reális anyagi érdekek mentén manifesztálódnak, lehetnek azok szimbolikusak is, az értékek, a nézetek és az ízlés ütközése mentén szerveződők, és akár személyes háttérűek is. A konfliktusok, különösen azok, amelyek eszkalálódnak, olyan harcokhoz vezethetnek, melyben az érdek alapján való rendezésnél fontosabb a presztízs és a tekintély. Ez azt jelenti, hogy nem az számít, hogy valaki, vagy egy csoport, abszolút értelemben mennyit nyer vagy veszít, hanem az, hogy a csatának ki a nyertese, ki nyer többet vagy ki veszít kevesebbet a másikhoz képest (Kovács, Pántya, Bernáth, Máth és Hidegkuti, 2012).

Simons és Peterson (2000) a munkacsoportokon belül feladatkonfliktusról és személyes konfliktusról beszélnek, ahol a feladatkonfliktus a feladatok megoldásának módjára vonatkozó egymástól különböző elképzelésekből ered, a személyes konfliktus pedig személyes ellentétből. Ezek a szerzők azt a nézőpontot képviselik, hogy a feladatkonfliktusok jót tesznek a csoportteljesítménynek, és egy bizalommal teli munkacsoportban ezek a konfliktusok nem fajulnak el személyes konfliktussá, melyek rontanák a teljesítményt. De Dreu és Weingart (2003) metaanalízise szerint azonban a konfliktusok összességében mégis inkább rontanak a csoportteljesítményen. Éppen ezért a szervezeteknek érdekében áll, hogy olyan munkatársakat alkalmazzanak, akik jó képességekkel rendelkeznek a konfliktusrendezésben.

A konfliktusokhoz különféle stratégiákat alkalmazva állhat hozzá a személy. A stratégiák kategorizálására kettő, három, négy és ötféle stratégiát megkülönböztető elméleti modellek születtek. A kétféle stratégiát kezelő elmélet (Deutsch, 1949, 1990; Tjosvold, 1990) együttműködő, illetve versengő stratégiaválasztásról beszél. A hármat megkülönböztető szerint (Putnam és Wilson, 1982) konfrontációkerülésről, megoldásorientációról és kontrollról beszélhetünk. A négyféle választ kezelő modellben (Pruitt, 1983; Pruitt és Rubin, 1986) a viselkedésválasztások tipizálása jellemzően az alapján történik, hogy a megoldás mennyire elégíti ki egyrészt az egyik, másrészt a másik fél igényeit, érdekeit. A modell alkotói e két független dimenzió mentén azonosítottak négy különböző konfliktuskezelési stílust. A nevét is a két fél érdekéről kapta a modell, melyet kettős-érdek modellnek neveznek. *Elkerülő* stratégiának nevezzük, ha a személy senki, tehát sem a saját, sem a másik érdekével sem foglalkozik az interperszonális konfliktusban. *Versengő* stratégiát alkalmaz, ha mindenáron a saját érdekét, akaratát viszi át, a másik érdekével mit sem törődve. *Alárendelő* stratégiát követ, ha maximálisan alkalmazkodik a másik akaratához, csakis az ő érdekével foglalkozva. Ha mindkettőjük érdeke egyaránt foglalkoztatja, s azon fáradozik, hogy olyan megoldást találjon, mely mindkettőjüknek maximálisan megfelel, integratív (a felek érdekeit integráló), *problémamegoldó* stratégiát alkalmaz (Pruitt és Rubin, 1986). A problémamegoldás együttműködő abban az értelemben, hogy választásával közösen érnek célt a felek. A kettős-érdekmodellben tehát a problémamegoldásnak nemcsak a másik érdekével való törődés a feltétele, de az is, hogy a személy a saját érdekét is elszántan kövesse. Az ötfaktoros felfogás képviselői a fenn nevezett stratégiákat kiegészítik a kompromisszumkeresés stratégiájával, így integrációról (~ problémamegoldás), előzékenységről (~ alárendelés), dominanciáról (~ versengés), elkerülésről, illetve kompromisszumtételtől beszélnek (Blake és Mouton, 1964; Follett, 1926/1940; Rahim és Bonoma, 1979; Thomas, 1976).

Ugyan a hétköznapi fogalmak szerint a kompromisszumkészség szorosan hozzátartozik a konfliktusok megoldásához hozzájáruló tulajdonságokhoz, fontos leszögeznünk, hogy a kompromisszumnak az a válfaja, mely megmarad a teljes érdekkonfliktus felfogásban, és úgy gondolkozik a konfliktusmegoldásról, hogy mindkét félnek engednie kell valamennyit az érdekéből ahhoz, hogy megállapodás szülessen, lemond arról, hogy olyan megoldást találjanak a felek, mely mindkettőjüket a lehetőségekhez mérten maximálisan kielégítse. Mindazonáltal sokszor nagyon nehéz mindkét félt maximálisan kielégítő megoldást találni, és ilyenkor a feltétlenül szükséges kompromisszumok meghozatalának a készsége valóban kívánatos készség. Rahim és Magner (1995) a szervezeti konfliktusok kezelésekor alkalmazott stratégiák mérésére alkalmas ROC-skálával végeztek számos szervezetben vizsgálatot, és tesztelték, hogy az adatok vajon a két, a három, a négy vagy az öttényezős modellre illeszkednek-e leginkább. Eredményeik az öttényezős rendszer létét támasztották alá.

A konfliktusok sokszor összetettek, nemcsak egy, de több vitás ügy, téma is kirajzolódik bennük. Nagyon ritka, hogy ilyen összetett konfliktusok esetén a feleknek minden pont egyformán fontos volna, és a saját érdekükhöz minden kérdésben egyforma intenzitással ragaszkodnának. Ezekben a konfliktusokban segíti az együttműködő konfliktusrendezést, ha egymás prioritásait a felek feltérképezik, és egymás irányában kölcsönösen előnyös engedményeket tesznek. Ezt olyankor lehet megtenni, ha sikerül olyan pontokat találni, melyekről kiderül, hogy az egyik félnek sokkal fontosabb, mint a másiknak, és ezzel egy időben olyan pont is van, amely éppen annak a félnek fontos, mely félnek az előző pont nem volt olyan fontos, és fordítva. Az ilyen összetett konfliktusok kutatásának elterjedt eszköze a többszemponos tárgyalások alkalmazása, melyben a felek olyan alkukhelyzetbe kerülnek, melyben van lehetőség egymás felé kölcsönösen előnyös engedményeket tenni (Kovács, 2014a).

Ugyan számos szerző szerint az érdekek összehangolása, például érdekegyeztető tárgyalások során, inkább helyzeti adottságok, aktuális beállítódottságok, megfogalmazások, lehetőségek, ösztönzők kérdése (lásd pl. Bazerman, Curhan, Moore és Valley, 2000; Lewicki, Litterer, Saunders és Minton, 1993; Pruitt és Carnevale, 1993), azért az együttműködés az érdekegyeztető tárgyalásokon a személyes tulajdonságokon is múlik.

Barry és Friedman (1998) az ötfaktoros személyiségelmélet extravertió és barátságosság faktoraival kapcsolatban találták azt, hogy azok az érdek-összehangoló (integratív) alkumegoldásokkal pozitív kapcsolatban vannak. Kutatásukban a jó kognitív képességek is pozitív összefüggésben álltak az érdek-összehangolással. Sandy, Boardman és Deutsch (2006) is beszámolnak a különböző személyiségaspektusok és a konfliktusokban mutatott viselkedések gyenge, de szignifikáns együttjárásáról. Kutatásaik szerint a tárgyaló-egyeztető magatartásmódot a barátságosság és extravertió, a vitázó, elkerülő és támadó magatartásmódot pedig a neuroticitás tekintetében magas értékkel jellemezhető személyek választják gyakrabban. Ugyanakkor ezek a szerzők is arra hívják fel a figyelmet, hogy a stratégiák szituációfüggőek lehetnek, ez pedig korlátozza a nagy személyiségfaktorok konfliktusmagatartást befolyásoló hatása mentén való gondolkodás érvényét.

Az általában vett konfliktusviselkedésre (túl az érdekegyeztető tárgyalások kontextusán) a hosztilitás is hat, amennyiben hajlamosít a dühre, így a vélt vagy valós sérelmek megtorlására (Barefoot és Boyle, 2009).

A nagy személyiségtényezőkhöz képest szűkebb tartományú személyes beállítódások is segítik az ütköző érdekek összehangolását. Ilyen az együttműködő társas értékorientáció (a másik érdekének tekintése) és a saját érdek érvényesítéséhez való ragaszkodás egyidejű jelenléte (De Dreu, Weingart és Kwon, 2000). A konfliktusok rendezéséhez fontos hozzájárulást ad a perspektívaváltás, vagyis a másik fél nézőpontjának a felvétele. A perspektívaváltási felfogás értelmében (Johnson, 1971; Johnson, Johnson és Tjosvold, 2006) az emberek személyesen elfogult nézőpontból szemlélik a dolgokat, és a különböző üzenetek ebből a személyes perspektívából kerülnek kiértékelésre. Nehéz úgy beszélni vagy olyan üzeneteket adni, ami a hallgatóság felfogásában is ugyanazt jelenti. Az emberek megkísérlik felbecsülni, mit tudhatnak, vélhetnek, gondolhatnak a többiek, hogy becsléseket tegyenek arról, mások hogyan fognak egy adott helyzetről vélekedni, abban viselkedni.

Konfliktushelyzetben az érdekkülönbségből adódó személyesen elfogult beállítódás téves következtetések alapja lehet. Az eredményes konfliktusrendezéshez tehát szükség van megfelelő perspektívaváltási képességre. A jó perspektívaváltási készség nemcsak a másik szempontjainak jobb megértéséhez vezet, de kutatások szerint például egy csoporton belüli konfliktus esetén inkább valószínűsíti, hogy a konfliktus feladatkonfliktusnak, és ne személyes konfliktusnak tűnjön (Sessa, 1996). Mint arról már volt szó, a feladatkonfliktusok pedig hozzájárulhatnak a jobb csoportteljesítményhez, de a személyes konfliktusok nem (Simons és Peterson, 2000). A specifikus viselkedésmódok jelentése értelmezéséhez a személyeknek birtokolniuk kell egyfajta metakommunikációs kompetenciát, érzelmi intelligenciát. Bernáth és Kovács (2015) a mentalizációs igény szerepére hívják fel a figyelmet. A mentalizációs igény azzal kapcsolatos törekvést fejez ki, hogy a személy szeretné megismerni a másik érzéseit, véleményét. Ez az igény nem feltétlenül vezet pontosabb ismeretekhez, de a tapasztalat szerint hozzájárul ahhoz az együttműködő orientációhoz, ami végül például integratív tárgyalásokban nagyobb teljesítményhez, érdekösszeegyeztetéshez (Bernáth és Kovács, 2015).

A konfliktusviselkedést természetesen magával a konfliktusviselkedéssel és a konfliktusrendezéssel kapcsolatos specifikus nézetek is befolyásolják. Így például a Thomas–Killman kérdőív (1977) által is mért konfliktusmegoldó stratégiaválasztás, mely gyakorlatilag a tudatos motivációt és önreflexiót méri azzal kapcsolatban, hogy a személy konfliktusokban mennyire tekinti a saját érdekét és a másik érdekét.

2.2 A TÁMOGATÓ STÍLUSÚ KONFLIKTUSRENDEZÉS HATÉKONYSÁGA AZ ÜGYFÉLSZOLGÁLATBAN

Az ügyfelek érintettségével zajló konfliktusok rendezésére vonatkozó nemzetközi szakirodalomból kitűnik, hogy a legtöbb szó a nemkívánatos agresszív konfliktuskezelés esélyeit csökkentő tényezőkről esik. Például arról, hogy ki esélyes arra, hogy a kezében indokolatlanul elsüljön a fegyver. A barátságos kooperatív hozzáállás segít abban, hogy eszkalálódni képes krízishelyzetek ne eszkalálódjanak (Grubb, Brown és Hall, 2015).

A fizikai erőszak nélküli megoldásmódokat (megbeszélés, odafigyelés) számos vizsgálat és felfogás különíti el a hathatós erő alkalmazásától. Muir (1977), a fegyveres szolgálok esetében a kényszerítés és a dialógus eszkozeiről beszél. A „kényszerítő” típusú rendőrök nem gondolkoznak nagyon sokat a kényszerítés bevetésén. Bár a rendőri munka tényleg teret ad indokolt esetben az ilyesfajta megoldásoknak, bizonyos személyekre ez különösképp jellemző, és előszeretettel alkalmaznak fizikai kényszert, illetve tartóztatnak le embereket. Az ő ellentéteik Muir rendszerében a „viszonzók”. Ők szeretik megbeszélni az állampolgárokkal az ügyeket, alkudoznak és hajlamosak kompromisszumokra. A „profik” szükség esetén nem vonakodnak a kényszerítő megoldásoktól, de alapértelmezésben a nyugodt megbeszélésben látják a rendezés jó megoldását. Végül, vannak olyan rendőrök is, akik sem nem kényszerítenek, sem pedig nem beszélnek meg a problémákat. Ők az „elkerülők”. Ezt a tipológiát számos későbbi vizsgálat is megerősítette. Wilson (1993) ezeknek a hozzáállásoknak a mérésére mérőeszközt fejlesztett ki, melyet Abrahamsen és Strype (2010) némileg átdolgozott egy norvég terepkutatásban, és arra az eredményre jutott, hogy e típusok közötti különbségek valóban jól leírják a rendőr és rendőr közti különbségeket.

Sun (2003) kontrolláló és támogató konfliktuskezelésről beszél. A hatósági személyek számára nélkülözhetetlen készségnek tekinti, hogy legyen hatalmuk fizikai erőszak alkalmazása nélkül is intézkedni. A támogató cselekedetek a következő három pillérre épülnek: együttérzés (concern), jó modor (courtesy) és tanácsadás (counseling). Az együttérzés a negatív kimenetelű események, sokszor balesetek áldozataival alapvető fontosságú ahhoz, hogy az érintettek velük együtt tudjanak a problémamegoldásban működni. A jó modor egyrészt arra vonatkozik, hogy valaki a saját érzelmeit uralni tudja, másrészt arra is, hogy vissza tudja tartani magát esetlegesen cinikus, sértő emberkép és attitűdök hangoztatásától, képes az ügyféllel a neki járó elvárható tiszteletet megadva bánni. Végül a tanácsadás azért fontos, mert sokszor a hatóságokkal

való interakció feszültségében az egyszerű utasítások, felszólítások, tájékoztatások érnek a legtöbbet, hogy milyen problémát hol lehet intézni, kihez kell fordulni. Sun kutatásában azt találta, hogy azok a rendőrök, akik kaptak tréningképzést azzal kapcsolatban, hogy az utcán az ügyfelekkel hogyan kell viselkedni, több támogató technikát alkalmaztak azokhoz képest, akik nem kaptak erre vonatkozó speciális felkészítést, viszont meglepő módon a kényszerítő technikák alkalmazásában nem volt különbség.

A támogató viselkedés mögött meghúzódó személyiségjegy a barátságosság lehet. A rendőrök viselkedésével foglalkozó tanulmányok szerint a kevésbé barátságos rendőrök valószínűbb módon követnek el túlkapásokat (Black, 2000; Cuttler és Muchinsky, 2006). Sőt, Black (2000) szerint a barátságosság az egyetlen Big Five dimenzió, aminek van köze a rendőröknek a képzés végére elért teljesítményéhez. Sanders (2008) kutatásából viszont az derült ki, hogy az általános rendőri teljesítmény nincs kapcsolatban egyik Big Five jeggyel sem. Összességében tehát a szakirodalom az együttműködő alkuorientációról és a támogató konfliktusrendezésről ír, melybe a törődés, a jó modor és a tanácsadás nyalábjai tartoznak.

3. A konfliktuskezelési kompetenciába tartozó attitűdök, személyiségjellemzők, viselkedési sémák vázlatos bemutatása

Az VIII.1. táblázat egyes viselkedésjegyekhez tartozó attitűdöket, motivációkat, képességeket és viselkedésmánifesztációkat rendszerezi, az azok mérésére tett javaslatokkal.

	Mérési terület	Mérés típusa és példaitemek
Viselkedésjegy 1: A konfliktusok felismerésének a képessége	attitűd	Papír-ceruza teszt (2 item); Példaitem: <i>Fontosnak tartom, hogy az ember éles szemmel felismerje, ha konfliktusban áll valakivel, és megismerje a konfliktus okát.</i>
	motiváció	Papír-ceruza teszt (2 item); Példaitem: <i>Kapcsolataimban törekszem rá, hogy minél hamarabb felismerjem, ha konfliktushelyzetbe kerülök és azonosítsam annak okát, hogy rendezhessem a konfliktusomat.</i>
	képesség, teljesítmény	Teljesítménytesztet (Szállítmányozási feladat) követő skála (2 item) Példaitem: <i>A piros és a kék bábu érdekei között semmiféle érdekütközés nem volt.</i>

<p>Viselkedésjegy 2:</p> <p>Törekszik, hogy konfliktushelyzetben olyan megoldást alkalmazzon, ami a normák adta kereteken belül az érintettek számára megfelelő.</p> <p>Alskála: nem kerül a konfliktust</p>	attitűd	<p>Papír-ceruza teszt (1 item);</p> <p>Példaitem: <i>A konfliktusok során jó lenne, ha mindig lenne valaki, aki kész alkalmazkodni a másik akaratához, mert különben a konfliktus elmérgeződik.</i></p>
	motiváció	<p>Papír-ceruza teszt (1 item);</p> <p>Példaitem: <i>Igyekszek a kollégákkal való konfliktusokat elkerülni, mert a konfliktusok mérgező hatásúak az emberi kapcsolatokra.</i></p>
	képesség, teljesítmény	<p>Szállítmányozási feladat. (1 mutató);</p> <p>Ez egy olyan feladat, melyben ütköző érdekek vannak megjelenítve játékosan, és alkalmas a konfliktuskerülés mérésére is.</p> <p>Az első blokkban a kerülőút választásának a gyakorisága jelzi a konfliktuskerülést.</p>
<p>Viselkedésjegy 2:</p> <p>Törekszik, hogy konfliktushelyzetben olyan megoldást alkalmazzon, ami a normák adta kereteken belül az érintettek számára megfelelő.</p> <p>Alskála: Törődik a másik érdekével</p>	attitűd	<p>Papír-ceruza teszt (1 item);</p> <p>Példaitem: <i>A kollégákkal és az ügyfelekkel való konfliktusok során az lenne a kívánatos, ha mindenkinek lenne szeme a másik nézőpontjára is, és a lehetséges keretek között foglalkozna a másik érdekeivel.</i></p>
	motiváció	<p>Papír-ceruza teszt (1 item);</p> <p>Példaitem: <i>Törekszek rá, hogy a mindennapi súrlódások során, történjenek azok kollégákkal vagy ügyfelekkel, a lehetőségek adta keretek között tekintettel legyek a másik fél igényeire, érdekeire, szükségleteire is.</i></p>
	képesség, teljesítmény	<p>Szállítmányozási feladat. (1 mutató);</p> <p>A feladat második blokkjában a szállítmányozók a közös útszakaszon mindig középen találkoznak, és mindig (négyyszer egymás után) a tesztkitöltő mondja meg, hogy ki tolasson.</p> <p>A tesztkitöltő által vállalt tolatások száma fokmérője annak, hogy a másik érdekével mennyit törődik.</p>

<p>Viselkedésjegy 2:</p> <p>Törekszik, hogy konfliktushelyzetben olyan megoldást alkalmazzon, ami a normák adta kereteken belül az érintettek számára megfelelő.</p> <p>Alskála: együttműködő problémamegoldás</p>	attitűd	<p>Papír-ceruza teszt (1 item);</p> <p>Példaitem: <i>Azokat a konfliktusmegoldásokat tartom igazán jónak, ahol sikerül olyan megoldást találni, amely eredményeképpen mindkét érintett érdeke a lehető legnagyobb mértékben érvényesül a problémahelyzet lehetőségeihez képest.</i></p>
	motiváció	<p>Papír-ceruza teszt (1 item);</p> <p>Példaitem: <i>Ha egy konfliktusnak több feloldási lehetősége is van, töreksem azt megtalálni, amelyet követve az én nyereségem és a másik érintett fél nyeresége együttesen számítva összesen nagyobb.</i></p>
	képesség, teljesítmény	<p>Szállítványozási feladat. (1 mutató);</p> <p>A feladat harmadik blokkjában a közös útszakaszon felváltva találkoznak az egyik vagy a másik tolatási határához közelebb. Az együttes nyereség fokmérője, hogy összesen hányszor (maximum 8-szor) dönt úgy a tesztkitöltő, hogy az tolasson, aki közelebb van a tolatási határhoz.</p>

VIII.1. táblázat: Az egyes viselkedésjegyekhez tartozó attitűdök, motivációk, képességek és viselkedésmánifesztációk rendszere, az azok mérésére tett javaslatokkal

Az elégséges konfliktuskezelési kompetenciával rendelkező személy ugyan rendszeresen belebonyolódik a konfliktusaiba, de alkalmanként képes rá, hogy belássa, mindig nem alakulhatnak a konfliktusos helyzetek úgy, ahogyan azt az ő érdeke leginkább kívánja. (Ha valaki notórius konfliktuskerülő, illetve állandóan agresszív választ talál a konfliktusmegoldásra, még a kompetencia elégséges szintjét sem mutatja). Tárgyalásai során leginkább a saját mondanivalóját ismétli, a másik félre nem kíváncsi, gyakran manipulatív. Nem ügyel arra, hogy a konfliktus hevében kerülje a másik számára sértő megnyilvánulásokat, ő maga sértődékeny.

A közepes konfliktuskezelési kompetencia a konfliktusos helyzetekben jellemzően a kompromisszumkeresésre vagy az alkalmazkodásra vezet, mely használatával a személy keresi a békés interperszonális kapcsolatokat, de nem járul hozzá a konfliktusok kölcsönösen kielégítő megoldásának a kereséséhez. Tárgyalásai során törekszik az egyensúlyra, a reciprocitás normáját használva tesz és vár el engedményeket. Megérti a másik szempontjait és alkalmazkodó módon viselkedik. Viselkedése nem sértő és különösebben, míg a másik betartja a legalapvetőbb normákat, nem sértődékeny.

A jó konfliktuskezelési kompetenciával rendelkező személyek konfliktusai nem hajlamosak az eskalációra, mert ő maga nem sértődékeny és viselkedése nem sértő. Ez a jó kompetencia az integratív megoldások keresésére sarkall. Az ilyen megoldások fogadására maximálisan nyitott, még ha nem is feltétlenül ő maga teszi meg ezeket a javaslatokat. Tárgyalásai során figyelmes és nyitott, a reciprocitást betartja, és kifejezi, hogy a másik nézőpontja kifejezetten érdeklő, és ugyanolyan fontosnak tartja a másik nézőpontját, mint a sajátját. Konfliktusértése és a megoldásban megmutatkozó kreativitása azonban elmarad a kiváló szinttől.

A kiváló konfliktuskezelési kompetenciájú személyeknek még a kifejezetten nehéz konfliktusai sem eszkalálódnak. Ügyesek a nézőpontok összebékítésében, a kreatív, integratív, kölcsönösen kielégítő megoldások megtalálásában. Tárgyalóként figyelmesek, ösztönzőleg hatnak a másokra, nyugodtak és megnyugtatóak. Értik a körülöttük lévő emberi viszonyokat, értik a saját szerepüket és a másokét a konfliktushelyzetben, jól látják a felek motivációs hátterét. Mások is szívesen kérnek tőlük segítséget konfliktusaik rendezéséhez.

A társas kívánatossági hatásokkal természetesen a konfliktuskezelői kompetencia mérése során is számolni kell. A szervezetek a legfrissebb kutatások szerint munkavállalóiktól (itt főleg a diplomás munkavállalókat értjük alatta) a következő általános kompetenciákat várják el: csapatmunka, jó kommunikációs képesség, *jó konfliktuskezelő képesség*, megbízhatóság, becsületesség, pontosság, teljesítőképeség, logikus gondolkodás, felelősségvállalás, precizitás, alaposág, tisztesség, munkához való pozitív hozzáállás (Bárdos, Varga, Vas és Szira, 2013; Zörög, Szűcs és Csernák, 2015). Ezekre az eredményekre a kutatások szervezeti vezetők és hallgatók nagy mintáinak a megkérdezése útján jutottak. Mint látjuk, a konfliktuskezelési képesség besimul azok közé az általános emberi erények közé, melyre mindentől függetlenül az emberek széles köre szerint bárkinek szüksége van, így társas kívánatossági torzításokra, főleg az értékelő skálákon való válaszadások esetében, minden valószínűség szerint számolhatunk.

4. A konfliktuskezelési kompetenciához tartozó tesztek validálási, megbízhatósági szempontjai

A következőkben olyan mérőeszközökre hivatkozunk, melyeken elért eredményekkel a konfliktuskezelési kompetencia mérésen elért eredmény a várakozások szerint összefüggést mutat.

Konfliktusmegoldás hatékonyságának érzése (Jehn, Greer, Levine és Szulanski, 2008): ez egy hatitemes mérés, melyen, olyan skálákon fejezik ki egyetértésüket a válaszadók, mint pl. „bízok a problémamegoldó képességemben, mely segítségével meg tudom oldani a munkám során felmerülő nézeteltéréseket”, vagy „a vitás ügyeket képes vagyok rendezni a munkatársaimmal”. Jehn és mtsai (2008) e skála megfelelő konzisztenciájáról számoltak be ($\alpha = 0,92$).

A kompetenciamérésen elért pontszámnak enyhe negatív összefüggésére számítunk a konfrontációkerüléssel, melyet Nelson, Shacham és Ben-ari (2016) alkuzenziencia skálájának konfrontációkerülés alskáláján mérhetünk ($\alpha = 0,68$). Az alskála olyan állításokból áll, mint „ha úgy érzem, véleményem miatt valaki más megsértődne, inkább el sem mondom azt”, „ha egy barátom megbán, azt nyíltan megbeszélem vele”, „nehezen bírom az emberi konfliktusokat”, „kapcsolataimban eltérő véleményemmel nem szoktam előállni”.

Mivel kompetenciamérésünkben a támogató stílusú konfliktusmegoldás pozitív, a kényszerítő pedig negatív hozadékot jelent, a kompetencia pontszámának értelemszerű összefüggést illene mutatni az Abrahamson és Strype (2010) kényszerítés és dialógus skáláján mért eredményekkel. Ez a mérőeszköz problémás szituációkat tartalmaz, melyekben a hatóságnak (rendőröknek) el kell járniuk. Hét szituációt mutat be a teszt, s mind után 10-10 megoldásmóddal kapcsolatban kell a válaszadónak a véleményét kifejezni, hogy azt a megoldásmódot mennyire tartja ideálisnak (9 pont), illetve teljesen hatástalannak (1 pont).

A kompetenciamérés alapján jó konfliktusmegoldó készséggel jellemzett személyektől azt várjuk, hogy a Thomas–Killman kérdőívben (1977) a problémamegoldó (együttműködő) konfliktusmegoldást preferálják. Ez a teszt gyakorlatilag a tudatos motivációt és önreflexiót méri azzal kapcsolatban, hogy a személy konfliktus-

tusokban mennyire tekinti a saját érdekét és a másik érdekét. A Rahim és Magner által validált ROC-kérdőív (1995) (Rahim Organizational Conflict Inventory) mért problémamegoldásnak pozitív, problémakerülésnek pedig negatív kapcsolatát várjuk el saját mérésünk eredményével.

Mivel a konfliktusmegoldó készség egyik alapvető kompetenciaterülete az érzelmi intelligencia, a Schutte-féle Önbeszámoló Érzelmi Intelligencia teszten (Nagy, 2012; Schutte és mtsai, 1998) mért eredménnyel, valamint mint az érzelmi intelligencia motivációs oldalát mérő mentalizációs igény skálán (Bernáth és Kovács, 2013) elért eredménnyel a kompetencia pontszámnak pozitív összefüggését várjuk el.

Végezetül, természetesen az ezen a teszten elért eredménynek szoros összefüggésben kell állnia a Belügyminisztérium számára vezető-kiválasztás céljából kifejlesztett konfliktuskezelő készséget mérő teszt eredményével (Kovács, 2014b).

Összefoglalás

A konfliktuskezelési készség kompetenciának tanulmányunkban két nagy kompetenciaterületét azonosítottuk, a konfliktusok felismerésének képességét és az együttműködő konfliktusmegoldó orientációt, beleértve a támogató konfliktusrendezést. A két nevezett kompetenciaterület mögött számos részképesség, attitűd, motiváció húzódik.

Különösképpen az együttműködő konfliktusmegoldó orientációt bontottuk részképességekre, nevezetesen a mérsékelt konfliktuskerülés, a másik szempontjainak tekintése és az együttműködő problémamegoldás részképességére, mely utóbbiba beleértjük a támogató konfliktusmegoldást is.

A mérni kívánt viselkedésjegyek, attitűdök és motivációk felvázolása után megrajzoltuk a konfliktuskezelési készség szempontjából elégségesen, közepesen, jól, illetve kiválóan működő személyek jellemzőit. A kiváló konfliktuskezelési kompetenciájú személyeket a következő módon jellemezhetjük: még a kifejezetten nehéz konfliktusai sem eszkalálódnak. Ügyesek a nézőpontok összebékítésében, a kreatív, integratív, kölcsönösen kielégítő megoldások megtalálásában. Tárgyalóként figyelmesek, ösztönzőleg hatnak a másokra, nyugodtak és megnyugtatóak. Értik a körülöttük lévő emberi viszonyokat, értik a saját szerepüket és a másokét a konfliktushelyzetben, jól látják a felek motivációs hátterét. Mások is szívesen kérnek tőlük segítséget konfliktusaik rendezéséhez.

A javasolt mérésünket számos valid módszer eredményeivel összevethetjük. Pozitív összefüggést várunk a konfliktusmegoldás hatékonyságának érzése skálán elért eredményekkel (Jehn és mtsai, 2008), az Abrahamson és Strype (2010) dialógus skáláján elért eredményekkel, a Thomas–Killman kérdőívben (1977) a problémamegoldó (együttműködő) konfliktusmegoldás preferenciájával, a Schutte-féle Önbeszámoló Érzelmi Intelligencia teszten elért pontszámmal (Nagy, 2012; Schutte és mtsai, 1998) és a mentalizációs igény skálán mért eredményekkel, valamint a Belügyminisztérium számára vezető-kiválasztás céljából kifejlesztett konfliktuskezelő készséget mérő teszt eredményével (Kovács, 2014b). Az alku-reziliencia skála konfrontációkerülés alskáláján (Nelson és mtsai, 2016) negatív összefüggést várunk.

IRODALOMJEGYZÉK

- Abrahamsen, S., Strype, J. (2010). Are they all the same? Norwegian police officers' personality characteristics and tactics of conflict resolution. *Policing & Society*, 20, 99–123.
- Bárdos, I. K., Varga, E., Vas, I., Szira, Z. (2013). Kompetencia alapú humánerőforrásmenedzsment területek és a munkapiaci kompetencia-felsőoktatás kapcsolata egy primer vizsgálat tükrében. *Humánpolitikai Szemle*, 24, 59–67.
- Barefoot, J. C., Boyle, S. H. (2009). Hostility and proneness to anger. In Leary, M. R., Hoyle, R. H. (eds.), *Handbook of Individual Differences in Social Behavior* (pp. 210–226). New York: The Guilford Press.
- Baron (1990). Conflict in Organizations. In. Murphy, K. R., Saal, F. E. (eds.), *Psychology in Organizations: integrating Science and Practice* (pp. 197–216). New Jersey: Psychology Press.
- Barry, B., Friedman, R. A. (1998). Bargainer characteristics in distributive and integrative negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 345–359.
- Bazerman, M. H., Curhan, J. R., Moore, D. A., Valley, K. L. (2000). Negotiation. *Annual review of psychology*, 51, 279–314.
- Bernáth, Á., Kovács, J. (2013). A mentalizációs igény és a machiavelliánus nézetekkel való egyetértés. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 68, 671–685.
- Bernáth, Á., Kovács, J. (2015). Mentalizációra irányuló igény és együttműködés integratív alkutárgyalásban. In Fülöp, M., Bereczkei, T., Kovács, J. (eds.), *A versengés és együttműködés pszichológiája* (pp. 233–247), Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Black, J. (2000). Personality testing and police selection: Utility of the 'Big Five'. *New Zealand Journal of Psychology*, 29(1), 2–9.
- Blake, R. R., Mouton, J. S. (1964). *Managerial grid*. Houston, TX: Gulf.
- Cuttler, M. J., Muchinsky, P. M. (2006). Prediction of law enforcement training performance and dysfunctional job performance with general mental ability, personality, and life history variables. *Criminal Justice and behavior*, 33(1), 3–25.
- De Dreu, C. K., Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741–749.
- De Dreu, C. K., Weingart, L. R., Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiation: a meta-analytic review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 889–905.
- Deutsch, M. (1949). A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 2, 129–151.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict*. New Haven, CT: Yale.
- Deutsch, M. (1990). Sixty years of conflict. *International Journal of Conflict Management*, 1, 237–263.
- Follett, M. P. (1940). Constructive conflict. In Metcalf, H. C., Urwick, L. (eds.), *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett* (pp. 30–49). New York: Harper.[Original work published 1926].
- Grubb, A., Brown, S., Hall, P. (2015). Personality traits and coping styles in UK police officers. Do negotiators differ from their non-negotiator colleagues? *Psychology, Crime & Law*, 21, 347–374.

- Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S., Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17, 465–495.
- Johnson, D. W. (1971) Role reversal: A summary and review of the research. *International Journal of Group Tensions*, 1, 318–334.
- Johnson, D. W., Johnson, R. T., Tjosvold, D. (2006) Constructive controversy: The value of intellectual opposition. In Deutsch, M., Coleman, P. T., Marcus, E. C. (eds.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* [2nd ed.], (pp. 69–91). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kovács, J. (2014a). *Az igazságosság és a hatékonyság az interperszonális és a társadalmi kapcsolatok pszichológiájában*. Debreceni Egyetemi Kiadó.
- Kovács, J. (2014b). Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés. In Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds.), *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztek leírása. KVKteszt komplett vezető-kiválasztási tesztrendszer* (pp. 75–81). Budapest: Belügyminisztérium.
- Kovács, J., Pántya, J. (2011). Kreatív konfliktusmegoldás. In Münnich, Á. (ed.), *A kreativitás többszemponútú vizsgálata* (pp. 223–243). Debrecen: Didakt Kiadó.
- Kovács, J., Pántya, J., Bernáth, Á., Máth, J., Hidegkuti, I. (2012). „Elég-e már a rosszból?” – Az eszkalálódó konfliktusból való kilépés kísérletes vizsgálata a viszonzatlan békülési gesztus és a mentalizációs képesség függvényében. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 67, 653–671.
- Lewicki, R. J., Litterer, J. A., Saunders, D. M., Minton, J. W. (1993). *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases*. [2nd ed.]Burr Ridge, IL: Irwin.
- Malét-Szabó, E., Hegyi, H., Hegedűs, J., Szeles, E., Ivaskevics, K. (2018). Rendőri alapkompenciák az egységes közszolgálati alapkompenciák tükrében. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1), 15–74.
- Muir, W. K. (1977). *Police: Streetcorner politicians*. Chicago: University of Chicago Press.
- Nagy, H. (2012). Az érzelmek mérése skála (AES-HU) faktorszerkezetének és validitásának elemzése. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 67, 431–447.
- Nelson, N., Shacham, R., Ben-ari, R. (2016). Trait negotiation resilience: A measurable construct of resilience in challenging mixed-interest interactions. *Personality and Individual Differences*, 88, 209–218.
- Pruitt, D. G. (1983). Strategic choice in negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27, 167–194.
- Pruitt, D. G., Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in Social Conflict*. Pacific Grove, CA: Brooks/ Cole.
- Pruitt, D. G., Rubin, J. Z. (1986). *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. New York: Random House.
- Putnam, L. L., Wilson, C. E. (1982). Communicative strategies in organizational conflicts: Reliability and validity of a measurement scale. In Burgoon, M. (ed.), *Communication yearbook*, 6 (pp. 629–652). Beverly Hills, CA: Sage.
- Rahim, M. A. (2010). *Managing conflict in organizations*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Rahim, M. A., Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323–1344.
- Rahim, M. A., Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 80, 122–132.

- Sanders, B. A. (2008). Using personality traits to predict police officer performance. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 31(1), 129–147.
- Sandy, S. V., Boardman, S. K., Deutsch, M. (2006). Personality and conflict. In Deutsch, M., Coleman, P. T., Marcus, E. C. (eds.), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice* [2nd ed.] (pp. 331–356). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 167–177.
- Sessa, V. I. (1996). Using perspective taking to manage conflict and affect in teams. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 101–115.
- Sherif, M. (1961). *The Robbers Cave experiment: Intergroup conflict and cooperation*. Middletown: Wesleyan University Press.
- Simons, T. L., Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102–111.
- Sun, I. Y. (2003). A comparison of police field training officers' and nontraining officers' conflict resolution styles: Controlling versus supportive strategies. *Police Quarterly*, 6(1), 22–50.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In Dunnette, M. D. (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 889–935). Chicago: Rand McNally.
- Thomas, K. W., Killman, R. H. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict behavior: The „MODE“ instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 37, 309–325.
- Tjosvold, D. (1990). The goal interdependence approach to communication in conflict: An organizational study. In Rahim, M. A. (ed.), *Theory and research in conflict management* (pp. 15–27). New York: Praeger.
- US Department of Labor/Employment and Training Administration (USDOL/ETA) (2017). *O*NET Holland Codes Interests matched to careers – Occupational Information Network (O*NET)*. Letöltve: <http://www.onetonline.org/>
- Wilson, C. (1993). *Police citizen interactions: Conflict resolution tactics and their influence upon the resistance patrol officers encounter*. Adelaide, South Australia: National Police Research Unit.
- Zörög, Z., Szűcs, C., Csernák, J. (2015). Diplomásokkal Szemben Támasztott Munkaerő-Piaci Elvárások Vizsgálata. *Journal of Central European Green Innovation*, 3, 185–206.

IX. ÖNÁLLÓSÁG

Kiss Brigitta

Absztrakt

Az önállóság az egyéniség kialakulásának meghatározó tényezője. Az önállóság tekinthető az egyén szükségletének, motívumának, de a személyiség kifejlett állapotának, egyéni igénynek, belső késztetésnek, de akár a társadalom által biztosított jognak, társadalmi követelménynek is. Abban azonban egyet lehet érteni, hogy az önállóság a személyiség magas fejlettségi fokának az egyik alapvető meghatározója. A személyiség kialakításának központjában az önállóság, az önálló döntéshozatal, az önirányítás képessége áll. Az önállóság birtokában lévő személyek képesek saját céljaikat és az ahhoz vezető utat szabadon megválasztani, a feladataikat útmutatás, irányítás nélküli elvégezni. A nagyfokú önállósággal rendelkező munkavállalók külső segítség nélkül képesek megoldani az egyszerű feladatokat, és az összetett vagy akár a váratlan feladatokat is. A személy önállósága a környezettel való kölcsönhatás folyamatában, a múltbeli tapasztalatok során alakul ki. Az önállósághoz szorosan kapcsolódik többek között a magas énhatékonyság érzése, a felelősségvállalás, a problémamegoldás kompetenciájának magas szintje. Továbbá jellemzőek rá a kreatív személy tulajdonságai, ami többek között az újszerű ötletek generálásában mutatkozik meg. Az önállóság alacsony szintjével jellemezhető munkavállaló nem képes a feladatok útmutatás nélküli ellátására, gyakran támaszkodik egy társnak vagy a felettesének a segítségre, és az elvégzett munkát követően az eredmények kimenetelét nem mindig vállalja magáénak, a felelősséget gyakran másokra hárítja.

Kulcsszavak: önállóság, autonómia, felelősségvállalás, kreativitás, énhatékonyság, intrinzik motiváció, társas orientáció

1. Az önállóság kompetencia összetevői és jellemző viselkedésjegyeinek bemutatása

Az önállóság fogalmának meghatározásánál többféle megközelítést figyelembe kell venni. Az önállóság meghatározható az egyén motívumaként, mivel az autonómiára való igény és az autonómia képessége alapvető emberi specifikum, egyike annak a három szükségletnek, a kompetencia érzésének megtapasztalása és a kötődés szükséglete mellett, mely alapvetően jellemzi az egyént (Deci és Ryan, 2000). Továbbá az önállóságot értelmezhetjük a személyiség magas fejlettségi fokának is, mint az egyéniség kialakulásának alapvető tényezőjét, valamint tekinthetünk rá társadalmi követelményként is, mint a társadalom által biztosított jogra. A kompetencia kialakulásában jelentős szerepet játszik az énhatékonyság magas szintje, ami a belső motiváció meglétével hozható kapcsolatba.

Az önállóság kompetenciája tehát komplex fogalomként jelenik meg és az önálló munkavégzéshez számos tényező, viselkedésjegy együttállása szükséges. Az önállóság kompetenciát birtokló személyt a legegyszerűs-

rúbben az alábbi definícióval lehet leírni: a feladatok összetettségétől függetlenül, külső segítség igénybe vétele nélkül képes feladatait önállóan, önirányítottan, kreatívan, felelősségteljesen elvégezni. A személy kreativitása abban nyilvánul meg, hogy újszerű, innovatív ötleteivel képes az összetett, és bonyolultabb feladatokat is megoldani. Az önállóság megléte feltételezi a problémamegoldás magas fokát, az önálló döntéshozatal meglétét, az önirányítottság képességét, a kreativitás, valamint a felelősségvállalását.

Az önállóság kompetencia az *egységes közszolgálati alapkompenciák* közé tartozik, amely a közszolgálat egésze vonatkozásában betölteni kívánt pozíciók esetében fontos elvárásként fogalmazódik meg (Malét-Szabó et al., 2018). Az önállóság kompetenciája szoros kapcsolatban van az önálló döntéshozatal képességével, amely során, a során a személy, szervezeti célok megvalósítása érdekében képes világosan megfogalmazott, határozott döntéseket hozni, valamint a döntései után a következményeket vállalni (Hidegkuti, 2014). Ennek értelmében a felelősségvállalás is jellemző kompetenciája az önállóság magas fokát birtokló személynek. Továbbá jellemzőek rá a kreatív személy tulajdonságai is, ami abban mutatkozik meg, hogy nyitott az új megoldásokra, támogatja az innovatív ötleteket, valamint aktívan vesz részt a szervezeti kultúra változtatásának fenntartásában (Balázs, 2014).

Az önállóság az alábbi viselkedésgjegyekben érhető tetten (Malét-Szabó et al., 2018):

1. Számára meghatározott feladatok ellátása során nem igényel útmutatást.
2. Összetett feladatok ellátása során sem kér útmutatást, önállóan kivitelezzi azt.
3. Váratlan helyzetekben, korábbi tapasztalataira támaszkodva megoldja a feladatot.
4. Külső ösztönzés nélkül is folyamatosan elvégzi feladatait.

2. Az önállóság kompetenciájának szakirodalmi áttekintése

2.1. AZ ÖNÁLLÓSÁG FOGALMÁNAK MEGHATÁROZÁSA

Az önállóság, a függetlenség, az önkontroll fogalmi gyakran összemosódnak és sokszor azonosként használjuk azokat. Jelentésükben van valami közös, mivel mind a három tényező az autonómia fogalmába tartozik és fontosak a személyiség harmonikus fejlődéséhez. Egyes elméletek szerint minél nagyobb az ember önállóságának foka, annál értékesebb személyiségnek számít, annál magasabb a személyiségének a fejlettségi foka (Kozéki, 1981). Ez a megállapítás azonban ez sok félreértésre is lehetőséget ad, amit ezen a ponton kell tisztázni. Az önállóság jelentősége kiemelten fontos, elég, ha belegondolunk abba, hogy emberi jellemvonásaink kialakulása a többi emberrel való kapcsolatba lépésnek és az interakcióknak köszönhető. Az autonómia jelenthetné a másoktól való teljes függetlenséget, az elszigetelődést és azt az érzést, hogy az embernek nincs szüksége a másokkal való kapcsolattartásra, nem tekinti érvényesnek a környezetében uralkodó normákat, nem vonatkoznak rá a szabályok. Így csaphat át az autonómia individualizmusba és az elszigetelődés gátlástalanságba. Az önállóság tehát az egyénnek is kielégítő magatartásformát jelenti, ami a másokkal való együttműködést, a közösség számára is értéket képviselő, felelősségteljes viselkedést tartalmazza és nem mások ellen irányuló viselkedéses jegyeket hordoz magában. Az ember személyiségének alakulása, kibontakozása a közvetlen és a közvetett környezet, a társadalom rendszerében történik. Már a kezdetektől fokozatosan önállósodik a gyermek, és az a belső készítés, hogy saját maga önállóan választhasson, egyre inkább kifejezőbbé válik. Az önállóságának mértéke pedig annál nagyobb lesz, minél inkább saját kontrollja alatt tudja tartani a magatartását, ami a belsővé vált követelmények során alakul ki. Az önállóság a kifejlett személyiség magatartásában úgy mutatkozik meg, mint aki képes külső segítség nélkül kiválasztani célját és az ahhoz vezető utat, valamint képes a mérlegelésre, alternatívák közötti választásra, az ellenőrzésre, a viselkedésének a szabályozására és azok monitorozására (Kozéki, 1981).

2.2. AZ ÖNÁLLÓSÁG MINT HUMÁN SPECIFIKUS MOTÍVUM ÉRTELMEZÉSE

Ahogy a bevezetésben említésre került az önállóságot többféleképpen lehet értelmezni, azonban vitathatatlan, hogy tekinthetünk rá úgy is, mint az ember alapvető szükségletére, humán specifikus motivációra. Gondoljunk abba bele, hogy ha nem rendelkeznénk ezzel a kompetenciával akár egy minimális szinten, akkor a legapróbb feladatokat ellátására sem lennénk önállóan képesek.

A tanulmány célja nem a motiváció fogalomkörének bemutatása, azonban említést kell tenni pár ehhez kapcsolódó alapfogalomról. A motiváció az emberi cselekvések háttérében álló mozgatórugót jelenti, amely felelős a viselkedés beindításáért, irányításért, valamint fennmaradásáért. Az ember viselkedést egy biológiai hiányállapot vagy pszichológiai igény indítja el. A szervezetben kialakult hiány- vagy szükségleti állapot során a belső hajtóerő, a drive, a viselkedést elindító késztetés formájában jelenik meg és célja a hiányállapot mielőbbi kielégítése. A tanulási folyamat során azok a viselkedések fognak megmaradni, amelyek a kialakult szükségletet sikeresen csökkentették, így kialakulnak a szokások. A motívumok két nagy csoportját különböztetjük meg az alapvető motívumokat, amik az ön- és fajfenntartásra vonatkoznak és az állatvilágban is megjelennek, valamint a humán specifikus motívumokat, amik csak az emberre jellemző késztetéseket tartalmazzák (Bányai és Varga, 2013). Az autonómia képessége a három alapvető emberi specifikumnak az egyike. A három alapvető emberi specifikum a következő: a kompetencia érzés, ami arra vonatkozik, hogy a feladatai elvégzése közben a személy hatékonyan érzi magát, sikerélményt tapasztal meg a nehéz feladatokban is. A másik specifikum a kötődésre vonatkozik, a társakhoz való tartozás érzésére, a kapcsolatainkban megtapasztalt kölcsönös bizalom és elfogadás érzésére. Végül az autonómia iránti igény a szabad akarat megtapasztalására, az önirányítottság kompetenciára vonatkozik, ami arra vonatkozik, hogy életünk a saját kezünk irányítása alá helyezkedik el (Deci és Ryan, 2000). Az autonóm tulajdonsággal leírható emberek azok, akik saját életútjuk alakulásáról önmaguk döntenek, választásukban függetlenek a külső tényezőktől. Az autonómia megléte esetében a személy megtapasztalja a szabadság, a felelősség, valamint a kontroll érzését, és magát, úgy határozza meg, mint a saját cselekvéseinek kiindulópontját (Ryan, 1991). Az autonómia motívuma egyénenként eltérő szintet mutat, de mindenki rendelkezik annak egy bizonyos szintjével, tehát mindenkinek meg van a vágya a függetlenségre, a saját célok megvalósítására, az önálló akarat véghezvitelére (Bányai és Varga, 2013)

Az önállóság kompetenciát birtokló munkavállaló képes önállóan döntéseket hozni, kiválasztani az elvégzendő feladatait, azt a saját kontrollja alatt tartva végrehajtani, majd az eredmények után a felelősséget vállalni. A kompetencia jelenléte feltételezi a munkavállaló magas énhatékonyságát és az intrinzik motiváció magas szintjét (Hackman és Oldham, 1976). Külső irányítás, útmutatás nélkül is képesek saját maguk irányítani és kontroll alatt tartani a feladatok végrehajtását, ami az énhatékonyság érzéséhez vezet el. Ebben az értelemben az emberek cselekvési szabadságot és személyes autoritást, felelősségérzetet tapasztalnak meg és képesek saját viselkedésük kézben tartására. A magas önállósággal rendelkező személyek képesek tevékeny, cselekvő lényként önállóan kivitelezni a kreatív és új ötleteket. Ezek az emberek nem érzik azt, hogy tevékenységük előre meghatározott lenne, és kontroll alatt állna (Bányai és Varga, 2013). Az önállóság kompetencia birtokában lévő munkavállalók munkájukat felelősségteljesen végzik és képesek több energiát és időt is ráfordítani a szervezeti célok elérésére, tehát kitartóbbak is (Miles, Snow, Meyer és Coleman, 1979). A munkavégzés közben megtapasztalt kontroll érzete segít a munkahelyi követelmények felett az egyensúlyt megtalálni, ami a munkahelyi stressz csökkenéséhez fog vezetni (Mohr és Puck, 2007). Számos kutatás bizonyította tehát, hogy az önállóság érzésének megtapasztalása a munkahelyi teljesítmény növekedéséhez vezet, az önállósággal jellemezhető nagyobb fokú kreativitással rendelkeznek, kisebb mértékű munkahelyi stresszről számolnak be, valamint hatékonyabb problémamegoldó készség birtokában vannak (Grawitch, Munz, Elliot és Mathis, 2003). Egy kiváló vezetőnek az önállóság és kreativitás magas fokával kell rendelkeznie, a problémamegoldás innovatív útját kell járnia (Bass és Avolio, 1987).

2.3. INTRINZIK MOTIVÁCIÓ ÉS AZ ÖNDETERMINÁCIÓS ELMÉLET

Az intrinzik motiváció olyan humán specifikus motiváció, amelynek alapját az önmeghatározásra és kompetenciára irányuló biológiailag determinált szükségletek képezik. Az intrinzik motiváció optimális kihívások keresésére sarkall. Ezekben a kihívásokban az egyén, képességeit megfeszítve próbál ki új dolgokat és a próbálkozások végén sikeres megküzdéssel szembesülnek. Ennek célja a képességek fejlesztése, a feladat során tapasztalt hatékonyság érzése, a feladatba való bevonódás (Csukonyi, 2002). DeCharms (1968) szerint az embereknek szüksége, hogy saját viselkedésük okozói legyenek. A siker megtapasztalása az önbizalom fokozásához vezet, mely a személyben pozitív énkép kialakulását segíti elő. A személy képesnek tartja magát viselkedésének irányítására, ezáltal belső kontrollossá válik. Ennek következményeként a személyben kialakul a felelősségvállalás kompetenciája is (Csukonyi, 2002).

Deci és Ryan öndeterminációs elméletében a külső és belső motivációs erőknek, valamint azok hatásainak mechanizmusát mutatja be. Deci és Ryan öndeterminációs elméletében az autonómia iránti szükségletet alapvető emberi szükségletnek jelölik meg, a kompetencia érzés megtapasztalása, valamint a valahova tartozás igénye mellett. A modelljüket egy kontinuum mentén képzelik el, ahol az egyik végpont az a motivált állapot, mely a legkevésbé motivált viselkedést jelöli; a másik végponton pedig az intrinzik motiváción alapuló viselkedés áll, mely a leginkább motivált állapotot foglalja magába. A belső motivációval rendelkező személyek saját magukat, mint a cselekvés okozóit jelölik meg és a külső szabályokat belső regulákká való átalakítása során tapasztalják meg a szabad választás élményét. Ezzel szemben azok, akiket inkább a külsőleg motivált állapot jellemez alacsonyabb önértékeléssel rendelkeznek (Ryan, 1991).

Az öndeterminációs modell szerint bármilyen viselkedés lehet belsőleg jutalmazó, ha az a személy önálló akarátának, szabad választásának az eredménye (Deci és Ryan, 1985). Munkahelyi kontextusban ez az elmélet úgy értelmezhető, hogy a munkavállalók autonómiájának elősegítése érdekében fontos egy olyan munkahelyi környezet kialakítása, ahol megtapasztalhatják az önállóság érzését, ami képes a dolgozók motivációját, jólétét és elégedettségét, szervezeti elköteleződését és intrinzik motivációját elősegíteni (Camerino, Conway és Lusignani, 2005).

2.4. ÉNHATÉKONYSÁGGAL KAPCSOLATOS ÖSSZEFÜGGÉSEK

Az önállóság kompetenciát az énhatékonysággal Zimmerman és Schunk (2001) elmélete köti össze. Az énhatékonyság a személy saját kompetenciájával kapcsolatos hite, észlelt képessége, ami az adott tevékenység végrehajtására vonatkozik. Magába foglalja az önszabályozó folyamatokat, az előregondolkodást, az akaratit kontrollt és az önreflexió szakaszait. Az énhatékonyság különböző mértéke jelenik meg az említett fázisokban, mivel az énhatékonyság szintje a tevékenység végkimenetelétől és az egyes szakaszok értékelésétől függően alakul. Az énhatékonyság definícióját Bandura úgy határozta meg, hogy az egyén rendelkezik azzal a hittel, hogy képes valamilyen eredményt elérni, ami a későbbi életére is jelentős hatással bír (Bandura, 1994).

Az énhatékonyságnak központi szerepe van az emberek döntéseiben, tevékenységük kivitelezésében és hatással van arra is, hogy mekkora erőfeszítést tesznek bele egy adott feladat végrehajtásába. A magas énhatékonysággal jellemezhető emberek a saját cselekedeteik aktív végrehajtói, képesek a nehéz feladatokat is önállóan megoldani, azokat saját kontrolljuk alatt tartani, a kudarcok után is hamar helyreállni és a következő adandó alkalomkor még több erőfeszítéssel siker elérésére törekedni. Ezek a személyek olyan kihívást jelentő célokat tűznek ki maguk elé, amik mellett hosszú távon elköteleződnek és kitartóak maradnak.

Ezzel szemben az alacsony énhatékonysággal rendelkező személyek a nehéz feladatoktól hátralépnek, nem keresik a kihívásokat, kudarc esetén a próbálkozásaikat hamar feladják, nem tűznek ki maguk elé magasabb célokat sem.

Az énhatékonyság a múltbeli tapasztalatokon, a teljesítménnyel kapcsolatos személyes értékelésen, valamint a mások megfigyelésén alapszik (Bandura, 1994). Az észlelt hatékonyság növekedése mellett az ön-értékelés is befolyással van az egyén kognitív fejlődésére, azáltal, hogy nyitottabb, rugalmasabb, aktívabb információfeldolgozást tesz lehetővé, amely magasabb teljesítményre ösztönzi a személyt (Bányai és Varga, 2013).

Munkahelyi kontextusban a magas énhatékonysággal rendelkezők képesek a legyőzhetetlen akadályokat is megoldani, új megoldási módokat keresni, innovatív ismereteket elsajátítani, majd azokat a szervezetbe juttatni. Ezek a személyek megtapasztalják a szabad választás lehetőségét, tevékenységük feletti autonómia érzését, továbbá képesek feladataikat saját belátásuk alapján végezni, irányítani és ellenőrizni. Így az énhatékonyság az önállóság kompetenciájával szoros kapcsolatba hozható, amely az önismereten és tapasztalatokon alapuló, váratlan helyzetekben mutatott feladatok sikeres megoldásában is megmutatkozik (Daft és Weick, 1984).

2.5. SZEMÉLYISÉGLÉLEKTANI MEGKÖZELÍTÉSEK

Az embereket különböző személyiségdimenziók mentén csoportokba lehet sorolni. Az önállóság kompetencia esetében két ilyen személyiségdimenzió kerül ismertetésre, amivel közelebb kerülhetünk az önállóság háttérben álló személyiségvonások megismeréséhez.

Az embereket tehát az öndeterminációra való törekvés jellemzi, igyekszünk saját befolyásunk alá rendelni a külső erőket, meg akarjuk őrizni saját cselekvőképességünket, autonómiánkat. Az autonómia eléréséért végrehajtott tetteink néha célt érnek, máskor pedig kevésbé eredményesek. Ez attól függ, hogy a kimenetelt minek tulajdonítjuk, a cselekvéseinket követő megerősítéseket hogyan értelmezzük.

Itt térünk rá az önállóság személyiség-lélektani megközelítésére. Gondoljunk például egy katasztrófavédelmi szakterületen dolgozó polgári-védelmi munkakörben tevékenykedő személyre, akinek egyik feladata közé tartozik a közbiztonság hatékonyságának növelése. Amennyiben a személy a tettét követő viselkedését saját képességeinek, készségeinek tudja be, akkor a kontroll helyét belsőnek észleli, tehát belső kontrollba vetett hiedelme magas szintet mutat. Azonban, ha a személy saját cselekedetét a külső tényezőknek, a sorsnak, a szerencsének, a véletleneknek tulajdonítja, úgy a kontroll helyét külsőnek tekinti. A külső és belső kontroll személyiségvonás-dimenziót alkot, amelyen minden ember jellemezhető, aszerint, hogy a tetteiket követő megerősítéseket hogyan észlelik (Ba). Fontos megemlíteni, hogy az egyént milyen környezet veszi körül, autonómiát elősegítő vagy kontrolláló, ami a munkavállaló viselkedését, gondolkodását, érzéseit alapvetően befolyásolja. Az autonómiát támogató környezet által az egyén belső fejlődési potenciálja ki tud bontakozni, intrinzik motivációja erősödni tud és képessé válik társas kapcsolatainak kibontakoztatására (Bányai és Varga, 2013).

Witkin szerint az autonómia és az önállóság mértékét fejezi ki a mezőfüggés és mezőfüggetlenség személyiségdimenziója (Kömlösi, 1989). Egyes emberek aktívan dolgozzák fel a beérkező információkat, és azokat a saját belső referenciapontjukhoz igazítják, míg mások külső megerősítésre szorulnak. Mindkét stílus adaptív értékekkel rendelkezik, azonban az önállóság serkentése a mezőfüggetlenség stílus kialakításához vezet. A mezőfüggők gyakrabban kérnek társaiktól segítséget, érzékenyebbek a külvilág ingereire, a környezet reakciójára. A mezőfüggetlenekre jellemző, hogy belső megérzéseikre hallgatnak, pontosabban észlelik a környezetükben megjelenő tárgyakat, ingereket, rugalmasan váltanak nézőpontot és kreatívabbak a feladatok megoldására vonatkozóan. Feltételezhető, hogy ez a személyiségdimenzió a személyiség komplexitását, fejlettségének fokát, az én és a másik elkülönülésének mértékét mutatja meg (Mirnics, 2006).

2.6. TÁRSAS ORIENTÁCIÓ

A társas orientáció, tehát a másokhoz való viszonyulás témakörét is meg kell említeni a munkahelyi önállóság kérdéskörében. A leendő munkavállaló társas orientációja lesz az alapja a másokkal való együttműködésnek, a másokhoz való alkalmazkodásnak vagy éppen ezeknek a hiányának. Hofstede (1980) kultúrközi vizsgálatainak eredményeként négy dimenziót különített el, amelyben megragadhatók a kulturális különbségek. Ebben a tanulmányban nem célunk minden dimenziót részletesen tárgyalni, csupán az individualizmus és kollektívizmus dimenzióját, amely az egyén és a közösség alapvető kapcsolatát írja le egy meghatározott közösségben, többek között egy munkahelyen is. Triandis (1985) szerint az individualista, valamint kollektivisták a következőket tartalmazzák:

- olyan én-meghatározás, ami a személyes vagy kollektív szempontokat helyezi előtérbe, ennek megfelelően lehet a személy független, önálló, vagy másoktól függő
- személyes célokat, amelyek önérdekhez kötöttek vagy alárendelődnek a csoport céljainak
- az emberi kapcsolatok közösségi vagy cserejellegét
- az attitűdök és normák jelentőségét a közösségi viselkedésben.

Ennek megfelelően az individualista én úgy jellemezhető, mint aki elkülönül a szociális helyzetétől, egyediséget, önmegvalósítást, önkifejezést, képességeinek kibontakoztatását, saját céljainak a megvalósítását helyezi előtérbe. Ez a személy rendelkezik továbbá egyfajta felelősségtudattal, döntési szabadságra való törekvéssel, az autonómia magas szintjével. Az individualista értékeket képviselő személy az önbizalom magasabb fokával rendelkezik, nála a független, önálló és önérvényesítő tulajdonságok kerülnek előtérbe.

Markus és Kitayama (1991) szerint az individualistákat magasabb önbecsülési szint jellemzi, szemben a kollektivistákkal. Az önbecsülést az önfogadási szükséglet, valamint a hatékonyság iránti szükséglet vonatkozásában értelmezzük. Az önfogadási szint a külső környezet értékelésén alapul, így ez inkább egy szociális dimenziója az önbecsülésnek, szemben a hatékonysággal, ami egy belső autonóm dimenzió és a siker saját megítéléséből származik, és ez határozza meg a célorientált viselkedést. A kollektivisták magasabb önfogadási szükséglettel rendelkeznek, érzékenyebbek mások visszajelzésére; ellenben az individualisták, akik nem veszik figyelembe mások igényeit, inkább a hatékonyság fejlődését helyezik előtérbe, tehát az önbecsülésük alakulása másoktól független tényezőkön múlik (Csukonyi és Münnich, 2002). Markus és Kitayama (1991) független-függőségi én-elméletében kétféle én-felfogást különít el, amik kulturális eltéréseket mutatnak. Az individualista értékeket vallók, főleg a nyugati társadalmakra jellemző én: másoktól független, a környezettől elkülönülő én-felfogással írható le. Míg az interdependens, azaz a kölcsönös függőségi én-felfogás főleg az ázsiai kultúrában élőkre jellemző. A nyugati kultúrákban a személyek szeparációját hangsúlyozzák, az egyén saját képességei, ambíciói alapján határozza meg magát, hajlamosak a pozitív értékelésre és az én-felnagyításra (Csukonyi és Münnich, 2002). Ez a felfogás olyan normák kialakítására ösztönzi az egyént, melyek a másoktól való függetlenséget, az egyediséget hangsúlyozzák. Ez az én-felfogás az autonóm és független személy formájában testesül meg, ahol a legfontosabb mozgatórugó az autonómia. A kölcsönös függőségen alapuló kultúrák pedig azokat a normákat emelik ki, amelyek a harmonikus társas kapcsolatok kialakítását segítik elő. Ez az én-felfogás a személyt másoktól kevésbé elkülönülő, azokhoz szorosan kapcsolódóként jeleníti meg (Bányai és Varga, 2013).

2.7. AZ ÖNÁLLÓSÁG KOMPETENCIA MUNKAHELYI MEGNYILVÁNULÁSAI

2.7.1. Az autonómia munkahelyi megjelenése

Az autonómia munkahelyi kontextusban való kutatása az 1970-es és az 1980-as években kapott nagyobb figyelmet. A vezetői pozícióban dolgozók felismerték, hogy bizonyos munkafeladatok esetében nagyobb felelősséget kell adni az általuk vezetett munkacsoportoknak, ezáltal lehetővé teszik számukra az önellenőrzést,

valamint változatos kihívásokkal szembesíti a munkavállalókat. Az autonóm munkacsoportokra jellemző, hogy a tagok szabadságot kapnak a csoport céljainak, munkamódszereinek kiválasztásában, a belső feladatok irányításában, a döntéshozatalban, a munkamegosztásban is önállóságot élveznek, valamint saját maguk jelölik ki a csoportot képviselő személyt. Az önirányítást támogató szervezeti légkörben működő autonóm munkacsoportok teljesítménye és elégedettségének mértéke növekvő tendenciát mutat (Bányai és Varga, 2013).

Az önálló, hatékony munkavégzéshez tehát az egyén elégedettségét kell növelni, amihez a munkakör-gazdagítás modell komoly előrelépést jelentett a szervezetek számára. Hackman és Oldham (1976) nevével fémjelzett munkakör-gazdagítás módszerrel az egyén munkavégzése során azonosul a feladatával és magasabb rendű szükségleteit elégítheti ki, mint például az önirányítottságot vagy az önmegvalósítást. A feladatot végző személy magas szintű belső motivációját három tényező határozza meg (Csukonyi, 2002):

- A feladat jelentősége, értelme, az számít, hogy a személy, hogyan értékeli az általa elvégzett tevékenységet.
- Az elvégzett feladat iránt érzett felelősség, amivel saját erőfeszítésének mértéke emelkedik ki.
- Az eredmények végkimenetelének ismerete, mennyire kielégítően végezte el feladatát.

A három tényező megléte esetében az egyénben pozitív érzések alakulnak ki és nagyobb valószínűséggel fogja megtapasztalni a munkavállaló az elégedettségérzését. A munkavégzés során megtapasztalt önállóság a feladat iránt érzett felelősség megtapasztalásához vezet, ami kihat a személy munkahelyi teljesítményére, elégedettségére, munkahelyi motivációjára. Az autonómia megléte mellett a különböző készségek tárháza, a feladat típusa, annak jelentősége és az elvégzett feladatról való visszajelzés mind befolyással van a munkavállaló hatékony munkavégzésére.

2.7.2. Gyakorlati vonatkozások

Gyakorlati példákat is találunk arra vonatkozóan, hogy az önállóság kompetenciája aktuális és releváns a rendvédelmi szervezetekben dolgozók között. Az Egyesült Államok Munkaügyi Minisztériumának támogatásával készített foglalkozási információs adatbázisában („Occupational Informational Network”) szereplő belügyi szervek hivatásos állományban dolgozók munkakörének leírásában az elvárások között szerepel olyan ismeretek, képességek és készségek birtoklása, amely az önállóság kompetencia köré csoportosul (USDOL/ETA, 2017).

Példaként említve egy nyomozó rendőr („Police detective”) pozíciót betöltő személyt megismerhetjük a tevékenységét, a munkájához kapcsolódó kompetenciák szerepét. Egy nyomozó rendőr által ellátandó tevékenységek között megtalálhatjuk például a gyanúsítottak kihallgatását, annak rögzítését, amely az önálló munkavégzés, útmutatás, segítség nélküli lebonyolításának egyik példája. További feladatai közé tartozik halál esetében a holttest biztosítása addig, amíg az orvos szakértő meg nem érkezik. Itt fontos, hogy a nyomozó rendőr teljes felelősséget vállal a holttest változatlan helyzetének rögzítésében, annak megvédésében. A szükséges ismeretek között szerepelnek a rendőrök, nyomozók esetében például a pszichológiai ismeretek, amely az emberi viselkedés és teljesítmény-, valamint az egyéni készségek, képességek és személyiségjegyek ismeretére, a tanulás, a motiváció, a pszichológiai kutatások módszerének tudására vonatkozik. Továbbá fontos esetükben az érzelmi-viselkedésszabályok felismerésének képessége és kezelése is. Végül rendelkezniük kell biztonságvédelmi ismeretekkel is, amelyekkel elősegítik a helyi és nemzetközi szinten történő védelmi intézkedések biztosítását. Az elvárt tevékenységek és ismeretek mellett megfogalmazásra kerültek a munkakörhöz kapcsolódó készségek is. Ilyen például az induktív érvelés, ami annak a képessége, hogy az összes információ birtokában a személy képes általános szabályokat levonni, amely magába foglalja a látszólag független események összekapcsolását, valamint a deduktív indoklás is idetartozik, amely az általános szabályok konkrét eseményekre történő alkalmazását jelenti. További készségek közé sorolandó még a hallásértés, probléma érzékenység és szóbeli kifejezés is (USDOL/ETA, 2017).

3. Az önállóság kompetenciához tartozó attitűdök, személyiségjellemzők, viselkedési sémák vázlatos bemutatása

Az önállóság kompetenciáját három fő alkotórész mentén tárjuk fel. Az első alkotórész az *attitűd* (a vizsgálati személy fontosnak tartja-e, hogy az adott kompetenciában egy, az állományba belépő személy, vagy egy, már állományban lévő személy, ezzel együtt ő maga is magas szintet mutasson). A második a *motiváció* (szubjektív norma saját része, mely megmutatja, hogy a vizsgálati személy mennyire motivált arra, hogy az önállóság kompetenciájában fejlődjön, illetve mit tenne a fejlődés érdekében). A harmadik alkotórész a *képesség* (az önállóság kompetenciájához szükséges viselkedési jegyekkel, képességekkel milyen mértékben/minőségben rendelkezik). Ennek értelmében azt mondhatjuk, hogy az önállóság magas fokával rendelkezik az a személy, aki az önállóság kompetenciával kapcsolatban erős, pozitív attitűdökkel rendelkezik, valamint saját motivációja és képességei is ez irányba hatnak.

3.1. AZ ÖNÁLLÓSÁG KOMPETENCIÁJÁT MÉRŐ ATTITŰD TESZT

A tesztek mérési tartományai:

- Önálló döntéshozatal
- Önirányítottság
- Problémamegoldás
- Felelősségvállalás
- Kreativitás
- Társas orientáció

Részletezve:

- **Önálló döntéshozatal:** az önálló döntéshozatal a feladatok megoldásának irányítás, útmutatás nélküli elvégzésére vonatkozik. A személy képes a feladat közben a legjobb megoldást kiválasztani és döntésével konzisztensen viselkedni. Az önálló döntéshozatal magas fokával jellemezhető személy képes teljesen önállóan a feladat átlátására, az alternatívák közötti mérlegelésre, majd a legjobb megoldás kiválasztására. Az alacsony szintet mutatók pedig azok a személyek, akik a feladat közben jelentkező döntési pontokon megakadnak, sok időt töltenek, nem tudják kiválasztani a megfelelő viselkedési választ és előfordul esetükben, hogy stressz telítetté válnak.

Példa attitűd itemre: Előnyben részesítem azokat a feladatokat, ahol több választási lehetőség van.

Példa motiváció itemre: Kedvelem az összetett, bonyolult feladatokat is, mivel képesnek érzem magam ezek megoldására.

Példa a képesség itemre: Gyorsan és pontosan döntök a feladatokban.

- **Önirányítottság:** az önkontrollal rendelkező személy képes a munkavégése során a kontroll kézben tartására, akkor is, ha a feladat megterhelő és stresszel telített. A magas önkontrollal rendelkező személy képes a kitűzött céljait elérni, feladatait eredményesen végezni, viselkedését szabályozni és a helyzethez igazítani. Az alacsony önirányítottsággal jellemezhető személy nem képes a viselkedését szabályozni, gyakran érzi azt, hogy „kicsúszik a lába alól a talaj” és nem tudja az irányítást kézben tartani.

Példa az attitűd itemre: Egy vezető beosztásban lévőknek mindig kézben kell tartania a dolgok alakulását.

Példa a motiváció itemre: Nem szeretem azokat a helyzeteket, ahol az irányítás más valaki kezében van.
Példa a képesség itemre: Viselkedésemet végig irányítani tudom, akkor is, ha az a feladat nehézségekkel telített.

- **Problémamegoldás:** a problémamegoldó képesség arra vonatkozik, hogy az egyén képes a váratlan helyzetekben sikeresen alkalmazni a saját személyes erőforrásait, kognitív képességeit. A problémamegoldás több szakaszát lehet megkülönböztetni, amelyek a probléma azonosítása, annak megértése, reprezentációja, megoldása, majd prezentálása köré épülnek fel. Az alacsony problémamegoldó képességgel rendelkező személy nem képes a problémás, megterhelő vagy akár váratlan helyzetek megoldására, nem adekvát módon közelíti meg a probléma okát és gyakran elveszik a részletekben, így nem tudja a kialakult problémát megoldani. A problémamegoldás magas szintjével rendelkezők képesek a probléma azonosítására és megfelelő lépéseket megtételére, annak megoldására.

Példa az attitűd itemre: A problémák megoldása nem jelent számomra nehézséget.

Példa a motiváció itemre: A problémás helyzetek megoldására külső segítséget kérek.

Példa a képesség itemre: Képes a változó feltételek között is a jelentkező problémák megoldására.

- **Felelősségvállalás:** a képesség alatt azt értjük, hogy a személyek tudják vállalni a felelősséget a cselekedeteik, tetteik után, függetlenül annak kimenetétől. A felelősségteljes személy viselkedésében és szóbeli megnyilvánulásában a saját döntései tükröződnek, nem jellemző rájuk a mások hibáztatása és a körülmények okolása, a felelősséget teljes mértékben magukra vállalják. Az alacsony felelősségvállalással rendelkező személy nem képes a cselekedeteivel konzisztensen viselkedni, döntéseinek következményeit nem vállalja magáénak, a felelősségét másra hárítja át, külső körülményeket okol.

Példa az attitűd itemre: A felelősség áthárítása helytelen viselkedés.

Példa a motiváció itemre: Mindig vállalom a döntéseim következményét.

Példa a képesség itemre: Cselekedeteim a viselkedésemmel konzisztensek.

- **Kreativitás:** a kreatív személy szívesen alkalmaz újszerű nézőpontokat, aktívan vonódik be egy problémamegoldásba, ahol színes ötleteit nyíltan kifejezi, továbbá képes a váratlan helyzetekben is kibontakoztatni újító képességeit. A kevésbé kreatív személy nem vesz részt aktívan egy probléma megoldásában, inkább csak véleményezi a kimenetek minőségét, valamint kevésbé részesíti előnyben a kreatív, játékos tevékenységeket.

Példa az attitűd itemre: A váratlan helyzetekben sok kiaknázandó lehetőség rejlik.

Példa a motiváció itemre: Kedvelem azokat a helyzeteket, ahol saját ötleteimet ki tudom bontakoztatni.

Példa a képesség itemre: Újszerű feladatok esetén is hamar rájövök a feladatok megoldására.

- **Társas orientáció:** a társas orientáció a személy környezetében lévőkhöz való társas viszonyulását jelenti. Az alacsony társas orientációval jellemezhető személy társas viszonyulása önérvényesítő, önérdék vezérelt, kevésbé törődik másokkal, főleg a saját elképzeléseit valósítja meg. A magas társas orientációval jellemezhető személy pedig társaival együttműködő, proszociális viselkedést tanúsít.

Példa az attitűd itemre: Fontosnak tartom azt, hogy másokkal is törődjünk.

Példa a motiváció itemre: Csoportban hatékonyabban és eredményesebben tudok dolgozni, mint egyedül.

Példa a képesség itemre: A külső feltételek megváltozása esetén is tovább folytatom a feladatomat.

Az itemekre adott válaszokból kitűnik, hogy a leendő munkavállaló mennyire motivált az önálló munkavégzésre, valamint az attitűdjének irányát és erejét, ami a feladatok útmutatás nélküli kivitelezésére vonatkozik. Az eredmények értelmezése az alábbiak szerint történik.

A kompetencia kiváló szintjével rendelkező személy képes a feladatai teljesítése során az önálló munkavégzés magas fokára, mivel nem igényel külső segítséget vagy útmutatást az egyszerű-és összetett feladatok kivitelezése során. Képes a váratlan feladatokat múltbeli tapasztalataira, kiváló problémamegoldó képességére és a kreatív ötleteire alapozva önállóan megoldani, a döntései után a felelősséget vállalni.

A kompetencia jó szintjével rendelkező személy többnyire képes a munkavégzése során saját tapasztalataira és újszerű ötleteire támaszkodva a feladatait külső segítség igénybe vétele nélkül elvégezni. Az összetett és váratlan feladatok során felmerülő problémák esetében általában jó döntéseket hoz és a döntései utáni következményeket vállalja.

A kompetencia közepes szintjével rendelkező személy általában útmutatás nélkül el tudja végezni az egyszerű feladatokat, de az összetett és váratlan feladatok teljesítése során előfordul, hogy külső segítséget kér, mivel nem minden esetben képes a probléma megoldására és a döntései utáni következmények vállalására. A kompetencia elégséges szintjével rendelkező személy, kreatív ötletei hiányában nem minden esetben tudja a feladatokat külső társ vagy útmutatás nélkül elvégezni, legyen szó összetett-, váratlan- vagy egyszerű feladatokról egyaránt. A feladatai végzése során nem minden esetben választ jó megoldásokat és a döntései utáni felelősséget sem tudja mindig vállalni.

3.2. AZ ÖNÁLLÓSÁG KOMPETENCIÁRA VONATKOZÓ FOKOZOTT INTERAKTIVITÁS IGÉNYLŐ TESZT

A kompetencia mérésére két változat készült. AZ „A” és „B” változatban is kétfajta elrendezés van kialakítva. Az első tesztrészben szükség lesz a tesztkitöltő önálló munkavégzésére, önálló döntéshozatalára, kreativitására, önkontrolljára, hogy a feladatot értelmezze és megoldja. A második tesztrészben ugyanezen kompetenciák birtoklására lesz szükség, de a feladat összetettsége nehezebbé teszi a teszt megoldását.

Az első elrendezés „A” verziója: 4 tároló dobozt tartalmaz, aminek tetején különböző karakterek jelennek meg. A négy karakter: M, T, K, B. A beérkező betűket kell ezekbe a tároló dobozokba elhelyeznie (amiről előzetesen minimális információt kap: "Kattintással és húzással helyezze a beérkező karaktereket a megfelelő helyre"). A beérkező karakterek a tároló dobozban található betűkkel megegyező és azoktól eltérő karaktereket is tartalmazhatnak (számokat is „1, 4, P, O, stb.). A beérkező betűk egy négyzetben kerülnek tárolásra, innen kell kiválasztani és helyére tenni a karaktereket. A tesztkitöltőnek ebben az egyszerűbb elrendezésben hamar rá kell jönnie a feladat logikájára és önállóan kiválasztani a megfelelő lépéseket a feladat megoldásához. A „B” verzió első elrendezése is hasonló elveken alapul, csak a tároló dobozban elhelyezett karakterek cserélődnek ki a következőkre: 2, G, +, L. Így a teszt logikája megmarad, de a feladat helyes megoldására vonatkozó stratégián a tesztkitöltőnek változtatnia kell.

A második elrendezés „A” verziója a következőképpen épül fel: itt már nem kap semmilyen instrukciót a feladat elkezdése előtt, tehát előzetes tapasztalataira kell alapoznia a feladat megoldását. A feladat logikája hasonló elven nyugszik, mint fent említett tesztek. Ebben a részben a tesztkitöltő 6 darab táblát fog látni. A táblák közül egy darab közepén helyezkedik el, amit a többi 5 darab tábla határol. Ez az 5 darab tábla egymástól, egyenlő távolságra helyezkedik el. Az 5 darab tábla felső részén, egy-egy betű lesz elhelyezve („K”, „Ö”, „R”, „T”, „E”), amit ha az óra mutató járásával megegyező irányban olvas össze, akkor a „körte” szót kapja. A tesztkitöltő, le nem írt feladata, hogy a monitoron beérkező betűket és szimbólumokat a megfelelő táblába helyezze be. Továbbá helyes válasznak számít az 5 táblán található, betűk összeolvasásából kapott szimbólum középső táblába való helyezése. Ez azt jelenti, hogy ha a beérkező szimbólum egy körte, akkor azt a szimbólumot a középső táblába kell helyeznie. Azonban a beérkező betűk, nemcsak a táblában elhelyezkedő betűket tartalmazzák, hanem szimbólumokat és számokat is tartalmaznak.

Minden harmadik helyes válasz után a tesztkitöltő kap egy megerősítést a feladat elvégzésére vonatkozóan. A megerősítést egy taps képe jeleníti meg, ami a képernyőn fog megjelenni. Amennyiben a tesztkitöltő saját magától nem tud rájönni a feladatra, az „instrukció használata” fül alatt kérhet segítséget. A segítség egy rövid, szöveges mondatot tartalmaz: „Kattintással és húzással pakolja a beérkező betűket és szimbólumokat a megfelelő helyre, a szimbólum helyét a betűk metszetébe tartozó terület jelenti”. A „B” verzióhoz tartozó összetett elrendezés annyiban változik, hogy a tároló dobozokban a betűk a következők: Z, E, B, R, A és a betűkből összeolvasott szó képét kell a tesztkitöltőnek a középső tartományban elhelyezni. Ebben a feladatban a tesztkitöltő nehezített körülményekkel találkozik, ahol a feladat logikájára önállóan kell rájönni. Így szükség van a tesztkitöltő kreativitására, problémamegoldó képességére, önálló döntéshozatalára, valamint rugalmas alkalmazkodóképességére egyaránt.

4. Az önállóság kompetenciához tartozó tesztek validálási, megbízhatósági szempontjai

Az önállóság körében vizsgált dimenziók megbízhatósági, reliabilitás vizsgálatát Cronbach-alfa érték vizsgálatával végezhetjük el. A belső konzisztencia-vizsgálat során abból indulunk ki, hogy egy teszt megbízhatóságát leggyakrabban a tesztet alkotó itemek együttjárásának mértékéből becsüljük. A reliabilitás vizsgálatkor ennek a becslésnek az általánosítását, az összes lehetséges tesztfelezés átlagkorrelációit alkalmazzuk. A kapott konzisztencia mutatót Cronbach-alfának nevezzük, melynek 0,60 és 0,95 közötti értéke már a teszt megfelelő reliabilitását, jó megbízhatóságát jelenti.

Az önállóság dimenzióját a CPI (Kaliforniai Pszichológiai Kérdőív) standardizált mérőeszközzel lehet mérni. A CPI 1957-ben jelent meg először az Egyesült Államokban és azóta is az egyik legelterjedtebb kérdőív, és a leggyakrabban használt személyiségtesztek közé tartozik. A teszt 480 állítást tartalmaz és ezek az állítások különböző alpdimenziók mentén kísérlük meg leírni az egészséges személyiséget, amely a személyiség lényegi vonásait tartalmazza. Jól bevált és széles körben alkalmazott személyiségteszt, amelyet szinte minden munkaterületen lehet alkalmazni. A CPI skálái között megtalálható a kommunikáció, a minőségre törekvés, az önállóság, az önbizalom és a szabálytudat kompetenciája. Magyarországon, pályatükör kutatások céljából alkalmazták a kérdőívet az alábbi területeken: rendvédelmi közegben (Pécsi Határőr Igazgatóság, BMRFK), hivatásos állományban lévő határőröknél és rendőröknél. A kutatás hozzásegített a rendvédelmi szervek kiválasztás rendszerének kialakításához járultak hozzá (Hegyi, 2012).

IRODALOMJEGYZÉK

- Balázs, K. (2014). Kreativitás, innováció. In Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds.), *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztek leírása. KVKteszt Komplet vezető-kiválasztási tesztrendszer* (pp. 95–104). Budapest: Belügyminisztérium.
- Bandura, A. (1994). *Self-efficacy*. In Ramachaudran, V. S. (ed.), *Encyclopedia of human behavior* [Vol. 4] (pp. 71–81). New York: Academic Press.
- Bányai, É., Varga, K. (2013). *Affektív Pszichológia*, Budapest: Medicina Könyvkiadó.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level. *Journal of Management*, 13(1), 7–19.
- Camerino, D., Conway, P. M., Lusignani, M. (2005). Condizioni di lavoro infermieristico e intenzione di cambiare: risultati dello studio europeo next in Italia. *Giornale Italiano di Scienze Infermieristiche*, 1, 12–25.
- Csukonyi, Cs. (2002). A motiváció alapelvei. In Münnich, Á. (ed.), *A jövő vezetőinek jelene* (pp. 16–29). Budapest: ELTE Eötvös Kiadó.
- Csukonyi, Cs., Münnich, Á. (2002). A társas orientáció elmélete – Mi vagyunk másokért vagy mások vannak értünk? In Münnich, Á. (ed.), *A jövő vezetőinek jelene* (pp. 45–56). Budapest: ELTE Eötvös Kiadó.
- DeCharms, R. (1968). *Personal causation*. New York: Academic Press.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Publishing.
- Daft, R. L., Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems, *Academic Management Review* 9(2), 284–95.
- Grawitch, M. J., Munz, D. C., Elliot, E. K., Mathis, A. (2003). Promoting creativity in temporary problem-solving groups: The effects of positive mood and autonomy in problem definition on idea-generating performance. *Group Dynamics*, 7(3), 200–213.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.
- Hegyi, H. (2012). *Személy(iség) a kompetenciák mögött. A hagyományos pszichológiai kiválasztási eljárások és a kompetenciák mérésének összefüggései*. Pécsi Tudományegyetem [PhD dolgozat].
- Hidegkuti, I. (2014). Döntési képesség, felelősségvállalás. In Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye Nagy, Á. (eds.), *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztek leírása. KVKteszt Komplet vezető-kiválasztási tesztrendszer* (pp. 59–67). Budapest: Belügyminisztérium.
- Hofstede, G. (1980). *Culture' consequences. International differences in work-related values*. London: Sage.
- Komlói, A. (1989). *A megismerő folyamatok differenciálpszichológiája*. Budapest: Tankönyvkiadó.
- Kozéki, B. (1981). *Önállóság, önfegyelem – autonómia*. Budapest: Tankönyvkiadó.
- Malét-Szabó, E., Hegyi, H., Hegedűs, J., Szeles, E., Ivaskevics, K. (2018). Rendőri alapkompenciák az egységes közszolgálati alapkompenciák tükrében. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1), 15–74.
- Markus, H. R., Kitayama, S. (1991). Culture and self: Implications for cognitions, emotion and motivation. *Psychological Review*, 98, 224–253.

- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546–562.
- Mirnics, Zs. (2006). *A személyiség építőkövei: Típus-, vonás-és biológiai elméletek*. Budapest: Bölcsész Konzorcium.
- Mohr, A.T., Puck, J. F. (2007). Role conflict, general manager job satisfaction and stress and the performance of IJVs. *European Management Journal*, 25(1), 25–35.
- Ryan, R. M. (1991). The nature of the self in autonomy and relatedness. In Strauss, J., Goethal, G. R. (ed.), *The self: Interdisciplinary approaches* (pp. 208–238). New York: Springer Verlag.
- Triandis, H. C. (1985). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- US Department of Labor/Employment and Training Administration (USDOL/ETA) (2017). O*NET Holland Codes Interests Matched to careers – Occupational Information Network (O*NET). Letöltve: <https://www.onetonline.org/>
- Zimmermann, B. J., Schunk, D. H. (ed.). (2001). *Self-regulated learning and academic achievement: theoretical perspectives* [2nd ed.]. Mahwah, NJ: Erlbaum.

X. PROBLÉMAMEGOLDÓ KÉSZSÉG

Hidegkuti István – Münnich Ákos

Absztrakt

A tanulmány célja az *egységes közszolgálati alapkompenciák* közé tartozó *problémamegoldás* kompetencia (Malét-Szabó et al., 2018) meghatározása. A kompetencia szakirodalmának áttekintése mellett összefoglaljuk, hogy milyen képességek, készségek, jártasságok, jellemzők kapcsolódnak a problémamegoldás kompetenciához. A problémamegoldó képesség kognitív és nem kognitív meghatározóit is összefoglaljuk. A tanulmány szintén bemutatja a kompetencia más pszichológiai konstruktumokkal való kapcsolatát. A problémamegoldó készség mérési lehetőségeire is kitérünk. Az általunk javasolt mérési módszer magában foglalja a problémamegoldásra vonatkozó attitűd, motiváció és készség mérését is. A problémamegoldó készség méréséhez a problémahelyzet felismerését, a szelektív figyelmet, az induktív és a deduktív gondolkodást javasoljuk mérni. A tanulmányban kifejtjük a kifejlesztésre kerülő mérőeszköz validálásának lehetőségeit is.

Kulcsszavak: probléma, algoritmosus problémamegoldás, komplex problémamegoldás

1. A problémamegoldó készség körébe tartozó képességek, készségek és jártasságok

A problémamegoldás kompetencia magában foglalja legalapvetőbb lépésként a potenciális problémák felismerését, azonosítását már a feladattervezés, illetve a későbbi feladat-végrehajtás során. A probléma azonosítása után a személynek képesnek kell lennie a probléma szempontjából releváns, megfelelő számú és minőségű megoldási alternatíva kidolgozására, az alternatívák közül a problémamegoldás szempontjából optimális, legeredményesebb megoldást eredményező alternatíva kiválasztására, és a kiválasztott alternatíva végrehajtására.

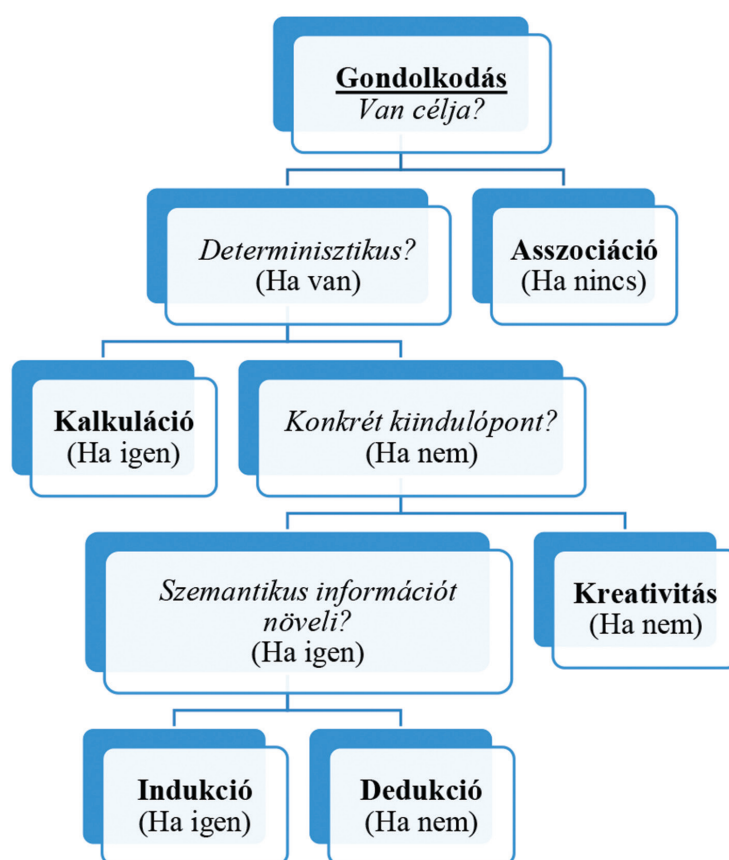
Mindezek mellett a problémamegoldás szükség esetén magában foglalja a problémák háttérben álló okok feltárását és elemzését a hatékonyabb problémamegoldás érdekében.

2. A problémamegoldás kompetencia szakirodalmának áttekintése

A gondolkodás valószínűleg bármely más képességnél meghatározóbb az emberi kultúra kialakításában, illetve az ember állatok fölötti dominanciájának kialakulásában és fenntartásában. Életünk során állandóan kisebb-nagyobb problémákkal szembesülünk és problémákat oldunk meg, gyakran anélkül, hogy ezzel tu-

datosan tisztában lennének. A gondolkodás alatt olyan tudatos és tudattalan mentális folyamatokat értünk, melyek emlékezeti reprezentációkat dolgoznak fel és nem mindig a logikai szabályainak megfelelően mennek végbe (Frensch és Funke, 2002; Robertson, 2001).

Az emberi gondolkodás fenti, általános definíciója az emberi kognitív működések széles, és heterogén spektrumát öleli fel, mint például a kategorizáció, deduktív és induktív gondolkodás, az ítéletalkotás és döntéshozatal (Holyoak és Morrison, 2012). Johnson-Laird (1988) az emberi gondolkodás számos altípusát írta le, illetve rendszerezte megalkotva az emberi gondolkodás taxonómiáját. Amennyiben a gondolkodásnak nincs célja egyszerű asszociációs gondolkodásról beszélhetünk, amilyen például a napközbeni álmodozás. Ha van célja a gondolkodásnak, és az determinisztikus, akkor számításról beszélhetünk. Ha nem determinisztikus és nincs pontos kiindulási pont, akkor kreativitásról beszélünk. Ha van pontos kiindulási pont és növekszik a szemantikus információ tartalom induktív, míg ha a szemantikus információ tartalom nem nő deduktív gondolkodásról beszélünk.



X.1. ábra: Az emberi gondolkodás taxonómiája Johnson-Laird (1988) nyomán

Duncker (1945, 1. o.) megfogalmazásában: „Probléma akkor merül fel, amikor az élőlénynek van egy célja, de nem tudja, hogyan érje el ezt a célt. Valahányszor valaki nem tudja elérni a kívánt helyzetet az aktuális helyzetből, gondolkodnia kell. Az ilyen gondolkodás feladata, hogy kidolgozzon olyan cselekvést, amely közvetít a jelenlegi és a kívánt helyzet között.”

Az X.1. ábrán látható taxonómia két, a problémamegoldás szempontjából fontos eleme az indukció illetve a dedukció. Szintén fontos lehet a problémamegoldás szempontjából a kreativitás, mint a divergens gondolkodáshoz szorosan kapcsolódó személyiségjellemző (Balázs, 2014), melyre akkor van szükség, ha nincs egyértelmű kiindulási pontja a gondolkodásnak.

2.1. A PROBLÉMAMEGOLDÁS PSZICHOLÓGIAI MEGKÖZELÍTÉSE

A problémamegoldás tudományos vizsgálata a pszichológiában a behaviorista megközelítéstől eredeztethető. A behaviorista megközelítésben (pl. Thorndike, 1898) a problémamegoldást próba-szerencse módszeren alapulónak tekintették, ez a sikeres viselkedés, így a sikeres problémamegoldásnak is alapja. Probléma helyzetben az élőlény reakciója reproductívnek tekinthető, azaz a korábban sikeresnek bizonyult viselkedést alkalmazza az újabb siker reményében. Ezt az effektus törvényének, vagy megerősítésnek nevezzük.

Bár a problémamegoldás behaviorista megközelítése számos viszonylag egyszerű probléma megoldásának magyarázatára megfelelő lehet, azonban nem tud megfelelő válaszokat adni az emberek életében előforduló lényegesen komplexebb problémák megoldása esetén. Az alaklélektani megközelítés szerint (pl. Köhler, idézi Lénárd, 1984), a behaviorista irányzat reproductív problémamegoldási megközelítésével szemben, a problémamegoldás sokkal inkább egy alkotó folyamat, melynek során a személy a probléma különböző aspektusait, reprezentációit újrarendezve hirtelen jut el a probléma megoldásához. Ez a fajta problémamegoldás a belátásos tanulás. Bizonyos értelemben a behaviorista és az alaklélektani megközelítés nem áll távol egymástól, ugyanis az alaklélektan problémamegoldási modelljében is tulajdonképpen próba-szerencse módszert figyelhetünk meg az esetek egy jelentős részében, csak ebben az esetben a próba-szerencse módszert a mentális reprezentációkon hajtjuk végre.

A problémamegoldás alaklélektani megközelítése alapvetően az alaklélektan percepciók kapcsán leírt jelenségeit (például hasonlóság, csoportok, jó folytatás stb.) használja a problémamegoldás során a problémamegoldás leírására. A behavioristák által megfigyelt reproductív problémamegoldás, vagyis amikor a korábban használt megoldási módot, használjuk egy probléma megoldására jellemző problémákat okozhat a problémamegoldás során, amit Duncker (1945) funkcionális rögzítettségnek nevezett. A jelenség illusztrálására a talán leggyakrabban használt példa az úgynevezett kilenc pont probléma (Maier, 1930, idézi Bassok és Novick, 2012), amelynek lényege, hogy egy lapon kilenc pont található egy 3x3-as mátrix formájában, a feladat pedig összekötni a kilenc pontot négy egyenes vonallal a ceruza felemelése nélkül. A probléma nehézsége abból fakad, hogy a 3x3-as mátrixot automatikusan négyzetként (dobozként) kezeljük, és nem lépjük át a határait. Ez a megközelítés nehezíti a probléma megoldását, tulajdonképpen ez a szemléleti keret lehetetlenné teszi a feladat megoldását. Ha ezen a korlátunkon át tudunk lépni, azaz ki tudunk lépni a négyzet oldalai által alkotott keretek közül, akkor a feladat egyszeriben relatíve egyszerűvé válik.

2.1.1. Probléma-tér elmélet

A probléma-tér elmélet Newell és Simon (1972) máig meghatározó megközelítése a problémamegoldásnak. Konceptiójuk az információfeldolgozás elméleten alapul, melynek lényege, hogy létezik egy absztrakt tér, amelyben a lehetséges állapotok találhatóak, beleértve a kiinduló állapotot és a cél állapotot is. A problémamegoldás során a kiindulási állapotból szeretnénk eljutni a cél állapotba, közben állapotokon keresztül. Egyik állapotból egy másik állapotba úgynevezett mentális operátorok segítségével juthatunk el.

Ismert példa a problémamegoldás kutatásában a Hanoi tornyai nevű probléma (Bassok és Novick, 2012). Ebben adott három egymás melletti „pálcika”, amelyek közül a bal oldalin három korong van egymáson, mégpedig úgy, hogy a legalsó átmérője a legnagyobb, ezt követi a középső, míg a legfelső a legkisebb átmérőjű. A problémamegoldó feladata, hogy áthelyezze a korongokat a jobb oldali pálcikára olyan módon, hogy egyszerre csak egy korongot mozgathat, és nagyobb átmérőjű korong nem lehet kisebb átmérőjű korong felett. Ebben a problémafeladatban a kiinduló állapot az, amikor a bal oldali pálcikán helyezkedik el a három korong, felül a legkisebb, alul a legnagyobb átmérőjű. Ugyanakkor a célállapot úgy képzelhető el, hogy a három korong a jobb oldali pálcikán helyezkedik el, felül a legkisebb, alul a legnagyobb átmérőjű. A kiindulási, és célállapot között viszonylag nagy, de kezelhető számú köztes állapot van, ebben az esetben szám szerint 25. Ilyen köztes állapotra példa lehet az a helyzet, amikor például a bal oldali pálcikán van a legnagyobb átmérőjű korong, a középsőn a közepes, míg a jobb oldali pálcikán a legkisebb átmérőjű korong.

Ilyen és hasonló, egyszerűbb problémák esetén elképzelhető egy egyszerű lineáris előrehaladás a kiindulási állapotból a célállapot felé. Ilyen esetekben úgynevezett algoritmusok használhatók, amelyek lépésről lépésre visznek előre a kiindulási állapotból a célállapot felé, és mindig jó megoldást eredményeznek. Bár az algoritmusoknak ez utóbbi sajátossága nagyon vonzó, az esetek egy jelentős részében nincs lehetőség algoritmusok alkalmazására, mert a) nem áll rendelkezésre algoritmus; b) rendelkezésre áll algoritmus, de nincs lehetőség az alkalmazására, (mert például túlzottan időigényes lenne szisztematikusan ellenőrizni az összes megoldási lehetőséget; c) Túl nagyszámú válaszalternatíva lehetséges, ami kvázi lehetetlenné teszi az algoritmus alkalmazását (Szabó, 1999).

Mint fent láttuk, a lehetséges állapotok számának növekedésével exponenciálisan nő a bejárható „utak” száma, így szükség lehet bizonyos stratégiák alkalmazására a cél állapot felé vezető út „lerövidítésére”. Newell és Simon (1972) elképzelése szerint ilyen nem egyértelmű, újszerű megoldást igénylő esetekben úgynevezett heurisztikákat alkalmazunk, amelyek egyfajta mentális egyszerűsítések, közelítési módszerek, amelyek segítségével igyekszünk lerövidíteni a cél állapot eléréséhez vezető utat. A heurisztikák segítenek a problémátér kezelhető méretűre egyszerűsítésében, de közel sem minden esetben vezetnek a probléma megoldásához, hanem bizonyos esetekben tévútra vezetnek.

Jellemző, alapvető heurisztikák a *visszatérés elkerülése*, azaz, a problémamegoldás során kerüljük az olyan lépéseket, amelyek egy korábban már túlhaladott állapotba vinnének vissza. A különbség csökkentés vagy *„hegymászás” heurisztika* pedig arra utal, hogy igyekszünk olyan mentális operátorokat alkalmazni, amelyek a cél állapothoz a lehető leginkább hasonló állapothoz vezetnek. Az eszköz-cél analízis során az elérendő cél figyelembe vételével keressük azokat az eszközöket, amelyek a kívánt célhoz közelebb visznek. Ez a heurisztika sok esetben alcélok kitűzését is jelenti. Az eszköz-cél analízis bizonyos szempontból hasonló a hegymászás heurisztikához, miszerint ebben az esetben is a célállapothoz leginkább hasonlatos állapotba szeretnénk eljutni, de ebben az esetben azt is meg kell határozni, hogy mi a teendő, ha a használni kívánt eszköz nem használható (Szabó, 1999).

2.1.2. Analógiás gondolkodás

A problémamegoldás egyik tipikus módszere, amikor a megoldandó probléma és korábbi problémák közötti hasonlóságokat, analógiákat használunk fel az aktuális probléma megoldására. Holyoak (1987 idézi Szabó, 1999) megközelítése szerint akkor analóg a forrás, ha célra vonatkozó tulajdonságaiban megegyezik az aktuális problémával.

A megértés és a kreativitás alapja is az analógiás gondolkodás (Nagy, 2000). Nagy Lászlóné összefoglalójában kifejti, hogy az analógiás gondolkodásnak komoly szerepe van a kategóriakialakításban, és így az induktív gondolkodásban. Ugyanakkor kifejti, hogy ugyanennek a gondolkodásmódnak van nagy szerepe a rendszerek közötti struktúrahasonlóságok felismerésében is. A rendszerek közötti hasonlóság megértése lehet az alapja annak, hogy a hasonló gyakorlati tapasztalatok ismétlődésének hatására könnyebben, rutinosabban ismer fel az egyén a releváns válaszviselkedést, ami az ilyen jellegű helyzetekben a problémát megoldja. Az analógiás megoldásra támaszkodva az adott helyzetben a megoldás megtalálása kevesebb időt igényel a személy számára. Vannak azonban, akik egyik kontextusról nehezebben ültetik át tapasztalataikat egy másik kontextusba, az ő esetükben előfordulhat az, hogy az analógiás gondolkodás képessége némileg korlátozott.

2.1.3. Induktív gondolkodás

Induktív gondolkodás során specifikus megfigyelésekből teszünk általános megállapításokat (Szabó, 1999). Klauer (1989, idézi Molnár, 2006) összefoglalásában arra világít rá, hogy az induktív gondolkodás stratégiája egyrészt magában foglalja a jellemzők között hasonlóság és különbözőség felismerését, azaz rendre az általánosítás és megkülönböztetés folyamatát, ami lehetővé teszi a többszempontú kiértékelést. Másrészt az

induktív gondolkodás a kapcsolatok közötti hasonlóság és különbözőség felismerését is magában foglalja, ami a rendszerszemléletet alapozza meg. Mindezen relációk felismerésének képessége jól fejleszthető (pl. Molnár, 2006).

Az induktív gondolkodás vizsgálata a gondolkodási képességek közül hagyományosan az egyik leginkább kutatott terület, ennek megfelelően számos mérési módszer kialakítására került sor (pl. Csapó, 1994).

2.1.4. Deduktív gondolkodás

A deduktív gondolkodás esetén, az induktív gondolkodással szemben, az általános elveket alkalmazzuk specifikus esetekre (Szabó, 1999). A deduktív gondolkodást gyakran vizsgálják szabályok alkalmazását igénylő feladatokkal. Az ilyen jellegű feladatok megoldásának megfejtésére háromféle elképzelést szokás megkülönböztetni (pl. Juhász és Laufer, 2006). Egyrészt a heurisztikák alkalmazása, azaz leegyszerűsítő, gyakorlati tapasztalatokra épülő gondolkodásmód adhat megoldást, ez gyakran azonban hibázáshoz vezet. Másrészt mentális modellek alkalmazása segítheti a megoldást. Harmadrészt a pragmatikus szabályalkotás segíti az ilyen jellegű problémák megoldását, a szabályalkotás.

2.1.5. A problémamegoldás folyamata

A problémamegoldás folyamatának egyes lépéseit és azokat a jellegzetes tevékenységeket, melyeket ennek kapcsán megvalósítunk, több kutató is megkísérelte leírni (pl. Lénárd, 1984; Pólya, 1957; Wallas, 1926). Ezek közül számos teoretikus egyszerűen mások gondolkodási folyamatainak gyakorlati megfigyelésére alapozta modelljét (lásd pl. Wallas és Pólya), melynek generalizálása nyomán jutottak különféle következtetésekre. Wallas (1926) a következő stádiumokat határozta meg:

- Előkészítés (preparáció) – melynek során a problémamegoldó személy releváns információkat gyűjt.
- Lappangás (inkubáció) – ahol a fent leírt tevékenység tudatos erőfeszítés nélkül folytatódik tovább.
- Megvilágosodás (illumináció) – létrejön a belátás, egy hirtelen ráeszméléssel a megoldásra.
- Igazolás (verifikáció) – ebben a fázisban a megoldás ellenőrzése történik meg.

Ezeket a gyakorlati megfigyelésen alapuló modelleket az egzakt kísérleti bizonyítékok hiánya miatt több kutató (pl. Pólya György) is erősen kifogásolta.

Pólya (1957) egy néglépéses felosztást javasolt az egymástól jól elkülöníthető stádiumok modellálására:

- a feladat megértése
- a probléma megoldási terv elkészítése
- a terv végrehajtása
- a megoldás vizsgálata.

A fenti és a fentihez hasonló modellek alapján Bransford és Stein (1984) kialakították az „IDEAL”-is problémamegoldás folyamatmodelljét, ami a következő: 1) a probléma felismerése, azonosítása (Identify); 2) a probléma definiálása és reprezentációja (Define); 3) a megoldási stratégiák felderítése (Explore); 4) cselekvés a megoldási stratégia alapján (Act); 5) a problémamegoldás folyamatának áttekintése, tanulás (Look back).

2.2. A PROBLÉMAMEGOLDÓ KÉSZSÉG KOGNITÍV MEGHATÁROZÓI

2.2.1. Figyelem és munkamemória

A munkamemória kapacitás szintén szerepet játszhat a problémamegoldás során. Például matematikai problémák megoldása esetén a munkamemória nagyobb kapacitása eredményesebb problémamegoldással jár együtt, aminek több oka is lehet. Hozzájárulhat például a problémák korrektebb kategorizációjához, és ezen keresztül annak felismeréséhez, hogy melyik művelet lehet a legmegfelelőbb egy adott probléma esetén. Szöveges feladatok esetén segít a problémamegfogalmazás értelmezésében; a probléma szempontjából releváns, illetve félrevezető, figyelemelterelő információk felismerésében; illetve kiszűrésében. Az alacsonyabb munkamemória-kapacitás hozzájárulhat a kapcsolatok munkamemóriában történő tárolásának magasabb szintjéhez, így hatékonyabb problémamegoldó asszociációk kiépüléséhez (Murray és Byrne, 2005).

A munkamemória kapacitás szintén hatással lehet a fejezetben később tárgyalásra kerülő kapcsolatra az érzelmek és a problémamegoldás között. Fokozott érzelmi terhelés hatására, stresszhelyzetben romolhat a munkamemória-kapacitás, ami a problémamegoldó képesség számottevő romlásával járhat együtt. Összefoglalva, a munkamemória segíthet a figyelem összpontosításában, a figyelmet elterelő hatások kiküszöbölésében, így biztosítva egy szűkebb keresési utat a problématerben. Komplexebb, belátást igénylő problémahelyzeteknél azonban ezek a sajátosságok éppen ellenkezőleg, nehezíthetik a probléma eredményes megoldását. (Wiley és Jarosz, 2012)

2.2.2. Intelligencia

A problémamegoldó készség és az intelligencia kapcsolatával kapcsolatban két egymástól nagyban különböző nézet honosodott meg a pszichológiában. A kutatók egy része úgy véli, hogy ezek egymástól független képességek, különösen, ha egy általános intelligenciát (g-faktor) tekintjük (pl. Raven, 1962). Míg mások a problémamegoldó készséget az intelligencia legjobb prediktorának gondolják (pl. Wenke, Frensch, és Funke, 2005). Számos tanulmány empirikusan alátámasztotta, hogy a két konstruktum közepes erősséggel összefügg egymással (Molnár, 2012; pl. Wüstenberg, Greiff és Funke, 2012).

2.2.3. Kreativitás

A kreativitás, illetve divergens gondolkodás (Guilford, 1967) szintén szerepet játszhat a problémamegoldásban, különösen, ha nem egyszerű, hanem komplex problémahelyzetekről van szó. A kreativitás segíthet a feladatmegoldás során alternatív megoldási alternatívák találásában, amit az egyszerű problémák megoldása során effektív konvergens gondolkodás nem tár fel.

Guilford (1967) a divergens gondolkodás következő jellemzőit különböztette meg: folyamatosság (ötletek dinamikus áramlása), rugalmasság (ötletek különbözősége), egyediség (ötletek ritkasága), és kidolgozottság (ötletek részletessége).

Sternber és Kaufmann (2010) szerint a kreativitás leegyszerűsítve az a megnyilvánulás, amikor a személynek nincs ismert, tanult, begyakorolt válasza egy problémára, és mégis talál megoldást rá. A szerzők szerint a kreativitás fejleszthető, de az aktuális siker annak függvénye, hogy a személy létrehozza-e az aktuálisan potenciális megoldást és visszaellenőrzi-e annak megfelelőségét az adott problémahelyzetben.

Eysenck (1997) a kreatív személyek fontos jellemzőjének tekinti, hogy a nyitottság, a nonkonform megoldásokra való hajlamosság mellett komoly önfegyelem tartja kordában a gondolkozásukat és viselkedésüket. Ez segíti azt elő, hogy újszerű, de funkcionális ötletekkel álljanak elő.

2.3. A PROBLÉMAMEGOLDÁS NEM KOGNITÍV MEGHATÁROZÓI

A problémamegoldás, bár döntően kognitív folyamat, fontos figyelembe vennünk, hogy számos egyéb hatás is befolyással bír a problémamegoldás során (Funke, 2014).

2.3.1. Attitűd

A problémával szembesülő személy attitűdje a problémahelyzetben alapvetően meghatározza a probléma megközelítését. Ha nem tartja számottevőnek a problémát, nem is foglalkozik vele érdemben, hiába vannak meg a kognitív képességei a sikeres problémamegoldáshoz, nem fogja jól megoldani a problémát, mert például nem tulajdonít ennek megfelelő jelentőséget.

2.3.2. Motiváció

A motiváció hasonlóan fontos jellemző, ha problémamegoldásról van szó. Megfelelő motiváció hiányában a legjobb kognitív képességekkel rendelkező, a problémamegoldásban tapasztalt személy sem lesz képes a megfelelő szintű problémamegoldásra.

2.3.3. Hangulat és érzelmek

Az érzelmek szintén fontos meghatározói a hatékony problémamegoldásnak, mivel az érzelmek a problémamegoldás szempontjából hátrányosan befolyásolhatják a problémamegoldó személyt.

Ilyen típusú hátrányra tipikus példa a frusztráció okozta teljesítményromlás a problémamegoldás során. Ennek értelmében nagyon fontos lehet komplexebb problémák megoldása során a problémamegoldó stressztűrő képessége és frusztrációs toleranciája.

Továbbá, a hangulat hatással lehet a problémamegoldó folyamat során, több szinten is (Schwarz és Skurnik, 2013). Az első hatás a probléma felismerése kapcsán merül fel. Pozitív hangulatban hajlamosak vagyunk mindent pozitívabban látni, így előfordulhat, hogy szélsőséges esetben fel sem ismerjük a problémát; illetve ha fel is ismerjük, nem biztos, hogy megfelelő jelentőséget tulajdonítunk neki. A második szint, hogy a felmerülő megoldási alternatívák értékelése, illetve egy megoldás végsőként történő elfogadása is nagymértékben függhet a hangulattól. A negatív hangulat problémamegoldást facilitáló hatását is számos vizsgálatban alátámasztották (pl. Barth és Funke, 2010).

A hangulati hatások fontos oka lehet a számos területen tapasztalt hangulati különbség hatása az információk feldolgozására. Fiedler és Bless (2001) akkomodációs-asszimilációs elmélete egy átfogó magyarázatot nyújt a hangulat információfeldolgozást befolyásoló hatására. Elméletük szerint pozitív hangulatban, ami rendszerint biztonságosabb, kevésbé problematikus, újszerű megoldásokat kívánó helyzetekhez kötődik, inkább az asszimilációs, felülről lefelé irányuló folyamatok túlsúlyával jellemezhető feldolgozás érvényesül. Ezzel szemben a negatív hangulat jellemzően gyakrabban kapcsolódik kevésbé biztonságos, potenciálisan fenyegető helyzetekhez, amelyek esetén az akkomodációs, alulról felfelé irányuló folyamatok túlsúlyával jellemezhető információfeldolgozás a „célravezetőbb”.

A fentiek értelmében, pozitív hangulatban vélhetőleg kevésbé a problémahelyzet konkrét információit használjuk a problémareprezentáció, megoldási alternatívák kidolgozása, illetve a végső megoldás kiválasztása során. Vagyis nagyobb mértékben támaszkodunk absztrakt tudásunkra, inkább használunk heurisztikákat. Ezzel szemben negatív hangulatban sokkal inkább a helyzethez kapcsolódó konkrét információkat használjuk a problémamegoldás során, ami lehetővé teszi a probléma specifikusabb, újszerűbb megoldását.

Ezek a hatások azonban csak akkor jelentkeznek, amikor a helyzetben nem motivált információfeldolgozás valósul meg. Forgas (2007) például a hangulat meggyőző kommunikáció során alkalmazott érvelés minőségére kifejtett hatását vizsgálta. Kísérletsorozata eredményeként megállapítható volt, hogy a hangulat a Fiedler és Bless (2001) elmélete alapján bejósolható módon volt hatással az érvelés minőségére. Viszont ha a meggyőző érvelésért valamilyen jutalmat ajánlottak, akkor a hangulat hatása már nem érvényesült.

Fontos megjegyezni, hogy a hangulati hatás vizsgálata a munkahelyi kiválasztás során csak nagyon korlátozottan kivitelezhető, mivel ebben a helyzetben a jelölt mindenképpen egy motivált helyzetben van, ahol például problémahelyzeteket kell megoldania. Ennek megfelelően itt nehezen vizsgálható, hogy egyáltalán észleli, felismeri-e, hogy problémahelyzetről van szó. Ez természetesen nemcsak a hangulati hatás szempontjából fontos, hanem általában a problémamegoldás egy fontos aspektusának, a probléma felismerés vizsgálatának szempontjából is.

2.3.4. Körülmények

Az eredményes problémamegoldás szempontjából ugyancsak nem elhanyagolható a problémamegoldás körülményeinek szerepe sem. Például, ha egy csendes szobában, tetszőleges ideig dolgozhat valaki egy probléma megoldásán, akkor nagyobb eséllyel oldja azt meg, mint ha egy nyüzsgő irodában, időnyomás alatt kellene korrekt megoldást találnia a problémára. A problémamegoldás körülményeinek hatása szintén jelentkezhet a visszajelzések útján is, ha valaki nem izoláltan dolgozik egy probléma megoldása során, akkor értékes visszajelzéseket szerezhet arról, hogy jó úton jár-e a kívánt célállapot elérése felé.

2.4. A PROBLÉMAMEGOLDÓ KÉPESSÉG FELHASZNÁLÁSA A MUNKAERŐPIACI KIVÁLASZTÁSI FOLYAMATBAN

A munkaerőpiaci kiválasztás során a cél, hogy a megfelelő ember kerüljön a megfelelő helyre, ahogy ez gyakran szólásszerűen is elhangzik. Ennek a törekvésnek a keretében alapvetően két szempont vizsgálata történik meg, egyrészt, hogy egy adott foglalkozás, munkakör milyen követelményeket támaszt a munkavállalóval szemben, másrészt, hogy a munkavállaló milyen képességekkel, készségekkel, jártasságokkal, tudással stb. rendelkezik. A kétszempontú vizsgálat alapján lehet megállapítani, hogy egy potenciális munkavállaló alkalmas lehet-e egy foglalkozás végzésére, vagy egy konkrét munkakör betöltésére. A munkaerőpiacon ez a folyamat jellemzően konkrét munkakörök elemzését jelenti, de léteznek átfogóbb vizsgálatok, kutatások, amelyek a munkavállalók tágabb csoportjával szemben támasztott követelményeket fogalmazzák meg.

2.4.1. A problémamegoldó képesség összefüggései más kompetenciákkal

Mint a fentiekben, elsősorban a kreativitás kapcsán, kitértünk rá, a problémamegoldóképesség kompetencia nem egy teljesen elkülönülő kompetencia a közszolgálati dolgozók számára fontos kompetenciák között, hanem számos kompetenciával szoros összefüggésben van. A kreativitás szerepére a komplexebb, belátást igénylő problémák megoldása során már fent kitértünk. Ezen kívül szintén szoros kapcsolat figyelhető meg a döntési képesség (lásd például Hidegkuti, 2014) és a problémamegoldás között (Frensch és Funke, 1995). A komplexebb (de általában az egyszerűbb problémák megoldása során ugyanis döntési helyzettel (komplexebb problémák esetén döntési helyzetekkel) szembesül a probléma helyzetben lévő személy. A problémamegoldás felfogható egy döntéshozatali folyamatnak (Huber, 1995).

3. A problémamegoldó képesség kompetenciába tartozó attitűdök, személyiségjellemzők, viselkedési sémák vázlatos bemutatása

A problémamegoldó képesség kompetencia mérési megközelítése a kompetencia három aspektusát foglalja magába, ezek a következők: attitűd, motiváció és képességek, készségek vizsgálata. Ezek a továbbiakban bővebben kifejtésre kerülnek.

Attitűd

A pályázó explicit viszonyulása a problémamegoldást igénylő szituációkhoz. A kiértékeléséhez mindenképpen figyelembe kell venni, hogy ez társas kívánatosság szempontjából érzékeny mutató lehet. Önbevallásos kérdőívvel kívánjuk mérni.

Motiváció

Mennyire motivált a pályázó a problémahelyzetekben szükséges készségeit, képességeit fejleszteni. Szintén, ennek mérése esetén is tekintetbe kell venni azt, hogy kiválasztási helyzetben fokozott megfelelési késztetés van jelen. A pályázó problémamegoldásra vonatkozó motivációját önbevalláson alapuló kérdőívvel mérjük.

Képességek, készségek

- szelektív figyelem
- induktív gondolkodás
- deduktív gondolkodás
- problémahelyzet felismerése

A problémamegoldó képesség mérése három fokozott interaktivitást igénylő tesztmodul segítségével történik.

Az egyik egy stratégiai játék melynek során a vizsgálati személy egy szituációban előre definiált problémahelyzetekkel találkozhat. A konkrét helyzetekben egy sor cselekvési alternatíva közül választhat a megadott célnak megfelelően. A problémahelyzetek közben viszonylag egyszerű induktív, illetve deduktív gondolkodást igénylő feladatokat kell megoldania a jelöltnek. A tesztmodul két feladatot tartalmaz, mindkét esetben öt lehetősége van a vizsgálati személynek, hogy legyőzze a gépet. A teljesítmény annál jobb, minél kevesebb lehetőség, illetve minél kevesebb idő felhasználásával sikerül győznie.

A másik tesztmodulban a vizsgálati személy feladata betűk elrendezése időnyomás alatt olyan módon, hogy azok megfeleljenek néhány egyszerű szabálynak. A vizsgálati személy teljesítménye annál jobb, minél kevesebb idő felhasználásával minél több betűt sikerül a megfelelő pozícióba rendeznie.

A harmadik tesztmodulban egy viszonylag egyszerű optimalizálási problémát kell megoldania a vizsgálati személynek, szintén időnyomás alatt. A feladatban több megoldás is van, ami kielégíti a problémát, de a személynek törekednie kell arra, hogy ezek közül is a legoptimálisabb, leghatékonyabb megoldást válassza. A teljesítményén felül a megoldásra fordított idő is mérésre, és felhasználásra kerül a kompetenciaérték meghatározásánál.

4. A problémamegoldó készség kompetenciához tartozó tesztek validitási és megbízhatósági szempontjai

Az attitűdöt és motivációt mérő skálák megbízhatóságának jellemzésére a Cronbach- α mutatót, vagy a főkomponens analízis theta mutatóját használhatjuk.

A problémamegoldó készség kompetencia kapcsán mért készségek és képességek arculati érvényessége valamennyi tesztmodul esetén magasnak tekinthető.

A skálák konkurens érvényességének vizsgálatához a következő skálákkal való együttjárásokat szeretnénk vizsgálni:

- *szelektív figyelem*
A szelektív figyelem konkurens érvényessége a Vienna Test System (Hőgye-Nagy és Kurucz, 2014) „Cognitrone” (COG) nevű tesztje során mért inkorrekt elutasítási arány változójával való együttjárással határozható meg.
- *induktív gondolkodás*
Az induktív gondolkodás konkurens érvényessége a Vienna Test System „Intelligencia struktúra teszt” (INSBAT; Arendasy és mtsai, 2010) figurális induktív érvelés változójával való együttjárás segítségével mérhető.
- *deduktív gondolkodás*
A deduktív gondolkodás konkurens érvényességét a „Logikai betűsorok” (Kurucz és Münnich, 2008) teszten elért eredményével való együttjárás segítségével vizsgálhatjuk.

Összefoglalás

A fentiekben a problémamegoldó készség kompetencia közszolgálati szférában dolgozók szempontjából fontos viselkedéses megjelenési formáinak (Malét-Szabó et al., 2018) áttekintése mellett felvázoltuk a problémamegoldó készség vonatkozó szakirodalmát. Mindezek alapján javaslatot tettünk a problémamegoldó készség kompetencia mérésére három különböző aspektust tekintve: az attitűd, motiváció és képesség mérését terveztük meg. Végezetül kitértünk a problémamegoldó képesség kompetencia mérni kívánt változóinak megbízhatóság- és érvényességvizsgálatának javasolt módjára is.

IRODALOMJEGYZÉK

- Arendasy, M., Hornke, L. F., Sommer, M., Häusler, J., Wagner-Menghin, M., Gittler, G., Heidinger, C., Herle, M., Körtner, T. (2010). *Vienna Test System. Manual. INSBAT. Intelligence Structure Battery*. Vienna: Schuhfried
- Balázs, K. (2014). Kreativitás, innováció. In Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds.), *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztek leírása: KVKteszt Komplet vezető-kiválasztási tesztrendszer* (pp. 95–104). Budapest: Belügyminisztérium.
- Barth, C. M., Funke, J. (2010). Negative affective environments improve complex solving performance. *Cognition & Emotion, 24*(7), 1259–1268.
- Bassok, M., Novick, L. R. (2012). Problem solving. In Holyoak K. J., Morrison, R. G. (eds.), *The Oxford handbook of thinking and reasoning* (pp. 413-432). New York: Oxford University Press.
- Bransford, J. D., Stein, B. S. (1984). *The ideal problem solver*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Csapó, B. (1994). Az induktív gondolkodás fejlődése. *Magyar Pedagógia, 94*(1-2), 53–80.
- Davidson, J. E., Sternberg, R. J. (eds.). (2003). *The psychology of problem solving*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Duncker, K. (1945). On problem-solving (L. S. Lees, Trans.). *Psychological Monographs, 58*(5), 100–113. doi:10.1037/h0093599
- Ericsson, K. A. (2002). The acquisition of expert performance as problem solving. In Davidson, J. E., Sternberg, R. J. (eds.), *The psychology of problem solving* (pp. 31–83. pp). Cambridge University Press.
- Eysenck, H. J. (1997). Creativity and personality. In Runco, M. A. (ed.), *Creativity research handbook* (pp. 41–66). Cresskill, NJ: Hampton.
- Fiedler, K., Bless, H. (2001). The formation of beliefs in the interface of affective and cognitive processes. In Frijda, N., Manstead, A., Bem, S. (eds.), *The influence of emotions on beliefs* (pp. 144–170). New York, NY: Cambridge University Press.
- Forgas, J. (2007). When sad is better than happy: Negative affect can improve the quality and effectiveness of persuasive messages and social influence strategies. *Journal of Experimental Social Psychology, 43*, 513–528.
- Frensch, P. A., Funke, J. (2002). Thinking and problem solving, in Psychology. In Encyclopedia of Life Support Systems (EOLSS), Developed under the Auspices of the UNESCO. Oxford, UK: Eolss Publishers. Letöltve: <http://www.eolss.net>
- Frensch, P. A., Funke, J. (1995). *Complex problem solving. The European perspective*. New York: Psychology Press.
- Funke, J. (2014). Problem solving: What are the important questions? In Bello, P., Guarini, M., McShane, M., Scassellati, B. (eds.), *Proceedings of the 36th Annual Conference of the Cognitive Science Society* (pp. 493–498). Austin, TX: Cognitive Science Society.
- Guilford, J. P. (1967). *The nature of human intelligence*. New York: McGraw-Hill.
- Holyoak, K. J., Morrison, R. G. (2012). *The Oxford handbook of thinking and reasoning*. New York: Oxford University Press.

- Hidegkuti, I. (2014). Döntési képesség, felelősségvállalás. In Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds.), *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztek leírása: KVKteszt Komplet vezető-kiválasztási tesztrendszer* (pp. 59–67). Budapest: Belügyminisztérium.
- Hőgye-Nagy, Á., Kurucz, Gy. (2014). Vienna Test System kapcsolódó tesztjeinek bemutatása. In Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds.), *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztek leírása. – KVKteszt Komplet vezető-kiválasztási tesztrendszer* (pp. 110–115). Budapest: Belügyminisztérium.
- Huber, O. (1995). Complex problem solving as multistage decision making. In Frensch, P. A. Funke, J. (eds.), *Complex problem solving. The European perspective* (pp. 206–234). New York: Psychology Press.
- Johnson-Laird, P. N. (1988). A taxonomy of human thinking. In Sternberg, R. J., Smith, E. E. (eds.), *The psychology of human thought* (pp. 429–457). Cambridge University Press.
- Juhász, M., Laufer, L. (2006). Megismerő folyamatok. In Juhász, M., Takács, I. (eds.), *Pszichológia* (pp. 13–48). Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Typotex.
- Kurucz, Gy., Münnich, Á. (2008). A deduktív gondolkodási képesség mérése: A logikai betűsorok teszt. *Alkalmazott pszichológia*, 10, 115–129.
- Lénárd, F. (1984). *A problémamegoldó gondolkodás*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Malét-Szabó, E., Hegyi, H., Hegedűs, J., Szeles, E., Ivaskevics, K. (2018). Rendőri alapkompenciák az egységes közszolgálati alapkompenciák tükrében. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1), 15–74.
- Molnár, Gy. (2006). Az induktív gondolkodás fejlesztése kisiskolás korban. *Magyar Pedagógia*, 106(1), 63–80.
- Molnár, Gy. (2012). A problémamegoldó gondolkodás fejlődése: az intelligencia és szocioökonómiai háttér befolyásoló hatása 3-11. évfolyamon. *Magyar Pedagógia*, 1, 41–58.
- Murray, A. M., Byrne, R. M. (2005). Attention and working memory in insight problem solving. In Cognitive Science Society (ed.), *Proceedings of the Cognitive Science Society* (pp. 1571–1575). Austin, TX: Cognitive Science Society.
- Nagy, Lászlóné (2000). Analógiák és az analógiás gondolkodás a kognitív tudományok eredményeinek a tükrében. *Magyar Pedagógia*, 100(3), 275–302.
- Newell, A., Simon, H. A. (1972). *Human problem solving*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Pólya, G. (1957). *How to solve it*. Garden City, NY: Doubleday.
- Robertson, S. I. (2001). *Problem solving*. Hove, UK: Psychology Press.
- Schwarz, N., Skurnik, I. (2003). Feeling and thinking: Implications for problem solving. In Davidson J. E., Sternberg, R. J. (eds.), *The psychology of problem solving* (pp. 263–290). Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J., Kaufman, J. C. (2010). Constraints on creativity. In Kaufman, J. C., Sternberg, J. (eds.), *The Cambridge Handbook of Creativity* (pp. 467–482). Cambridge University Press, New York.
- Szabó, Cs. (1999). *Gondolkodás*. Debrecen: Kossuth Egyetemi Kiadó.
- Thorndike, E. L. (1898). Animal intelligence: An experimental study of the associative processes in animals. *Psychological Review Monograph Supplement*, 2(4), 1–109.
- Wallas, G. (1926). *The Art of Thought*. New York: Harcourt Brace.

- Wenke, D., Frensch, P. A., Funke, J. (2005). Complex problem solving and intelligence. In Sternberg, R. J., Pretz J. E. (eds.), *Cognition and intelligence* (pp. 160–187). Cambridge
- Wiley, J., Jarosz, A. F. (2012). Working memory capacity, attentional focus and problem solving. *Current Directions in Psychological Science*, 21(4), 258–262.
- Wüstenberg, S., Greiff, S., Funke, J. (2012). Complex problem solving — More than reasoning? *Intelligence*, 40, 1–14.

XI. PSZICHÉS TERHELHETŐSÉG

Hőgye-Nagy Ágnes

Absztrakt

A *pszichés terhelhetőség*, a stresszhelyzetben történő munkavégzés képessége a legtöbb munkakör esetében alapvető elvárás. Így van ez a közszolgálat egészével szemben alapvető elvárásként megfogalmazott *egységes közszolgálati alapkompenciák* (Malét-Szabó et al., 2018) esetében is. Mérésére az alkalmasságvizsgálatokban kiemelt figyelmet fordítanak. A kérdőíves mérések mellett fontos, hogy kevésbé direkt módon is képet kapjon a szakember erről a kompetenciáról. A tanulmányban pszichés terhelhetőség iránti attitűd és a motiváció a pszichés terhelés leküzdésére teszt jelenik meg, mint mérési lehetőség. Továbbá egy fokozott interaktivitást igénylő adaptív teszt is bemutatásra kerül röviden, amely a pszichés terhelhetőséget viselkedéses módon méri.

Kulcsszavak: pszichés terhelhetőség, stressz, stressztolerancia, megküzdés, alkalmasság, kiválasztás

1. A pszichés terhelhetőség kompetenciába tartozó készségek, képességek

A stressz, illetve a pszichés terhelés jelentős hatással van a mindennapi életünkre, annak számos területén megjelenik, így a magánéletben és a munkahelyen is egyaránt. A munka világában kiemelten fókuszálnak azokra a munkakörökre, munka- és szakterületekre, ahol az emberekkel történő foglalkozás, az emberekkel történő munka erőteljesen megjelenik (például tanárok, egészségügyi dolgozók). Sokan (például Jackson, 2013; Newman és Rucker-Reed, 2004; Selye, 1976; Violanti és Aron, 1995) ide sorolják a rendvédelmi munkát is, jóllehet hangsúlyozzák, hogy ezekben a speciális munkakörökben mérhető stresszorok nem feltétlen összevethetőek más munkakörökkel, hiszen azok részben speciálisak (Terry, idézi Violanti és Aron, 1995).

Viszonylag nagy egyéni különbségek mutatkoznak abban, ki hogyan kezeli, hogyan éli meg a stresszel teli helyzeteket, hogyan reagál rá. Vannak, akik kisebb pszichés terhelés hatására is hamar összeomlanak, mások tartósabb, komolyabb stresszor jelenlétében is képesek jól teljesíteni.

A munkahelyi kiválasztás szempontjából az a fontos, hogy azonosítani tudjuk azokat a személyeket, akik feltehetően képesek tartósan ellenállni az adott munkakörben jelenlévő stresszoroknak, azaz magas a pszichés terhelhetőségük. A magas pszichés terhelhetőséget – a Belügyminisztérium Alapkompencia Kutatócsoportja által megfogalmazott egységes közszolgálati alapkompenciák részeként – a következők jellemzik (Malét-Szabó et al., 2018):

- Nehéz, kilátástalannak tűnő helyzetben is megőrzi teljesítőkéességét.
- Stresszes helyzetben is képes hatékony teljesítményt nyújtani.
- Váratlan helyzetekben is képes hatékony teljesítményt nyújtani.
- Felmerülő akadályok ellenére is képes hatékony teljesítményre.
- Alkalmazkodik a folyamatosan változó feladatokhoz és helyzetekhez.
- Számára egyhangú helyzetekben is megfelelő teljesítményt nyújt.

2. A pszichés terhelhetőség kompetencia szakirodalmának áttekintése

2.1. A STRESSZ ÉS PSZICHÉS TERHELÉS FOGALMA, HATÁSAI

A stressz fogalmának megjelenése a szakirodalomban Selye (1976) munkásságához kötődik. Selye értelmezésében a stressz a szervezet megterhelésre adott nem specifikus válasza, amelyben szinte minden szervezeti rendszer (neuroendokrin, kardiovaszkuláris, pulmonáris stb.) részt vesz (Selye, idézi Szabo, Tache, Somogyi, 2012). A nem specifikus jelleg kifejezett hangsúlyt kap az elméletében, hiszen többféle tényező képezt stresszt kiváltani. Illetve ugyanaz a tényező az egyes embereknél (helyzeti és személyes jellemzőkből adódóan) más reakciót váltanak, válhatnak ki. A stressz kiváltó tényezőket stresszornak nevezik, jellegüknél fogva lehetnek:

- fizikai stresszorok
például hideg, forróság
- kémiai stresszorok
például formalin, éter
- pszichológiai stresszorok
például időnyomás, konfliktusok

A stressz és stresszor mellett előfordulnak a megterhelés, igénybevétel fogalmak is az egyes szakirodalomban. Antalovits, Izsó, Juhász és Hercegi (2008) ezen fogalmak világos elkülönítésére az alábbi meghatározásokat adják (77. o.):

„1. Stress: minden olyan ráhatás, amely az ember fiziológiai és/vagy pszichológiai alkalmazkodási mechanizmusait befolyásolja. Ebben az esetben a stressz az ok, amely valamilyen változást, mint okozatot idéz elő. Ezt az okozatot a strain szóval jelölik. Ebben az értelemben a stressz szó magyar megfelelője a *megterhelés*, a strain szóé pedig az *igénybevétel*. (...)

2. Stress: az a pszichofiziológiai állapot, amely az emberre irányuló hatások eredményeként áll elő. Ebben az esetben a stressz az okozat, amelyet valamilyen stresszor-nak nevezett hatás idéz elő. Ebben az értelemben a stressz szó magyar megfelelője a *stressz*, a stresszor-t pedig *stresszor*-ként adjuk vissza magyarul.”

A pszichológia szakirodalma elsődlegesen a pszichológiai stresszre helyezi a hangsúlyt, stressz alatt pedig stresszor hatására keletkező testi és lelki változást ért (Juhász, 2003). Olyan állapotról van szó, amely akkor alakul ki, ha valamilyen helyzetben az egyén úgy érzékeli, nem rendelkezik a megfelelő erőforrásokkal.

Vagyis nagyon leegyszerűsítve, stressz az, amit a személy annak érez. Rengeteg inger lehet tehát stresszor, különböző csoportjaikat azonosítják (lásd fentebb), ugyanakkor azonosíthatóak olyan jellegek is, amelyek közősek minden stresszorban, függetlenül azok jellegétől.

A közös jellegek között három fő tulajdonságot, jellemzőt emelnek ki. Az egyik ilyen jelleg a befolyásolás hiánya. Az események befolyásolásának képtelensége, a helyzet felett kontroll hiánya (illetve sokszor pusztán a tudat vagy hiedelem, hogy erre nincs lehetőség) a stressz egyik fő forrása lehet. A második ilyen jelleg a bejósolhatatlanság, ami azt jelenti, hogy a személy nem tudja, mikor számíthatson valami kedvezőtlen eseményre (ha egyáltalán jelenik meg ilyen), így nem tud esetlegesen felkészülni rá; másrészt folyamatosan fel kell készülnie a stresszorra, nincsenek nyugalmi időszakok a személy számára. Az utolsó közös jelleg pedig, hogy a stresszorok meghaladják az egyén képességeit. Ezáltal könnyen lehet, hogy nem képesek megbirkózni vele, nagyobb a kudarc esélye. Mindez pedig negatív hatással lehet az egyén énképére.

Fontos fogalmi megkülönböztetés még az eustressz és distressz (Selye, 1976; Selye, idézi Szemán-Nagy, 2014). Az eustresszt a jó stresszként írják le, amelyet pozitív érzések és egészséges testi állapot kísér. A distressz viszont rossz, kellemetlen érzésekkel jár, továbbá testi működési zavart idéz elő. A stressz szó használata a legtöbbször ez utóbbira utal.

2.1.1. A stressz tünetei és a pszichés egészség

Amint korábban is szó volt róla, a stressz igen változatos tüneteket képes produkálni (Kun, 2013; Selye, 1976). A tünetek személyen belül is igen nagy variabilitást mutathatnak, megjelenhetnek testi, pszichés és viselkedéses alapon is (Kun, 2013). A legtipikusabb stressz tüneteket a *XI.1. táblázat* foglalja össze.

fizikai/testi	pszichés	viselkedés jellegű
fejfájás	szorongás	agresszió/passzivitás
fáradás	nyugtalanság	túlevés /étvágytalanság
vérnyomás emelkedés	motiváció hiánya	dohányzás
alvásproblémák	levertség	dühkitörés
izomfeszültség	irritabilitás	alkohol- vagy kábítószerhasználat
gyomorpanaszok	apátia	elszigetelődés
súlyvesztés	unalom	
nyugtalanság		
fejfájás		

XI.1. táblázat: A stressz megjelenésének fizikai, pszichés és viselkedéses aspektusa
(Kun, 2013, 3. ábra alapján)

A stressz hatásait áttekintve látható, hogy a stressz hatással van a személy testi-lelki egészségére. A hazamosabb ideig fennálló, intenzív stresszor ún. funkcionális stresszbetegségeket idéz elő (Szemán-Nagy, 2014), amelyeket eredetileg Selye (1976) adaptációs betegségnek nevezett. Az eredeti terminológia jól mutatja a betegség okának legfontosabb mozzanatát: a szervezet adaptációs mechanizmusa nem megfelelő valamilyen szempontból. Jóllehet az emberi szervezet pszichés szempontból viszonylag flexibilis, és bizonyos határok között jól tud megváltozott körülményekhez alkalmazkodni (Lundberg és Cooper, 2011). Ám ez az alkalmazkodás nem tökéletes és a mai, felgyorsult fejlődés olyan mértékű alkalmazkodást kíván, amely kihívást jelent az emberi psziché szempontjából.

2.1.2. Megküzdés, coping

A stresszorok gyakorlatilag az élet minden területén jelen vannak. Kisebb-nagyobb mértékben mindenkire kifejtik hatásukat. Kiküszöbölésük nem minden esetben lehetséges, ezért a hangsúly inkább azon van, hogyan lehet csökkenteni a hatásukat, hogyan tud valaki megbirkózni a stresszes helyzetekkel. A stressz kapcsán éppen ezért fontos fogalom a megküzdés, coping.

A megküzdés ma elfogadott meghatározásai kiemelik, hogy tudatos, szándékos és erőfeszítést igénylő reakció, amelyeket stressz hatására mutatnak a személyek (Szemán-Nagy, 2014). Vagyis olyan helyzetekben, amelyek fenyegetést jelentenek az egyén számára, meghaladják a személy képességeit.

Már Selye (1976) is leírta, hogy a személyiség képes valamilyen mértékben előrevetíteni az egyén megküzdési viselkedését. Szemán-Nagy (2014) idézi Fenigstein, Scheier és Buss munkáját, akik a jó stressz tűrő képességet a következő személyiségjellemzőkhöz kötik:

- kontrollképesség
- tanult leleményesség
- lelki edzettség
- diszpozicionális optimizmus
- koherencia érzék
- éntudatosság

A megküzdési módokat Lazarus és Launier (idézi Szemán-Nagy, 2014) két csoportba osztotta. Egyrészt van a problémaközpontú megküzdés, amely a problémát, illetve annak megoldását helyezi a középpontba. Másrészt pedig van az érzelemközpontú megküzdés, amely az érzelmi reakciókra fókuszál, azokat próbálja enyhíteni. Ez történhet testmozgással, társas támasz keresésével, de akár negatív módon is, például dühkitöréssel vagy kábítószer-használattal.

Érdemes megemlíteni a reziliencia fogalmát is, amely a kihívást jelentő vagy fenyegető körülmények ellenére történő sikeres alkalmazkodás folyamatát, képességét jelenti (Masten, idézi Csukonyi, 2014). Egyre többen kutatják a szerepét, amely a pszichológiai jóllétet befolyásolja, hiszen csökkenteni tudja a munkahelyi stressz negatív hatását (Kinman és Grant, 2011). A kutatások főként azokat a munkaköröket célozzák meg, ahol a személy kiemelten magas stressznek van kitéve (például szociális munkások, palliatív ellátásban dolgozók, vagy a rendőrök).

2.2. A PSZICHÉS TERHELHETŐSÉG FONTOSSÁGA A MUNKAVÉGZÉSBEN, A MUNKAHELYI STRESSZ

A munkahelyi stressz alatt gyakorlatilag munkahelyen fellépő, és/vagy munkavégzéshez köthető stresszt értünk. „A munkahelyi stressz a munka, a munkahelyi környezet, a munkaszervezet ártalmas, kellemetlen jellegére adott érzelmi, kognitív, viselkedéses és élettani válasz. Az arousal magas szintjével, a distresszel és gyakran megküzdési képtelenséggel jellemezhető állapot” (Levi és Levi, idézi Deutsch, Fejes, Kun és Medvés, 2015, 49. o.).

Juhász (2003) a következőképpen csoportosította a munkahelyi stresszorokat:

- feladattal kapcsolatos stresszorok
 - mennyiség vagy minőségi túl- vagy alulterhelés
 - munkafeltételek
 - változások a munkában
 - lépést tartani a technológiával

- munkakörnyezettel kapcsolatos stresszorok
 - például zaj, zsúfoltság, kellemetlen szag stb.
- szervezetben betöltött szereppel kapcsolatos stresszorok
 - szerep kétértelműség
 - szerep konfliktus
 - túl sok vagy túl kevés felelősség más személyekért, autonómia
 - karrierfejlődés
 - összetartás hiánya
 - konfliktusok
 - jó munkatársi kapcsolatok hiánya
 - felettséssel/beosztottal való kapcsolat
 - szervezeti légkör
 - vezetési stílus
 - ellenőrzési rendszerek
 - technológia
 - fizetés, állás bizonytalansága
- szervezeten kívüli stresszorok
 - családi kapcsolatok, kapcsolati problémák
 - szerepek összeegyeztetése
 - elidegenedés
 - gyakori költözés
 - közlekedés munkahelyre
 - vidéki/városi életkörülmények
 - személyes hitek, meggyőződések

A stressz munkahelyi megjelenését, jelenlétét magyarázhatja az a tény, hogy az emberek viszonylag sok időt töltenek munkával. A napi 8 (vagy több) órás munkavégzés evolúciós szempontból nem „természetes” (Lundberg és Cooper, 2011). Így az elmúlt évezredek, évszázadok technológiai, kulturális és egyéb fejlődése vezetett el oda, hogy az emberi munkavégzés ideje jelentősen megnőtt. A megnövekedett munkavégzési idő, az iparosodás, társadalmi csoportok szélesebb körű bevonása a munkavilágába, az életstílusok változása, a technológiai fejlődés gyorsulása pedig magával vonta a munkahelyi stressz, illetve a munkahelyi egészség problémáinak megnövekedését. Ezáltal a kutatók figyelme is a téma felé fordult.

Fontos azt is kiemelni, hogy nem csak a minőségi és/vagy mennyiségi túlterhelés jelent problémát, hanem az alulterhelés is. Juhász (2003) leírja, hogy a monoton munkavégzés testi megbetegedéshez, érzelmi élet elszürküléséhez vezethet. Ennek oka, hogy nem használják ki a dolgozók kognitív képességeit, kompetenciáit, illetve akár le is építhetik azokat. Másrészt a monoton munkavégzés unalmat eredményezhet, csökkentve a munkavállaló éberségét. E szempontból külön említik a rendőri munkavégzést, ahol az eseménytelen és az eseménydús, gyors reagálást igénylő periódusok váltják egymást a munkavégzés során. Vizsgálatokkal igazolták, hogy a monotónia közvetlen kapcsolatban van a munkahelyi distresszel és elégedettséggel (Melamed, Ben-Avi, Luz és Green, 1995).

A stressz egy fontos, munkavégzést, munkahelyet is érintő hatása a teljesítmény károsodása (Atkinson, Atkinson, Smith és Bem, 1994). Groeger (2000) például idézi Kassin, Ellsworth és Smith megállapítását, amely szerint a stressz hatással van az emlékezeti folyamatokra, rontja a felidézés sikerességét. Atkinson és munkatársait idézve Juhász (2003) leírja, hogy jelentős stressz hatására a figyelem és a logikus gondolkodás sérül. A teljesítményromlást az érzelmi felindultság idézheti elő, amely zavaróan hat az információfeldolgozásra, illetve sokszor a személyek megszokott megoldási módokhoz, viselkedésmintázatokhoz ragaszkodnak –

még akkor is, ha azok nem vagy kevéssé bizonyulnak hasznosnak. A stressz hatása azonban jóval túlmutat a mentális, fizikai és viselkedéses elemekre gyakorolt hatásán. Deutsch és munkatársai (2015) egészségügyi dolgozókat vizsgálva igazolta a munkahelyi stressz negatív hatását a munka-magánélet egyensúlyára és a munkahelyi elégedettségre. Juhász a stressz szervezeti szintű következményei között említi a hiányzást, alacsony termelékenységet, munkaerő elvándorlást, munkahelyi konfliktusokat. Egyéni szinten a teljesítménykárosodás, a munkahelyi szerep leértékelés, harag, munkából való menekülés vagy az egyéb életszerepek károsodása emelhető ki.

A munkahelyi stressz elméleti keretei, modelljei közül az egyik első elterjedtebb a személy és a környezet illeszkedésének modellje, amelyet a Michigani Egyetem dolgozói alakítottak ki (Jackson, 2013). A modell arra helyezi a hangsúlyt, hogy a környezeti faktorok egészségre gyakorolt hatását feltárják. Az elképzelés egyik fő eredményének tartják, hogy sikerült meghatározni a személy és a munkakörnyezet illeszkedésének objektív és szubjektív tényezőit, így előtérbe került a motivációk, követelmények és a képességek szerepe a munkahelyi egészséget befolyásoló faktorok kapcsán. Baker szerint (idézi Salavecz, 2011) a munkahelyen egyrészt a lehetőségek és az igények, másrészt a követelmények és a képességek össze nem illése okozhat feszültséget. Az előbbi a motivációk és a szükségletek fontosságára világít rá, az utóbbi pedig a munkavállaló képességeinek (kompetenciáinak) megfelelő szintjére. Vagyis feszültséget okozhat, ha a személy kompetenciái nem elégséges szinten vannak meg a munkakör követelményeihez viszonyítva, ugyanakkor az is feszültség forrása lehet, ha a személy kompetenciái meghaladják a munkavégzéshez szükséges szintet. A másik kiemelendő elképzelés a Követelmény-Kontroll modell, amely a követelmény és a kontroll és befolyásolás lehetőségének viszonyát helyezi középpontba (Karasek, idézi Lundberg és Cooper, 2011). A modell szerint a követelmény nem feltétlen válik stresszforrássá, a kontrollal történő kölcsönhatás jelentősen árnyalja a hatást. Későbbiekben munkahelyi társas támasz hatása is bekerült a modellbe (Johnson, Hall, idézi Salavecz, 2011). Ezen modell alapján, ha a követelmények magasak, a személy kontrollja viszont alacsony, az negatív hatással lehet az egészségi állapotra. Ezt a negatív hatást tovább ronthatja a munkatársi támogatás hiánya vagy alacsony szintje.

Összegezve, a munkahelyi stressz, illetve annak hatása meglehetősen bonyolult, összetett jelenség, amelynek számos befolyásoló tényezője van. De szerepe a munkahelyi egészségben nem vitatható. A munkahelyi mentálhigiéne, vagyis a lelki egészség védelme, fejlesztése komplex szemléletet igényel (Juhász, 2003; Mészáros, Budavári-Takács, Juhászné Klér és Torma, 2016). Ez azt jelenti, hogy a prevenció mindhárom szintjén kezelni kell, egyéni, munkahelyi és társadalmi szinten is odafigyelést igényel.

2.2.1. A rendvédelmi munkavégzés sajátosságai a pszichés terhelhetőség szempontjából

A közszolgálat egy speciális része a rendvédelem. Mivel a rendvédelmi munkára a szakirodalom is külön figyelmet fordít, így ebben a részben leírást adok ezen terület jellemzőiről a munkahelyi stressz szempontjából.

A stressztolerancia, a pszichés terhelhetőség a rendvédelmi munka több szintjén is fontos, ahogyan ez a hazai és számos európai ország kiválasztási gyakorlatában is látszik (Németh, 2014; Hegedűs, 2014). A rendvédelmi szervek pszichikai alkalmassági vizsgálat szempontrendszerét 57/2009. (X. 30.) IRM-ÖM-PTNM együttes rendeletének 6. melléklete szabályozza. A pszichés terhelhetőség azt jelzi, hogy a személy hogyan, mennyire bírja a munkavégzésből, munkahelyi forrásból származó stresszt, illetve a pszichés terhelést (például új kihívások, bizonytalanság vagy esetleges extra feladatok) (Györffy, 2014). A pszichés terhelhetőség, stresszel való megküzdés (frusztrációs tolerancia) alacsony szintje szinte minden alkalmassági kategóriában alkalmatlanságot jelent. A pszichés egyensúly megítélésre a következő területeket vizsgálják:

- személyiség érettsége
- szorongás
- pszichoszomatikus tünetképződés
- pszichés terhelhetőség
- frusztrációs tolerancia, stresszel való megküzdés

Révai (2010) is leírja, hogy a rendvédelmi szervek pszichológiai alkalmasság vizsgálataiban fontos szerepet tölt be a pszichés terhelhetőség, az alkalmatlanság vezető okai között szerepel a szorongásra, túlzott agresszivitásra való hajlam, az alkalmazkodási készség alacsony szintje és a szociabilitás zavara mellett. Kutatásában fokozott megterheléssel járó munkaköröket és az árvízvédelemben részt vett állományt vizsgálta. Eredményei szerint a pszichológiai megterhelések a következőképpen összegezhetőek a rendvédelmi dolgozóknál:

- gyakran foglalkoznak emberekkel és kerülnek velük konfliktusba;
- nagy felelősséget kell viselniük anyagi értékekért és emberekért;
- zavaró hatások, ingerek a munkakörnyezetben (pl. zaj, meleg);
- munkájuk különböző munkaeszközök, technológiai folyamatok pontos ismeretét és alkalmazását igényli;
- egyenetlen munkaterhelés;
- veszélyes munkavégzés;
- új, nehezen áttekinthető helyzetben, bonyolult szabályok, összefüggések, utasítások alapján, vagy ellentmondó információk alapján kell a munkájukat elvégezniük, döntéseket hozniuk;
- távoli munkahelyen történő munkavégzés;
- kevésbé tervezhető munka, alacsony befolyás a munkavégzésre;
- időkényszer alatt kell dolgozniuk;
- nem mindig érzik az elvégzett munka hasznosságát;
- karrierlehetőség nem mindig adott;
- munkájukban kevésbé van szükség kreatív megoldásokra (ez kifejezetten árvízvédelemben részt vett állománynál jelent meg);
- monoton munkavégzés (ez kifejezetten árvízvédelemben részt vett állománynál jelent meg);
- vezető visszajelzés alacsony mértéke a munkavégzéssel kapcsolatban (ez kifejezetten árvízvédelemben részt vett állománynál jelent meg).

Ugyanakkor vannak védőfaktorok is, amelyek csökkentik a fent leírt pszichés terhelések hatását. A rendvédelmi szerveknél ezek főként a következők (Révai, 2010):

- motiváltság a feladat elvégzésére;
- munkavégzés hasznosságának érzése;
- társaktól kapott támogatás;
- együttműködés;
- konfliktusok alacsony szintje;
- kreatív megoldások használata a munkavégzés során;
- feladatok pontos ismerete;
- megfelelő információk birtoklása;
- képességeiket megfelelően tudják hasznosítani.

A rendvédelmi munkát tehát klasszikusan a stresszes munkahelyek közé sorolják. A stresszforrások között vannak specifikusak (például felelősséget vállalni más emberekért) és olyanok, amelyek a legtöbb munkakörben megjelenhetnek (például egyenetlen munkaterhelés vagy zavaró hatások, ingerek a munkakörnyezetben). Viszonylag sok kutatást folytattak a rendvédelmi dolgozók munkahelyi egészsége kapcsán, amelyben szakemberek támogatója munkája mellett fontos a család, illetve a társas közeg támogatása is. Egy 2003-as vizsgálat kimutatta, hogy azok, akik stresszesebbnek látják a munkájukat és több stresszkeltező esemény volt az életükben, több érzelmi- és problémaközpontú megküzdési módszerről számoltak be, illetve aktívabban kerestek társas támaszt a problémájuk megoldása kapcsán (Patterson, 2003).

Egy dél-amerikai vizsgálat (Lipp, 2009) a leggyakoribb stresszorként a más egységekkel történő együttműködést, a hivatás tekintélyének elvesztésétől való félelmet jelölte meg a rendőri munkában, illetve azt, amikor

egy „harmadik fél” szenved hátrányt valamilyen szempontból. Nőknél gyakrabban előjött a munka családi életre gyakorolt hatása is (ellentétben a férfiakkal). A stresszel történő megküzdésben a válaszadók mintegy fele a családra, illetve ismerősökre, barátokra támaszkodik (társas támasz). A válaszadóknak mintegy egyharmada keres professzionális segítséget (például orvost), hogy csökkenteni tudja a stresszorok hatását.

Magasabb beosztásokban, illetve speciális rendvédelmi szerveknél sokkal inkább előtérbe kerülnek a szervezeti stresszorok (Newman, Rucker-Reed, 2004). A szövetségi rendőri szerveknél inkább a menedzsmentet, vezetőket, a munkakörülményeket jelölték meg stresszorként. Ezzel egybecsengően már egy korábbi vizsgált is leírta, hogy a rendőri munkában a szervezeti stresszorok is igen jelentős hatást fejtenek ki (Vilolanti és Aron, 1995). A műszakban történő munkavégzés és a vezetői támogatás hiánya voltak a legjelentősebb szervezeti stresszorok a megkérdezésben. Ugyanakkor vezető stresszorként a fegyver általi halál, illetve mások lelövése jelent meg. Szintén szervezeti stresszorokat vizsgált Shane (2010). A megkérdezésben olyan problémák jöttek elő, mint a szervezet bürokratikus volta, ugyanis merevnek, konfliktusosnak és túlszabályozottnak érezték a szervezetet, ahol emiatt gyakran nem működik a hatékony kommunikáció. A dolgozóknak ezen stresszorok felett nincs kontrollja, nem tudják befolyásolni ezeket, így következményként megjelent munkavégzés teljesítményének csökkenése.

Magyar rendvédelmi dolgozókon Szabó (2009) vizsgálta a munkahelyi egészséget. Az ő vizsgálatában a munkakörülményekből származó stresszorok jelentősebbnek bizonyultak a feladatvégzéshez kapcsolódó stresszorokkal szemben, a vezetőknél pedig megjelentek a szervezeti stresszorok is. A munka-magánélet egyeztetéséből származó stressz szintén jelentős hatást mutatott nők és férfiak esetén is (tehát nem csak a nőknél, ahogyan például Lipp leírta, 2009).

A hon- és rendvédelmi munka egyik megkülönböztetett szeglete pszichés terhelés szempontjából a speciális beosztás, a titkosszolgálati munka (Oláh és Gyórfy, 2013). Feladatkörükből adódóan őket a „klasszikus” pszichés terhelésen túl egy speciális megterhelés is jellemzi. Az ő esetükben fontos a pszichológiai felkészítés az extrém stressz helyzetekre (illetve ennek az élményfeldolgozása is). Ennek egyik elsődleges célja, hogy a bevonódás és a feladat végrehajtása megfelelő mértékű legyen.

Szilágyi, Kopcsó, Csukonyi és Németh (2010) katonai missziókban résztvevők stressz és coping jellemzőit vizsgálva arra a következő megállapításokra jutottak. A magas szintű empátia és a teljesítménnyel való elégettség csökkenti a feszültséget. A vizsgált személyek a feszültséget elsődlegesen társas támasz keresésével és káros szokások kialakításával (például dohányzás) igyekeztek csökkenteni.

Amint látható, a munkahelyi stressz, terhelés igen jelentős a rendvédelmi munkában. Ennek a munkavégzésre gyakorolt hatását is igazolták empirikusan (például Shane, 2010). A teljesség kedvéért érdemes kitérni a rendőri munka és a kiégés kapcsolatára is. Martinussen, Richardsen és Burke (2007) eredményei szerint norvég mintán az általános kiégési szint nem volt magas más munkakörökhöz hasonlítva. Ugyanakkor a stresszforrások száma kiemelkedően magas, ezt nem vitatják. Ezt a látszólag ellentmondásos eredményt a hatékony szervezeti (egészségügyi ellátás) és egyéni védekezési módokkal (hatékony coping mechanizmusok, személyiség szerepe) magyarázzák. A kiégést a stresszorok közül a munkaköri követelmények jelezték előre, főként a kimerültségre, cinizmusra és a hatékonyságra voltak hatással. A család és a társas támasz itt is befolyásolta a stressz hatását: az alacsony szintű társas motiváció magasabb szintű kimerültséget eredményezett.

3. A pszichés terhelhetőség kompetenciájába tartozó attitűdök, személyiségjellemzők, viselkedési sémák vázlatos bemutatása

Az O*Net (USDOL/ETA, 2017) a stressz toleranciát a munkavégzési stílusok között tárgyalja. Meghatározásuk szerint egy olyan munkastílusról van szó, amikor valaki higgadtan és hatékonyan képes dolgozni magas szintű stresszhatás esetén is. Továbbá képes az illető a kritika elfogadására is.

A tervezett vizsgálatban a pszichés terhelhetőség a tanulmány elején bemutatott jellemzők alapján kerül mérésre. Vagyis a személynek, stresszes, kilátástalan, váratlan, folyamatosan változó vagy éppen egyhangú helyzetben, továbbá akadályok esetén kell megőriznie a teljesítőkéességét, ha jó pszichés terhelhetőséggel rendelkezik. Ezek a mért dimenzió viselkedéses szintjét jellemzik. Az Ajzen-féle Tervezett Viselkedés Elmélet modellje módosított változatának megfelelően a viselkedést attitűd és motiváció alapján lehet előre jelezni (Hunyady és Münnich, 2016). Ezért a pszichés terhelhetőséget attitűd és motivációs szinten értelmezni kell. A motiváltságra az utal, mennyire törekszik a személy akár tudatos úgy a viselkedni, úgy alakítani a környezetét, hogy a pszichés terhelés kevésbé hasson a munkájára. Mennyire szeretné ezt akár tudatosan fejleszteni. Itt részben átfedés mutatkozhat az önuralommal. Attitűdöket tekintve pedig a pszichés terhelhetőség a munkavégzés szempontjából megjelenő fontossága alapján írható le.

A későbbiekben bemutatott tervezett vizsgálati eszközöknek a pszichés terhelhetőség kompetenciáját motivációs, attitűdinális és viselkedéses jellemzőt kell mérni, és négy fokozatát lehet a kompetenciának elkülöníteni, mégpedig a kiváló, jó, közepes, elégséges szintet. Ezeket a szinteket a következőképpen lehet meghatározni, elkülöníteni.

- Attitűdinális mérést tekintve a pszichés terhelhetőség *kiváló* szintje azt jelenti, hogy a személy a személy kiemelten fontosnak tartja a pszichés terhelhetőség megfelelő szintjét, hogy feszültség, illetve unalmas vagy éppen folyton változó munkafeltétel esetén is hatékonyan tudjon dolgozni. Kiemelten fontosnak tartja az önuralmat, a megfelelő munkakörnyezetet, illetve a munkafeltételeket is, valamint azokat a munkajellemzőket is, amelyek a pszichés terhelhetőséggel egyéb módon kapcsolatban vannak (például felelősségvállalás). A pszichés terhelhetőség *jó* szintje esetén a személy fontosnak tartja a pszichés terhelhetőség megfelelő szintjét, hogy feszültség, unalmas, vagy folyamatosan változó munkafeltétel esetén is hatékonyan tudjon dolgozni. Fontosnak tartja az önuralmat, a megfelelő munkakörnyezetet, illetve munkafeltételeket. Fontosnak tartja azokat a munkajellemzőket is, amelyek a pszichés terhelhetőséggel egyéb módon kapcsolatban vannak (például felelősségvállalás). A pszichés terhelhetőség *közepes* szintje abban nyilvánul meg, hogy a személy mérsékelten tartja fontosnak a pszichés terhelhetőség megfelelő szintjét, hogy feszültség, unalmas, vagy folyton változó munkafeltétel esetén is hatékonyan tudjon dolgozni. Mérsékelten tartja fontosnak az önuralmat, a megfelelő munkakörnyezetet, illetve munkafeltételeket, továbbá azokat a munkajellemzőket, amelyek a pszichés terhelhetőséggel egyéb módon kapcsolatban vannak (például felelősségvállalás). A pszichés terhelhetőség *elégséges* szintje pedig azt jelenti, hogy a személy kevésbé tartja fontosnak az önuralmat, a pszichés terhelhetőség megfelelő szintjét, hogy feszültség, unalmas, esetleg folyton változó munkafeltétel esetén is hatékonyan tudjon dolgozni. Kevésbé tartja fontosnak a megfelelő munkakörnyezetet, illetve munkafeltételeket, továbbá azokat a munkajellemzőket, amelyek a pszichés terhelhetőséggel egyéb módon kapcsolatban vannak (például felelősségvállalás).
- Motivációs mérést tekintve a pszichés terhelhetőség *kiváló* szintje azt jelenti, hogy a személy kiemelten fontosnak tartja a pszichés terhelhetőség, illetve az önuralom fejlesztését a hatékony munkavégzés szempontjából. Próbálja kerülni a nem hatékony megküzdési stratégiákat (például ivás, dohányzás). Aktívan segíti a munkatársait, hogy a pszichés terhelést ők is jobban el tudják viselni. A személy igyekszik

aktívan alakítani a munkakörnyezetét, a munkafeltételeket, hogy a jelen lévő pszichés terhelés a lehető legkevésbé befolyásolja. A pszichés terhelhetőség *jó* szintje esetén a személy fontosnak tartja a pszichés terhelhetőség, illetve az önuralom fejlesztését a hatékony munkavégzés szempontjából. Kifejezetten kerüli a nem hatékony megküzdési stratégiákat (például ivás, dohányzás). Aktívan segíti a munkatársait, hogy a pszichés terhelést ők is jobban el tudják viselni. A személy igyekszik aktívan alakítani a munkakörnyezetét, a munkafeltételeket, hogy a jelen lévő pszichés terhelés a lehető legkevésbé befolyásolja. A pszichés terhelhetőség *közepes* szintje abban nyilvánul meg, hogy a személy kevésbé tartja fontosnak a pszichés terhelhetőség, illetve az önuralom fejlesztését a hatékony munkavégzés szempontjából. A személyre jellemző valamilyen nem hatékony megküzdési stratégia (például ivás, dohányzás). Időnként segíti a munkatársait, hogy a pszichés terhelést ők is jobban el tudják viselni. A személy időnként igyekszik úgy alakítani a munkakörnyezetét, a munkafeltételeket, hogy a jelen lévő pszichés terhelés a lehető legkevésbé befolyásolja. A pszichés terhelhetőség *elégséges* szintje pedig azt jelenti, hogy a személy egyáltalán nem tartja fontosnak a pszichés terhelhetőség, illetve az önuralom fejlesztését a hatékony munkavégzés szempontjából. A személyre jellemző valamilyen nem hatékony megküzdési stratégia (például ivás, dohányzás). A személy nem, vagy csak időnként segíti a munkatársait, hogy a pszichés terhelést ők is jobban el tudják viselni. A személy nem, vagy csak néha igyekszik úgy alakítani a munkakörnyezetét, a munkafeltételeket, hogy a jelen lévő pszichés terhelés a lehető legkevésbé befolyásolja.

- Viselkedéses jellemzőket tekintve a pszichés terhelhetőség *kiváló* szintje azt jelenti, hogy a személy a legnagyobb stressz, terhelés alatt is képes megőrizni az önuralmát. A legnagyobb stressz, terhelés alatt is képes kiválóan teljesíteni. Önuralmát, teljesítőképességét a váratlan, változó helyzetek egyáltalán nem befolyásolják. A személy önuralmát, teljesítőképességét a felmerülő akadályok egyáltalán sem befolyásolják. Munkavégzése unalmas munkakörülmények között is kiemelkedően hatékony. A pszichés terhelhetőség *jó* szintje esetén a személy többnyire a legnagyobb stressz, terhelés alatt is képes megőrizni az önuralmát. Többnyire a legnagyobb stressz, terhelés alatt is képes kiválóan teljesíteni. A személy önuralmát, teljesítőképességét a váratlan, változó helyzetek legtöbbször nem befolyásolják. A személy önuralmát, teljesítőképességét a felmerülő akadályok, unalmas munkafeltételek legtöbbször nem befolyásolják. A pszichés terhelhetőség *közepes* szintje abban nyilvánul meg, hogy a személy a kisebb stressz, terhelés alatt képes megőrizni az önuralmát, kisebb stressz, terhelés alatt is képes megfelelően teljesíteni. Önuralmát, teljesítőképességét a váratlan, változó helyzetek, felmerülő akadályok időnként befolyásolják. Unalmas munkafeltételek mellett nem mindig képes hatékony teljesítményre. A pszichés terhelhetőség *elégséges* szintje pedig azt jelenti, hogy a személy a kisebb stressz, terhelés alatt többnyire képes megőrizni az önuralmát, kisebb stressz, terhelés alatt is képes elégségesen teljesíteni. A személy önuralmát, teljesítőképességét a felmerülő akadályok, folytonos változások, illetve a váratlan helyzetek, vagy éppen eseménytelen, unalmas munkakörülmények gyakran befolyásolják.

4. A pszichés terhelhetőség kompetenciához tartozó tesztek validálási, megbízhatósági szempontjai

4.1. A TERVEZETT TESZTEK BEMUTATÁSA

A pszichés terhelhetőség az Ajzen-féle Tervezett Viselkedés Elmélet modellje módosított változatának megfelelően attitűd, motivációs és viselkedéses jellemző is mérésre kerül. Az attitűd, illetve motivációs alapú mérés a pszichés terhelhetőség iránti attitűd, valamint a motiváció a pszichés terhelés leküzdésére skálával történik. Ez utóbbi a már korábban leírtak alapján azt nézi, hogy mennyire motivált a személy a pszichés

terhelhetőség fejlesztését, ennek megfelelő szintjére való törekvést a munkahelyen. Viselkedéses mérésre pedig egy fokozott interaktivitást igénylő teszt kerül bemutatásra.

A pszichés terhelhetőség iránti attitűd és a motiváció a pszichés terhelés leküzdésére teszt egy számítógépesített kérdőív, amelyben egy tizenegy fokú Likert-típusú skálán adják meg a személyek a válaszaikat. A teszteknek A és B változata létezik, mindkét változat 18-18 itemet tartalmaz.

Az attitűd mérésénél Révai (2010) vizsgálatának eredményei, illetve Juhász (2003) összefoglalása alapján keletkeztek az itemek. Azok a pszichés megterhelések jelennek meg, amelyek a rendvédelmi dolgozók munkájában előfordulhatnak. A válaszadónak azt kell megítélnie, mennyire tartja kedvezőnek vagy éppen kedvezőtlennek az adott jellemzőt. A kérdőív mindkét verziójában szerepel 1-1- item Rövidített társas kíváncsiság skálából is (Haghighat, 2007). Ha ezekre magas (maximális) pontszám érkezik, akkor számolni kell azzal, hogy a válaszadó nem feltétlen őszintén válaszolt. A kérdőív tényleges itemeire adott válaszok összesített értéke mutatja a válaszadó pszichés terhelhetőség iránti attitűdjét.

Egy példa a tesztben szereplő itemekre:

Mennyire érzi előnyösnek, ha egy jelentkező a következő jellemzőkkel bír?

	képes érzelmileg megterhelő helyzetben nyugodt maradni											
kifejezetten kedvezőtlennek tartom	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	nagyon kedvezőnek tartom

A pszichés terhelhetőség motivációs aspektusának mérésénél szintén Révai (2010) vizsgálatának eredményei, valamint Juhász (2003) összefoglalása szolgáltak alapul az itemek generálásánál. Itt részben az egyes védőfaktoroként szolgáló tényezők jelennek meg, másrészt pedig a stressz kezelésének kevésbé, vagy éppen kifejezetten adaptív módjai. A válaszadónak azt kell megítélnie, hogy mennyire ért egyet a megjelenő kijelentéssel. A kérdőív mindkét verziójában szerepel 2-2- item Rövidített társas kíváncsiság skálából is (Haghighat, 2007). Ha ezekre magas (maximális) pontszám érkezik, akkor számolni kell azzal, hogy a válaszadó nem feltétlen őszintén válaszolt. A kérdőív tényleges itemeire adott válaszok összesített értéke mutatja a válaszadó pszichés terhelés leküzdésére irányuló motivációját.

Egy példa a tesztben szereplő itemekre:

Mennyire ért egyet az alábbi állítással?

	A dohányzás a feszültség levezetésének egyik módja nálam.											
egyáltalán nem érték egyet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	kifejezetten egyérték

A pszichés terhelhetőség viselkedéses megragadása egy adaptív, fokozott interaktivitást igénylő tesztel történik. A teszt lényege, hogy a vizsgálati személynek egy egyszerű szabály szerint kell válaszolnia a képernyőn megjelenő vizuális ingerekre. A pszichés terhelést a feladatban nem a válaszadási szabály bonyolultsága adja, hanem az, hogy adott idő alatt minél több, folyamatosan és változó gyorsasággal érkező ingerre kell helyesen reagálnia a válaszadónak. A feladatok során kizárólag vizuális ingerek jelennek meg, egyszerű alakzatok. A teszt azon alapszik, hogy a magas fokú pszichés terhelhetőséggel rendelkező személy képes egy ilyen ingerelárasztásos helyzetben is megfelelően reagálni. Ezáltal a helyes reakciók mutatják a személy

pszichés terhelhetőségét. Előfordulhat, hogy a személy sokat hibázik, vagy nem reagál ingerekre. Az előbbi a stressz helyzetben mutatott figyelmi teljesítmény csökkenésére, utóbbi ún. rezignációs tendenciára utalhat. Viselkedést tekintve az unalmas, monoton munkavégzés közbeni teljesítmény mérése külön feladattal történik. A vizsgálati személynek egy figyelmi teszt során mutatott eredménye nyújt erről információt.

4.2. A TERVEZETT TESZTEK VALIDÁLÁSI SZEMPONTJAI

A pszichés terhelhetőség iránti attitűd és a motiváció a pszichés terhelés leküzdésére kérdőív validitását az önkontroll képessége, a szabálytudat, fegyelmezettség, a rugalmasság, alkalmazkodóképesség, vagy a helyzetfelismerés, lényeglátás kompetenciák attitűd és motivációs alapú tesztek eredményeivel történő összevetés adhatja. A tesztekben szerepelnek a társas kívánatosságra utaló itemek, amelyek magas értékei magas fokú társas kívánatosságra figyelmeztetnek.

A pszichés terhelhetőség mérését szolgáló fokozott interaktivitást igénylő teszt eredményeit szintén más Vienna Test System egyes tesztjeinek, illetve altesztjeinek eredményeivel, a például Döntési teszttel, a BACO teszt „Tervezett viselkedés akadályozása” altesztjével, vagy a Munkairánti attitűd teszt szimbólumok kódolása altesztjével lehet összevetni. A teszt szerkezeti validitását az adja, hogy a társas kívánatosság hatása kevésbé tud érvényesülni a feladat jellege miatt.

Összefoglalás

A munkahely stressz és az azzal történő megküzdés minden munkaterületen kiemelten fontos. Fontos tehát, hogy a munkavállalók meg tudjanak küzdeni ezekkel a stresszorokkal, képesek legyenek ezeket megfelelően kezelni. A tanulmányban pszichés terhelhetőség az Ajzen-féle Tervezett Viselkedés Elmélet modellje módosított változatának megfelelően attitűd, motivációs és viselkedéses aspektus mérésére is megjelent javaslat. Attitűd és motivációs jellegű mérésre Likert-típusú skála, önbevallós módszer lett kidolgozva. Míg viselkedés alapú megragadására egy fokozott interaktivitást igénylő adaptív teszt bemutatására került sor.

IRODALOMJEGYZÉK

- Antalovits, M., Izsó, L., Juhász, Á., Hercegfői, K. (2008). A tervezés során figyelembe veendő emberi jellemzők 3.: A fizikai és szellemi munka. In Hercegfői, K., Izsó, L. (eds.), *Ergonómia* (pp. 77–95). Budapest: Typotex.
- Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., Smith, E. E., Bem, D. J. (1994). *Pszichológia*. Budapest: Osiris.
- Csukonyi, Cs. (2014). Rugalmas alkalmazkodóképesség. In Münnich, Á., Balázs, K., Hógye-Nagy, Á. (eds.), *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztek leírása: KVKteszt Komplet vezető-kiválasztási tesztrendszer* (pp. 54–59). Budapest: Belügyminisztérium.
- Deutsch, Sz., Fejes, E., Kun, Á., Medvés, D. (2015). A jóllétet meghatározó tényezők vizsgálata egészségügyi szakdolgozók körében. *Alkalmazott Pszichológia*, 15(2), 49–71.
- Groeger, J. A. (2000). *Understanding driving*. East Sussex: Psychology Press Ltd.
- Györffy, Á. (2014). A vezető-kiválasztás lehetséges közös pontjai a Honvédelmi Minisztérium alárendeltségébe tartozó és a Belügyminisztérium alárendeltségébe tartozó vezetői állomány tekintetében. In Hegedűs, J. (ed.), *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról* (pp. 51–59). Budapest: Belügyminisztérium.
- Haghigat, R. (2007). The development of the Brief Social Desirability Scale (BSDS). *Europe's Journal of Psychology*, 3(4), doi: 10.5964/ejop.v3i4.417.
- Hegedűs, J. (ed.), *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról*. Budapest: Belügyminisztérium.
- Hunyady Gy., Münnich Á. (2016). A szilárd erkölcsiség elvárása a rendvédelemben: Egy lehetséges pszichológiai modell. *Belügyi Szemle*, 64(6), 34–68.
- Jackson, M. (2013). *The age of stress: Science and the search for stability*. Oxford University Press.
- Juhász, Á. (2003). *Munkahelyi egészségpszichológia*. oktatási segédanyag. Budapesti Műszaki Egyetem.
- Kinman, G., Grant, L. (2011). Exploring stress resilience in trainee social workers: The role of emotional and social competencies. *The British Journal of Social Work*, 41(2), 261–275. doi: <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcq088>.
- Kun, Á. (2013). Health, stress, well-being and positive affectivity. In Soós, J. K., Takács, I., (eds.), *Psychology*. Typotex. Letöltve: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0023_Psychology/100000.html.
- Lipp, M. E. N. (2009). Stress and quality of life of senior Brazilian police officers. *The Spanish Journal of Psychology*, 12(2), 593–603. doi: <https://doi.org/10.1017/S1138741600001967>
- Lundberg, U., Cooper, C. L. (2011). *The science of occupational health: Stress, psychobiology and the new world of work*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Malét-Szabó, E., Hegyi, H., Hegedűs, J., Szeles, E., Ivaskevics, K. (2018). Rendőri alapkompenciák az egységes közszolgálati alapkompenciák tükrében. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1), 15–74.
- Martinussen, M., Richardsen, A. M., Burke, R. J. (2007). Job demands, job resources, and burnout among police officers. *Journal of Criminal Justice*, 35, 239–249. doi: 10.1016/j.jcrimjus.2007.03.001
- Melamed, S., Ben-Avi, I., Luz, J., Green, M. S. (1995). Objective and subjective work monotony: effects on job satisfaction, psychological distress, and absenteeism in blue-collar workers. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 29–42.

- Mészáros, A., Budavári-Takács, I., Juhász Klér, A., Torma, K. (2016). 1. rész: Alapok: A tanácsadás pszichológiája. In Poór, J. (ed.), *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv. Innováció-megújulás-fenntarthatóság* (pp. 127–151). Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Németh, F. (2014). A Magyar Rendőrségen alkalmazott kiválasztási eljárások összevetése más országok kiválasztási rendszereivel – különös tekintettel a vezetők kiválasztására. In Hegedűs, J. (ed.), *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról* (pp. 20–28). Budapest: Belügyminisztérium.
- Newman, D. W., Rucker-Reed, M. L. (2004). Police stress, state-trait anxiety, and stressors among U.S. Marshals. *Journal of Criminal Justice*, 32, 631– 641. doi: 10.1016/j.jcrimjus.2004.08.003
- Oláh, L., Gyórfy, Á. (2013). Megosztani a megoszthatatlant – avagy megmaradni, épnek maradni a titok szolgálatában. *Nemzetbiztonsági Szemle* 1(1), 106–133.
- Patterson, G. T. (2003). Examining the effects of coping and social support on work and life stress among police officers. *Journal of Criminal Justice*, 31, 215–226. doi: 10.1016/S0047-2352(03)00003-5
- Révai, R. (2010). *Az egészségi alkalmassági vizsgálatok és a prevenció szerepe a megváltozott életkörülmények és veszélyhelyzetek tükrében a rendészeti szerveknél*. [Nem publikált doktori értekezés] Budapest: Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem. Letöltve: http://uni-nke.hu/downloads/konyvtar/digitgy/phd/2010/revai_robert.pdf.
- Salavecz, Gy. (2011). *A munkahelyi stressz és az egészség összefüggései hazai és nemzetközi viszonylatban*. [Nem publikált doktori értekezés] Budapest: Semmelweis Egyetem. Letöltve: http://phd.semmelweis.hu/mwp/phd_live/vedes/export/salaveczgyongyver.d.pdf.
- Selye, H. (1976). *Stress in health and disease*. Boston: Butterworths.
- Shane, J. M. (2010). Organizational stressors and police performance. *Journal of Criminal Justice*, 38, 807–818. doi: 10.1016/j.jcrimjus.2010.05.008
- Szabó, E. (2009). *A munkahelyi egészségpszichológia és egészségfejlesztés rendszere a Magyar Köztársaság Rendőrségén, valamint a szubjektíve észlelt munkahelyi stresszterheltség jellegzetességei – különös tekintettel az idői tényezőre – a hivatásos állományú rendőrök körében. Valóban megterhelő-e a hivatásos állományú rendőri lét?* [Nem publikált doktori értekezés] Debreceni Egyetem. Letöltve: <https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/93931/ertekezes.pdf?sequence=5&isAllowed=y>.
- Szabo, S., Tache, Y., Somogyi, A. (2012). The legacy of Hans Selye and the origins of stress research: A retrospective 75 years after his landmark brief “Letter” to the Editor of Nature. *Stress*, 15(5), 472–478. doi: 10.3109/10253890.2012.710919
- Szemán-Nagy, A. (2014). Reális önismeret, önfejlesztési igény. In Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds.), *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztek leírása: KVKteszt Komplet vezető-kiválasztási tesztrendszer* (pp. 35–46). Budapest: Belügyminisztérium.
- Szilágyi, Zs., Kopcsó, I., Csukonyi, Cs., Németh, A. (2010). Comparative analysis of stress and coping features of Hungarian soldiers serving in mission. In J. Solymosi, L. Halász, F. Gazdag (eds.), *Academic and Applied Research in Military Science*, 9(1), 8–105.
- US Department of Labor/Employment and Training Administration (USDOL/ETA) (2017). *O*NET Holland Codes Interests matched to careers – Occupational Information Network (O*NET)*. Letöltve: <http://www.onetonline.org/>
- Violanti, J. M., Aron, F. (1995). Police stressors: Variations in perception among police personnel. *Journal of Criminal Justice*, 23(3), 287–294.

XII. SZABÁLYKÖVETÉS, FEGYELMEZETTSÉG

Papp Gábor

Absztrakt

Jelen tanulmány célja az *egységes közszolgálati alapkompenciák* közé tartozó *szabálykövetés, fegyelmezett-ség* kompetenciájának (Malét-Szabó et al., 2018) meghatározása. Szabálykövetés alatt elsősorban a szabályok ismeretét és megfelelő alkalmazását értjük. A tanulmányban ismertetjük, melyek azok a készségek, képességek, személyiségjellemzők, amelyek ebbe a kompetenciába tartozhatnak, valamint bemutatjuk azokat a pszichológiai konstruktumokat is, amelyek bejósolják a szabálykövető viselkedést, mint például az észlelt kontroll vagy az észlelt legitimitás. Leírjuk továbbá a szabálykövetés, fegyelmezett-ség kompetenciájába tartozó tényezők mérési lehetőségeit is.

Kulcsszavak: szabálykövetés, fegyelmezett-ség, szabálykövetés, szabályszegés

1. A szabálykövetés, fegyelmezett-ség kompetenciába tartozó készségek, képességek

A szabálykövetés, fegyelmezett-ség kompetencia alapvető fontosságú kompetencia a különböző szervezetekben, így jelentős a szerepe a közszolgálati szerveknél is. A kompetenciát az egységes közszolgálati alapkompenciák részeként a következőképpen definiálhatjuk: a szabálykövető, fegyelmezett munkavállaló képes a számára előírt szabályokat és normákat elsajátítani, elfogadni és helyesen alkalmazni. Ez a következő viselkedéses jegyekben nyilvánulhat meg (Malét-Szabó et al., 2018):

- Ismeri és elsajátítja a tevékenységéhez kapcsolódó szabályzókat.
- A normákat helyesen, az adott helyzetnek megfelelően alkalmazza.
- Elfogadja az alá-fölérendeltségi viszonyokat.

Látható, hogy ebben a kompetenciában magas szinten álló személy rendelkezik a szabályokra vonatkozó tárgyi tudással, vagyis pontosan tudja, hogy milyen szabályok vonatkozhatnak rá. Képes továbbá szelektálni a különböző szabályok közül, és a megfelelő szabályokat helyesen, az adott helyzetre vonatkoztatva alkalmazni.

A kompetencia egyik fő viselkedéses megnyilvánulása, a szabályok ismerete specifikus, tárgyi tudás, amely munkakörönként változó. A kompetenciának ez a vetülete így hasonlóságot mutat a vezető kiválasztás során mért „szakmai ismeret” kompetenciával (Münnich és Kurucz, 2014). Münnich és Kurucz (2014) úgy érvelnek, hogy a specifikus tárgyi tudás mérésére egy szakmai ismereteket mérő teszt szolgálna. A szabályok ismeretével kapcsolatosan úgy véljük, hogy ugyanez a helyzet, és ezért a konkrét szabályok ismeretére egy tárgyi

tudást mérő tesztet javasolunk. Éppen ezért jelen tanulmányban nem az a célunk, hogy összegyűjtsük, milyen szabályokat kell az adott közszolgálati szervbe belépő új munkavállalónak ismernie, hanem inkább arra fókuszálunk, hogy meghatározzuk, melyek azok a készségek, képességek, attitűdök, motívumok, amelyek segíthetnek egyfelől a szabályok elsajátításában, másfelől ezeknek a szabályoknak a helyes alkalmazásában.

2. A szabálykövetés, fegyelmezettség kompetenciájának szakirodalmi áttekintése

2.1. A SZABÁLYKÖVETÉS, FEGYELMEZETTSÉG KOMPETENCIÁJÁNAK MEGJELENÉSE A NEMZETKÖZI GYAKORLATBAN

Az Amerikai Egyesült Államok Munkaügyi Minisztériumának támogatásával létrejött foglalkozási információs adatbázisában (*Occupational Information Network*, továbbiakban röviden *O*Net*) számos megnyilvánulást találjuk a „szabálykövetés, felelősségvállalás” kompetenciájának (USDOL/ETA, 2017).

A munkavállalók jellemzői (olyan jellemzők, amelyek meghatározhatják mind a teljesítményt, mind a hatékonyabb teljesítmény eléréséhez szükséges ismeretek és készségek elsajátítását) között találunk a *Munkastílus*ra vonatkozó leírásokat. A *Munkastílus* az *O*Net* rendszerében azokra a személyiségjellemzőkre vonatkozik, amelyek meghatározzák a teljesítményt. Ezen belül szerepel a *lelkiismeretesség* kategória, amelynek egy része a *megbízható munkastílus*, amelynek központi eleme, hogy az egyén megbízható, felelősségteljes és teljesíti a kötelességeit.

A munkavállalókkal szemben támasztott követelmények között találunk a *tudásra* vonatkozó követelményeket. Ezek olyan követelmények, amelyek tapasztalat és oktatás során elsajátítható tények ismeretére vonatkoznak. A *tudás* kategóriáján belül az *O*Net* rendszere kiemeli a *törvények és közbiztonság* kategóriáját. Ez a kategória az egyén azon tudására vonatkozik, amely a személyek és a tulajdon veszélytől, sebesüléstől, sérüléstől való megvédésének szabályaival és módszereivel kapcsolatos, továbbá magában foglalja a közviselkedés törvényileg meghatározott és betartandó szabályainak ismeretét, valamint ezen szabályok mögött meghúzódó politikai folyamatokra vonatkozó ismeretet. A *törvények és közbiztonság* kategória két további kategóriára osztható: *közbiztonság*, illetve *törvény és közigazgatás*.

A *közbiztonság* tudáskategóriába a következő tartozik: olyan, releváns felszerelésekre, szabályokra, eljárás-módokra, stratégiára vonatkozó tudás, amelynek célja a hatékony helyi, vagy országos, a személyek, adatok, a tulajdon vagy különböző intézmények megvédését célzó biztonsági műveletek támogatása.

A *törvény és közigazgatás* tudáskategóriába a törvények, jogszabályok, bírósági eljárások, kormányhatározatok, intézményes szabályok és a demokratikus politikai folyamatok ismerete tartozik.

Az *O*Net* rendszerében leírást találunk arról is, hogy a különböző foglalkozások milyen követelményeket támaszthatnak a dolgozóik fel (USDOL/ETA, 2017). Ezek között találjuk a *mentális folyamatok* kategóriát, ami azt fejezi ki, hogy az egyénnek a munkával kapcsolatos releváns információkkal milyen tervezési, döntéshozatali, probléma megoldási és innovatív tevékenységeket kell elvégeznie. Ezen kategórián belül az *O*Net* kiemeli a *szttenderdekkkel való egybeesés vizsgálatát*, vagyis azt, hogy az egyénnek a releváns információk és egyéni megítélése alapján döntenie kell, hogy az események vagy a folyamatok megfelelnek-e a törvényeknek, szabályoknak illetve a különböző szttenderdeknek.

Az O*Net rendszerében a fent említett tényezők számos munkakör esetében bizonyulnak fontosnak (pl. rendőrök, nyomozók, azok közvetlen vezetői stb.). Ezek olyan munkakörök, amelyekhez hasonlóra irányul jelen kiválasztási tesztrendszer.

2.2. A SZERVEZETI NORMÁK, SZABÁLYOK SZEREPE

Szabó (2006) a csoportnormát úgy írja le, mint egy adott csoport tagjaira vonatkozó elvárást. A normák leírják, és elő is írják a szervezetben kívánatos viselkedést. Ezek az elvárások a munkahelyen általában viselkedéses elvárások, de vonatkozhatnak attitűdre, vagy vélekedésre is. Szabó (2006) felhívja rá a figyelmet, hogy a mi kultúránkban általában azt vesszük szívesen, ha a normák inkább viselkedésben jelentkeznek. Ha különböző normákkal az attitűdjeinket vagy viselkedésünket meg akarnák szabni, azt a személyes szféránkba való beavatkozásnak tartjuk. Példaként azt hozza fel, hogy elvárható egy ügyfélszolgálatos munkatárstól az udvarias viselkedés az ügyfelek irányába, de nagyon nehezen lenne elfogadható az, hogy ha a szervezet kötelezné az ügyfélszolgálatos munkatársat az ügyfelek tiszta szívből történő szeretésére is. Ugyanígy a személyi szabadság korlátozásának tartjuk azt, ha olyan viselkedéses normákat szab meg a szervezet, amely érzelmekhez kötött, szubjektív alapú. Ilyen például az, ha a baráti kört kötelezően a munkatársak köréből kell kialakítani, és elvárt, hogy a szabadidőt a félhivatalosan szervezett programok keretében velük kell tölteni (Szabó, 2006).

Nemcsak a normák, szabályok tartalma, hanem azok száma is meghatározó lehet egy munkacsoport életében. Szabó (2006) rámutatott arra, hogy ha kevés az egyértelmű és közös elvárás, akkor a tagok nem érzik magukat biztonságban, mert a szabályok nem egyértelműek, és ezért nem tekinthetők stabil igazodási pontnak. A stabil igazodási pontok hiánya azt eredményezheti, hogy az egyén nem fogja tudni, viselkedése milyen reakciókat válthat ki a másik félből, mi okozhat nem várt ellenérzéseket a munkatársakban. A túlságosan sok norma és szabály ezzel szemben erősen leszűkíti a szabad mozgásteret, amely szintén feszültséget kelt. Ez azzal járhat együtt, hogy a csoporttagok más, feszültségmentesebb körülményeket kezdenek el keresni, ez pedig a szervezeti fluktuációt növelő tényező lehet.

A szervezeti normák és szabályok közvetlenül összefüggnek a tágabb társadalmi szabályokkal. A szervezetekben azokat a szabályokat, amelyek közvetlenül a szervezet eredményes működéséhez kapcsolódnak, írásba foglalják, valamint leírják, hogyan szankcionálják azt, ha valaki megsérti ezeket a szabályokat. A normák, szabályok nagyon fontos szerepe, hogy segíthetnek a konfliktusok elkerülésében. Amennyiben egyértelmű szabályok vonatkoznak arra, hogy egy adott helyzetben mi a megfelelő viselkedés, akkor a konfliktusok kialakulásának alacsony a valószínűsége. Problémás lehet ugyanakkor az, ha egy helyzetben nincsenek letisztult, egyértelmű szabályok, mert ebben az esetben a szabályok eltérő értelmezése potenciális konfliktusforrás. A szabálykövetés leginkább akkor válhat problematikusá, hogy ha az egyén azt tapasztalja, hogy a szabályok betartása számára csak negatív következményekkel járhat. Amennyiben egy szervezetben ez a viselkedés válik elfogadottá, az megbéníthatja az egész szervezet működését (Szabó, 2006).

Összegezve, a szervezeti normák, szabályok, előírások nagyon fontos szerepet töltenek be a szervezet életében. Irányítják a szervezet életét, garantálják a szervezet eredményességét. Fontos azonban tisztában lennünk azzal, hogy ezek a szabályok, előírások, normák többnyire rugalmatlanok, és lassan változnak (Szabó, 2006). A rugalmatlanságnak számos oka lehet, a változással szembeni alapvető ellenállástól kezdve a döntéshozó testületek lassú működéséig. A kiválasztási folyamat során egy erősen hierarchikus és szabálycentrikus szervezetben ezért célszerű olyan munkavállalókat foglalkoztatni, akik jobban képesek tolerálni a szabályozottságból adódó esetleges feszültségeket. A közszolgálati szervek működését tipikusan erősen szabályozottként írhatjuk le, ezeknek a szervezeteknek a működéséhez alapvetően fontos a letisztult és betartott szabályzat. Miután ezek megváltoztatására a lehetőség meglehetősen csekély, ezért célszerű a kiválasztás során a szabályokkal szembeni elfogadó attitűdre helyezni a hangsúlyt.

2.3. A SZABÁLYKÖVETÉS, FEGYELMEZETTSÉG KOMPETENCIA JELENTŐSÉGE, KAPCSOLATA MÁS JELLEMZŐKKEL, KÉSZSÉGEKKEL, VISELKEDÉSEKKEL

Ahogy az az előző fejezetben is láthattuk, a szervezetek működésének alapfeltétele, hogy a munkavállalók elfogadják és kövessék a szervezeti szabályokat, normákat és előírásokat (Tyler, 2005). Éppen emiatt a szervezetek számára kiemelt jelentőségű, hogy a munkavállalókat motiválják arra, hogy a rájuk vonatkozó előírásokat megismerjék, és a szabályokat kövessék. Így számos kutatás irányult arra, hogy feltárja, melyek azok a tényezők, amelyek a szabálykövető viselkedés hátterében állhatnak. Ez a kérdés jelen tanulmány szempontjából is kiemelten fontos, hiszen a kidolgozott teszrendszer célja az új belépők vizsgálata, olyanoké, akik még nem tagjai szervezetnek, és éppen emiatt nem tudjuk felmérni a tényleges szabálykövető viselkedésüket. Mérhető azonban az a képességük, hogy milyen mértékben tudnak elsajátítani eddig ismeretlen szabályokat, valamint a szabálykövető viselkedést megpróbálhatjuk bejósolni olyan pszichológiai konstruktumok segítségével, amelyek ilyen magatartást eredményezhetnek.

Tyler (2005) szerint az alkalmazottak szabályozásának hagyományosan kétféle megközelítése van: *parancs-és-kontroll modell (command-and-control model)* és az *önszabályozás-modell (self-regulatory model)*. A parancs-és-kontroll modell a szabályozás hagyományos megközelítését foglalja magában. Ez egy külső ösztönzőkön alapuló modell, amelyben a vezetés arra használja a hatalmát, hogy szankciókkal és büntetésekkel próbálja a nem kívánatos viselkedést visszaszorítani. Ezzel szemben az önszabályozó-modell lényege, hogy aktiválja az egyének belső motívumait. Ez a modell az egyén belső értékeire alapoz, és azt fejezi ki, hogy a munkavállalók motiválhatóak a saját belső értékeik alapján szabálykövető viselkedésre, és nincs szükségük arra, hogy különböző fenyegetésekkel és büntetések kilátásba helyezésével ösztönözzék őket a szabálykövető viselkedésre.

Mikor követik a munkavállalók a szervezeti szabályokat és előírásokat? Tyler (2005) szerint abban az esetben, ha a szabályokat legitimnek látják, és ha azok megfelelnek a saját belső értékeiknek. Amennyiben a munkavállalók a szabályokat legitimnek érzik, vagyis úgy gondolják, hogy a szervezetnek joga van szabályokat alkotni, és elvárni, hogy azokat be is tartsák, akkor nagyobb valószínűséggel tartják magukat ezekhez a szabályokhoz. A legitimitás mellett azonban fontos az is, hogy a munkavállaló úgy érezze, a szervezet által megkövetelt szabályok, előírások illeszkedjenek a saját morális, etikai értékeihez.

Tyler (2005) elgondolásaira alapozva feltételezzük, hogy a szabálykövetéshez szükséges egy illeszkedés a jelölt, illetve a munkahely elvárásai között. A munkapszichológia szakirodalmában számos illeszkedés-modell létezik, ezeket nem célunk részletesen bemutatni, így most csak egyet emelünk ki részletesebben, Holland (1997) elméletét. Holland (1997) elméletének az a lényege, hogy az emberek különböznek abban, hogyan viszonyulnak a különböző foglalkozásokhoz, és bizonyos tevékenységi formák iránt erős érdeklődést mutatnak. Ahhoz, hogy kielégíthessék érdeklődésüket, az emberek már gyermekkorukban elkezdik keresni az adott típusba sorolható tevékenységeket, ami megerősíti a preferenciájukat. A preferencia megerősödése révén megszilárdulnak azok a személyiségjegyek, amelyek elősegítik, hogy az adott tevékenységet tartósan és eredményesen végezzék, így a munkájukkal is elégedettebbek lesznek. Holland (1997) hatféle személyiségtípust különített el, empirikus vizsgálatokra alapozva. Az egyes típusok közötti hasonlóságok és különbségek érzékeltetésére e hat személyiségtípust egy hatszög formájában rendezte el, amelyben a téri közelség, illetve távolság a típusok közötti hasonlóság fokát jelzi.

A hat típus a következő:

- Realista
- Kutató
- Művészi
- Társas
- Vállalkozó
- Hagyományos

Holland elképzelése szerint mindenkire jellemző a fenti személyiségtípusok valamilyen kombinációja, mégpedig olyan módon, hogy van egy domináns jellemző, és ehhez a jellemzőhöz kapcsolódnak a domináns jellemzőhöz legközelebb eső egyéb jellemzők. Holland elméletében a térbeli elrendezésnek fontos szerepe van, az egymás mellett lévő jellemzők közelebb állnak egymáshoz, míg az egymással szemben lévő jellemzők távoliak, és kicsi a valószínűsége, hogy egy emberre ugyanolyan mértékben legyenek jellemzőek. Holland elmélete (1997) nemcsak az egyének, de a munkakörök jellemzésére is alkalmas, így megfelelő elméleti keretet nyújt a kiválasztás során a munkakör és az egyén illeszkedésének előrejelzésére. Holland rendszerét az O*Net is használja a különböző munkakörök jellemzésére (USDOL/ETA, 2017). Jelen tanulmányban ezek közül csak egyet emelünk ki, a hagyományos érdeklődési stílust. A hagyományos stílussal jellemezhető munkahelyek gyakran megkövetelik az előre felállított procedúrák és rutinok követését. A hagyományos érdeklődés többnyire adatokkal és részletekkel való munkavégzést követel meg, az ötletek inkább háttérbe szorulnak. Emellett általában van egy irányadó autoritás, amit követni kell. Az O*Net alapján (USDOL/ETA, 2017) a hagyományos érdeklődés nagy szerepet kap például különböző, rendőrséghez kötődő munkakörben. Feltételezhetjük tehát, hogy a hagyományos munkaérdeklődési stílus valószínűsítheti a szabálykövető viselkedést.

Haas és munkatársai (2015) a rendőrök szabálykövető magatartását vizsgálták. Elképzelésük szerint a rendőrök szabálykövető magatartásának legfontosabb prediktora a procedurális igazságosság és a bizalom. Az igazságos bánásmód elősegíti az egyéneket abban, hogy elismerjék mások tekintélyét, és betartsák az általuk alkotott szabályokat. Feltételezték, hogy a rendőrtisztek jobban elfogadják közvetlen vezetőik, valamint a rendőrség által hozott szabályokat, ha úgy látják, feletteseik tetteit és előírásait jóakarattal vezérli. Van der Toorn, Tyler és Jost (2011) szerint lehetséges pusztán szabályokkal és kilátásba helyezett büntetéssel szabálykövető magatartást elérni, de a különböző szervezetek vezetői nagyobb hatékonysággal tudják betartatni a szabályokat, ha a munkavállalók legitimnek érzik őket. Az észlelt legitimitást három összetevővel lehet mérni: bizalom az autoritásban, az autoritás hatalommal való önkéntes felruházása, valamint engedelmességi kötelesség. Ha ez a három összetevő jelen van, akkor úgy kijelenthetjük, hogy az egyén legitimnek tekinti a hatalommal rendelkező személyt.

Poulter és munkatársai (2008) a szabálykövetést a tervezett viselkedés elméletével (Ajzen, 1985, 1988) magyarázták. A tervezett viselkedés elmélete igen gyakran használt az alkalmazott pszichológiában különböző társas problémák megértésére, például Hunyady és Münnich (2016) a tervezett viselkedés elméletét a szilárd erkölcsiség modelljének meghatározására használta fel. Az elmélet röviden arról szól, hogy a viselkedés legmegbízhatóbb bejósolója a viselkedéses szándék. A viselkedéses szándékot három faktor befolyásolhatja: attitűd az adott viselkedés irányába, szubjektív normák és észlelt viselkedéses kontroll (ez utóbbi közvetlenül befolyásolhatja a viselkedést). Poulter és munkatársai (2008) vizsgálataikban azt próbálták feltárni, melyek azok a tényezők, amelyek a kamionsofőrök szabálykövető magatartását befolyásolják. Konkrétabban, a szabálykövető viselkedésnek két formáját vizsgálták: a szabálykövető viselkedést az utakon, illetve a gépjárműre vonatkozó szabályok betartását. Nem várt, de mindenképpen érdekes eredmény, hogy a két szabálykövető viselkedésre más és más tényezők gyakorolják a nagyobb hatást. A közlekedési szabályok betartására elsősorban a viselkedéses szándék gyakorolta a legnagyobb hatást, ezt követték a szubjektív normák és a viselkedéses kontroll. Az attitűd nem fejtett ki erre szignifikáns hatást. A gépjárműre vonatkozó előírások betartását azonban más faktorok határozták meg. Ezekre az előírásokra elsősorban az észlelt viselkedéses kontroll fejtette ki a legnagyobb hatást. A szubjektív normák nem befolyásolták a gépjárműre vonatkozó előírások betartását, a viselkedéses szándéknak is csekély volt a befolyásoló ereje. Itt tehát úgy tűnik, hogy az érzés, miszerint ténylegesen meg tudnak felelni a szabályoknak, nagyobb jelentőségű, mint minden egyéb jellemző.

Az információkezelés szakirodalmában is találunk olyan kutatási eredményeket, amelyek a szabálykövetéshez köthetőek. Az információmenedzselés szakirodalmában különösen fontos a megfelelő protokollok és szabályok betartása az információ biztonsága érdekében. Siponen, Mahmood és Panhila (2014) részben

a védekező motiváció elméletére, részben az indokolt cselekvés elméletére, részben a kognitív kiértékelés elméletére alapozva kidolgozott egy elméleti keretet, amelynek a segítségével azonosíthatóak azok a prediktorok, amelyek képesek előre jelezni a szabályok betartását. Eredményeik azt mutatták, hogy az észlelt sebezhetőség (annak a mértéke, hogy mekkora eséllyel következik be valamilyen negatív esemény, ha semmit nem teszünk megakadályozása érdekében), az észlelt súlyosság (a bekövetkezett negatív esemény által okozott kár) és az egyén szabálykövető attitűdje jósolták be a szabálykövető viselkedésre irányuló szándékot, amely pedig a tényleges szabálykövető viselkedéssel függött össze.

A szabálykövetés, fegyelmezettség kompetenciájának fontos összetevője lehet a megfelelő kommunikációs készség, ezen belül elsősorban azok a kompetenciák, amelyek a szövegértésre irányulnak. Bernáth (2014. 93. o.) alapján az írásbeli szövegértést a következőképpen határozhatjuk meg: „A munkához kapcsolódóan használt dokumentumok írott mondatainak és bekezdéseinek megértése.” A szóbeli megértés pedig „a szóban közölt szavakon és mondatokon keresztül közvetített információk és gondolatok meghallgatásának képessége”. A kommunikációs képességről ebben a fejezetben bővebben nem írunk, jelen tanulmánykötet „Kommunikációs készség” kompetenciájáról szóló fejezet bővebb áttekintést nyújt.

A szabálykövetés, fegyelmezettség kompetenciájának gyakorlati megnyilvánulásai mellett érdemes említést tenni annak személyiségbeli vonatkozásairól is. A személyiség leírására egyik leggyakrabban alkalmazott vonáselméleti rendszer, az ötfaktoros személyiségmodell elmélete szerint a személyiség leírásakor öt alapvető dimenziót különíthetünk el: a lelkiismeretességet, a neuroticitást, az extraverziót, a nyitottságot és a barátságosságot (lásd pl. Costa és McRae, 1985, 1992), melyek közül a szabálykövetés, fegyelmezettség kompetenciáját leginkább a lelkiismeretesség dimenzió ragadja meg. Adenuga és Ayodele (2013) összefoglalója alapján a lelkiismeretesség skálán magas pontszámot elérő személyek jól szervezettek, megbízhatóak, nagy munkabírásiúak, céltudatosak és nagy önfegyelmel rendelkeznek; életvezetésükre jellemző, hogy megfontoltan cselekszenek, követik a szabályokat és a normákat, képesek a jutalmak késleltetésére, a feladatok végrehajtását megtervezik, megszervezik, priorizálják. Az ötfaktoros személyiségmodell személyiségdimenziók előrejelző érvényességét elemezte metaanalízisben számos empirikus vizsgálati eredmény összegzésével Barrick és Mount (1991) öt foglalkozási csoport vonatkozásában (egyebek mellett rendőrök és vezetők mintáján is). Eredményeik szerint egyedül a Lelkiismeretesség faktor bizonyult mindegyik foglalkozási csoport esetében a munkateljesítmény kritériumainak konzisztens előrejelzőjének.

Cloninger, Svrakic és Przybeck (1993) átfogó pszichobiológiai személyiségmodellt alkotott. Ez a modell temperamentumdimenziókból, azaz biológiai predispozíciók által determinált vonásokból, illetve karakterekből, azaz a szociális tanulás során kialakuló egyéni különbségekből épül fel. Ebben a modellben a szabálykövetés, fegyelmezettség kompetencia tartalmával az önirányítás karakterjellemzője hozható összefüggésbe, amely az egyénnek a kontrollra, szabályok betartására való képességét ragadja meg. Az önirányítás képességével rendelkező személy életcéljai elérése érdekében – a lelkiismeretesség magas szintjével rendelkező egyénekhez hasonlóan – képes a jutalmak késleltetésére, elhalasztására. Az önirányító személyekre jellemző továbbá az érettség, a céltudatosság, az önállóság és a megbízhatóság.

Az önirányítás karakterjellemzője további alfaktorokra bontható; ezek között szintén megjelennek a szabálykövetés, fegyelmezettség kompetenciájával rokon személyiségvonások (Benesch, 2011 alapján).

- A felelősségteljesség magas szintjével jellemezhető egyének véleményében, viselkedésében saját döntéseik tükröződnek, ezért véleményükért, viselkedésükért vállalják a felelősséget; nem jellemző rájuk mások hibáztatása, vagy a körülmények okolása.
- A céltudatos személyek egyértelmű célokkal rendelkeznek, akár hosszú távon is, illetve határozott elképzelésekkel rendelkeznek annak elérésével kapcsolatban; nem csupán a környezetre és az aktuális szükségletekre reagálnak. Céljaik elérése érdekében képesek a jutalmakat késleltetni.

- A szelf-kongruencia magas szintje a célok elérését támogató számos jó szokással jár együtt, ennek következtében a saját képességeikkel tisztában lévő személyek automatikusan hosszú távú céljaikkal, értékeikkel összhangban cselekednek. Magabiztosan viselkednek a nagy kihívást jelentő helyzetekben is, hiszen a prioritásaiktól csak kivételes esetekben térnek el.

2.4. MUNKAHELYI DEVIANCIA, SZABÁLYSZEGŐ MAGATARTÁS

Az eddigiekben bemutatottakat a viselkedéseket, személyiségjellemzőket, amelyek befolyásolják az egyén szabálykövető viselkedését. A továbbiakban azzal folytatjuk, hogy leírjuk, melyek azok a tényezők, amelyek a normaszegő viselkedéseket jósolhatják be.

A munkahelyen számos különböző viselkedés figyelhető meg, mindegyiknek más és más következménye lehet mind az egyénekre, mind a szervezetre nézve. Ezek a viselkedések többnyire megfelelnek a szervezet normáinak. A szervezeti normákat felfoghatjuk olyan viselkedések, nyelvezet, alapelvek és követelmények összességének, amelyek lehetővé teszik, hogy a munkahely megfelelően működjön. Ehhez nagyon fontos, hogy a szervezeti normák, szabályok hatékonyak legyenek. Sekerka és Zolin (2007) szerint egy szabály akkor kevésbé hatékony, ha a következő dolgokat nem veszi figyelembe:

- Azokat a körülményeket, amelyekben nem alkalmazható.
- A lehetséges változásokat a munkakörülményekben.
- A lehetséges félreértéseket.
- Lehetséges konfliktusokat más szabályokkal.
- Lehetséges hatást más szervezeti viselkedésekre.
- A stakeholderekre gyakorolt hatást.
- Hogyan járjanak el a munkavállalók, ha a szabályzat nem tartható be.

Ha a normális munkavégzés nem illeszkedik a szervezet normáiba, annak nagyon súlyos következményei lehetnek a szervezetre nézve több szinten (döntéshozatal, produktivitás, pénzügy) (Appelbaum, Iaconi és Matousek, 2007).

Ezeknek a viselkedéseknek számos megnevezése létezik: munkahelyi deviancia, kontraproduktív viselkedés, antiszociális viselkedés. Egy viselkedést akkor tekintünk deviánsnak, ha a szervezeti szokásokat, szabályozásokat áthágja egy személy vagy csoport, amely veszélyezteti a szervezetnek, vagy a munkavállalóinak jólétét. A negatív deviáns viselkedések kezelése különösen fontos a szervezeteknek, tekintve, hogy ezek a viselkedések a szervezet anyagi helyzetére káros hatással lehetnek. Számos viselkedésforma (tudatos vagy tudattalan formában egyaránt) tartozhat ide: a vezető instrukcióinak figyelmen kívül hagyása, késés, a munkafolyamat lelassítása, apróbb lopások, tiszteletlenség a munkatársakkal szemben. Fontos különbséget tennünk az etikátlan viselkedés és a negatív deviáns viselkedés között, hiszen az etikátlan viselkedés a társadalmi szabályok megszegésére vonatkozik, míg a negatív deviáns viselkedés a szervezeti normák megsértését jelenti.

A kutatások olyan deviánsként kategorizálható viselkedésekre fókuszáltak, mint a hiányzás, információ és egyéb erőforrások visszatartása, amelyek szervezeti egyenlőtlenségekhez vezetnek. Az 1995 előtti tanulmányok többnyire egyedi esetekkel foglalkoztak, és olyan kérdésekre keresték a választ, amelyek lopással, szexuális zaklatással, etikátlan döntéshozattal voltak kapcsolatosak. Robinson és Bennett (1995) integrálták a különböző deviáns viselkedésformákat egy egységes keretbe. Robinson és Bennett elméletében a deviáns viselkedések két fő tengely mentén csoportosíthatóak: szervezeti vs. interperszonális, illetve jelentéktelen vs. súlyos. A szervezeti devianciába olyan viselkedések tartoznak, amelyek az egyén és a szervezet között zajlanak, például lopás, szabotázs, késés vagy a munkába fektetett erőfeszítés hiánya. Az interperszonális devianciába olyan viselkedések tartoznak, amelyek a munkavállalók között mennek végbe, mint például mások lekicsinylése, mások kárára történő viccelődés, udvariatlan viselkedés, veszekedés és fizikai agresszió.

A negatív viselkedések kategorizációja mellett ugyanennyire fontos a viselkedés pozitív spektrumának a vizsgálata. A proszociális viselkedések közé olyan viselkedések tartoznak, mint a szervezeti polgár viselkedés, a „whistle-blowing” (vészharangok kongatása: bejelentést tenni egy szervezetnél történt visszaélésről vagy veszélyről, azért, hogy fellépjenek ellene), szervezeti társas felelősségvállalás és kreativitás/innováció. Ezek a viselkedések ugyanakkor csak akkor tekinthetők pozitív deviánsnak, ha eltérnek a szervezeti normáktól, önkéntesek és a szándék mögöttük becsületes.

A vészharangkongatás negatív viselkedés lehet, de lehet pozitív is. Ez erősen függ a körülményektől. Near és Miceli (1985) definíciója szerint a vészharang kongatása egy illegális, immorális vagy illegitim gyakorlat bejelentése egy olyan személynek, aki képes tenni ellene. Nagy valószínűséggel a beosztottak azok, akik elsőként tudomást szereznek az illegális gyakorlatokról, ám a munkájuk, barátaik vagy potenciális előléptetésük elvesztésétől való félelem miatt feltételezhetően nem jelentik azt.

Morrison (2006) vezette be a proszociális szabályszegés fogalmát a szervezetpszichológiába. Proszociális szabályszegés alatt olyan normaszegő magatartást ért, amelynek célja a szervezet jólétének növelése. Felhívja a figyelmet arra, hogy a proszociális szabályszegés segíthet a szervezetnek adaptálódni a környezeti kihívásokhoz, azonban hangsúlyozza azt is, hogy a proszociális szabályszegés is lehet diszfunkcionális. Például elképzelhető, hogy a munkavállalók egy szabályt ésszerűtlennek tartanak, ezért döntenek amellett, hogy megszegik azt. Azonban elképzelhető, hogy az egyén egy olyan szabályt szeg meg, amely olyan célt szolgál, amire a munkavállalónak nincs rálátása, ennek következtében pedig a szabályszegés inkább árt a szervezetnek, mint használ. Bryant, Davis, Hancock és Vardaman (2010) hasonlóan fogalmaz, és felhívják a figyelmet arra, hogy a proszociális szabályszegésnek nem várt, negatív következményei lehetnek.

3. A szabálykövetés, fegyelmezetség kompetenciájába tartozó attitűdök, személyiségjegyek, viselkedési sémák vázlatos bemutatása

Ebben a fejezetben áttekintjük azokat az attitűdöket, személyiségjegyeket, viselkedési sémákat, amelyekből összeállhat a szabálykövető, fegyelmezett magatartás. Először is bemutatjuk, hogy a szabálykövetés, fegyelmezetség kompetencia különböző szintjein (kiváló, jó, közepes, elégséges) álló személyekre mi jellemző, majd bemutatjuk, hogy mely faktorokból áll össze a szabálykövetés kompetenciája. A szabálykövető egyén képes a számára előírt szabályokat és normákat elsajátítani, elfogadni és helyesen alkalmazni. Ebből kiindulva a következőképpen írhatjuk le a szabálykövetés kompetenciájának különböző szintjeit:

- Kiváló: a szabályok betartása személyes értékrendjének alapját képezi. A szabályok által kínált mozgásteret csak a feladat hatékony elvégzése érdekében tölti ki.
- Jó: a munkavégzés során másoknak is példát mutat azzal, hogy mindig gondosan vigyáz a szabályok, a vezetői utasítások betartására és feladatok pontos, precíz végrehajtására.
- Közepes: munkája során külső kényszer nélkül is betartja a szabályokat. Elfogadja az utasításokat, a kiosztott feladatokat végrehajtja.
- Elégséges: a szabályokat külső ellenőrzés mellett általában betartja és a vezetői utasításokat, a kiosztott feladatokat végrehajtja. Ugyanakkor a felügyelet nélküli munkavégzés során szabálykövetése jelentősen csökken.

A továbbiakban bemutatjuk a szabálykövetéshez kapcsolódó legfontosabb képességeket és viselkedési jegyeket. Röviden leírjuk azt is, hogy mi jellemzi az adott képességben alacsony, illetve magas szinten álló egyént.

Szabálytudatosság: Medvés és Papp (2014) a „következetesség, kiszámíthatóság” vezetői kompetencia egy központi elemének írta le a szabálytudatosságot. Az általuk leírtakra alapozva a szabálytudatosságot a következőképpen határozhatjuk meg: a szabálytudatosság arra utal, hogy az egyén egyfelől mennyire ismeri fel a döntései, viselkedése hátterében álló szabályokat, másfelől mennyire ismeri fel, hogy egy adott helyzetben milyen szabályok a követendők. A szabálytudatosság fontos további összetevője, hogy az egyén milyen mértékben képes a döntései meghozatalakor figyelembe venni a szabályokat, és azoknak megfelelően viselkedni. Munkahelyi környezetben, viselkedési formában ez a készség leginkább a normák követésében, a határidők tartásában ragadható meg.

A magas szabálytudatossággal jellemezhető személyekre a definíciónak megfelelően a szabályok, előírások, utasítások, normák követésének magas szintű képessége jellemző. Az ilyen egyén egyrészt tisztában van a különböző előírásokkal, másrészt a döntéseit, viselkedését is ezekhez a szabályokhoz igazítja. Nem jelent számára problémát, hogy ha alkalmazkodnia kell, és ha a célokat, a feladatmegoldás módját nem saját maga, hanem mások írják elő. A kifejezetten magas szabálytudattal rendelkező egyént ugyanakkor jellemezheti a rugalmatlan gondolkodásmód is, ami együtt jár a szabályok rugalmas kezelésének képtelenségével is. Az alacsony szabálytudattal jellemezhető egyén elsősorban a saját maga által felállított szempontokat veszi figyelembe, és nehezen alkalmazkodik a külső forrásból származó elvárásokhoz. A szabálytudatosság kompetenciája például ilyen állítással mérhető: *„Tisztában vagyok a munkámra vonatkozó előírásokkal.”*

Szabálykövetés: Medvés és Papp (2014) a szabálykövetést a szabályok szigorú betartásaként definiálta. A szabálykövetés erősen kapcsolódik a szabálytudatossághoz, hiszen a szabályok követése csak akkor lehetséges, ha az egyén ismeri a vonatkozó szabályokat. A szabálykövetés magas szintjével jellemezhető egyén a szabályok betartására törekszik, még abban az esetben is, ha ez nem feltétlenül a legoptimálisabb megoldáshoz vezet. A szabálykövetés alacsony szintjével rendelkező egyén a viselkedését a körülményeknek megfelelően igyekszik alakítani, akár az előre meghatározott szabályok ellenében is.

A szabálykövetés kompetenciájának mérésére az alábbi példaitemhez hasonló itemek szolgálhatnak: *„Mindig követem az utasításokat.”*

A szabálytudat és a szabálykövetés mérésére Pierce és munkatársai (2012) kidolgoztak egy számítógépes tesztet, amelyben a vizsgálati személyeknek az volt a feladatuk, hogy pontokat gyűjtsenek. A vizsgálat során azonban olyan utasításokat kaptak, amelyeket, ha betartanak, a vizsgálat végeztével kevesebb pontjuk lehetett, mint, ha nem tartják be ezeket a szabályokat. Ezt az alapgondolatot felhasználva javaslatot teszünk egy fokozottan interaktív számítógépes tesztre, amelynek célja a szabálytudatosság és a szabálykövetés mérése.

Szelf-kongruencia: Medvés és Papp (2014) meghatározását követve a szelf-kongruencia alatt a különböző szabályok és előírások betartásának konzisztenciáját értjük, vagyis azt, hogy az egyén milyen mértékben képes különböző helyzetekben, különböző egyénnel szemben következetesen viselkedni. A magas szelf-kongruenciával jellemezhető egyén képes arra, hogy a szabályokat következetesen, a külső körülményektől függetlenül, minden helyzetben betartsa és betartassa. Ezzel szemben az alacsony szelf-kongruenciával jellemezhető személy olyan helyzetekben tartja csak be a szabályokat, amelyekben azok megszegése nem járna számára semmilyen haszonnal. A szelf-kongruencia például az alábbi állításra adott válasszal ragadható meg: *„A terveinkhez még akkor is ragaszkodnunk kell, ha azok nem biztos, hogy sikerre vezetnek.”*

Attitűd: a szabálykövetéssel kapcsolatos attitűdöket két részre bontjuk: kedvező attitűd a szabálykövetés irányába és kedvezőtlen attitűd a deviáns viselkedések irányába.

- Kedvező attitűd a szabálykövetés irányába: ez a jellemző azt fejezi ki, hogy az egyén számára mennyire fontos a szabálykövető viselkedés. Azok a személyek, akikre ez jellemző, kedvezően ítélik meg a különböző szabályokat, és fontosnak tartják azok betartását és betartatását. Példáim: *„Fontosnak tartom betartani a rám vonatkozó szabályokat.”*
- Kedvezőtlen attitűd a deviáns viselkedések irányába: ez a jellemző arra vonatkozik, hogy az egyén mennyire megengedő a szervezetben potenciálisan előforduló deviáns, normaszegő viselkedések irányába. Ezzel az attitűddel rendelkező személyek elutasítják mind a súlyos, mind az enyhe kárt okozó normaszegő viselkedést. Példáim: *„Elfogadható a szervezet tulajdonát engedély nélkül elvenni.”*

Hagyományos munkaérdeklődés: a szakirodalmi áttekintésre alapozva, ha valakinek az értékei és az érdeklődése megfelel a szervezet értékeinek, illetve a munkakör által megkívánt érdeklődésnek, az nagyobb valószínűséggel internalizálja a szervezet szabályait, és nagyobb eséllyel követi is azokat. A hagyományos stílussal jellemezhető munkahelyek gyakran megkövetelik az előre felállított procedúrák és rutinok követését. A hagyományos érdeklődés többnyire adatokkal és részletekkel való munkavégzést követel meg, az ötletek inkább háttérbe szorulnak. Emellett általában van egy irányadó autoritás, amit követni kell. Ennek megfelelően a hagyományos stílussal jellemezhető egyének kedvelik az előre felállított szabályokat, a külsőleg meghatározott procedúrákat és rutinokat. Holland hatszög elméletében (1997) az egymással szembenálló érdeklődési stílusok bár nem zárják ki feltétlenül egymást, de valószínűsíthető, hogy aki az egyik érdeklődési stílusban magas értékkel jellemezhető, az a szemben lévő érdeklődésben alacsony értéket ér el. A hagyományos munkaérdeklődéssel szemben a művészi munkaérdeklődés áll. A művészi érdeklődést kívánó munkakörökben olyan munkafeladatokat kell ellátni, amelyekhez nincs szükség letisztult szabályokra, és azok az egyének, akik az ilyen munkafeladatokat preferálják, kevésbé valószínű, hogy elfogadják a szabályozott környezetet. Példáim: *„Szeretem, ha egyértelmű utasításokat kell követnem.”*

Észlelt kontroll: Poulter és munkatársai (2008) alapján az észlelt kontrollnak nagy jelentősége van bizonyos szabálykövető viselkedésekben, mert meghatározhatják a viselkedéses szándékot és magát a viselkedést is. Az a személy, aki magas észlelt kontrollal jellemezhető, úgy érzi, hogy képes betartani a megfelelő szabályokat. Az a személy, aki alacsony szinten áll az észlelt kontroll jellemzőiben, úgy érzi, hogy nem képes betartani a rá vonatkozó szabályokat. Példáim: *„Könnyű számomra betartani a szabályokat.”*

Észlelt legitimitás: Van der Toorn, Tyler és Jost (2011) kiemelték, hogy a szabálykövetés egy nagyon fontos meghatározója az észlelt legitimitás. Az észlelt legitimitást úgy határozzuk meg, mint annak a mértékét, hogy az egyén mennyire véli úgy, hogy a szervezetnek joga van szabályokat, normákat és előírásokat alkotni, azokat betartatni, megszegésük esetén pedig a normaszegő viselkedést büntetni. Az a személy, aki magasnak észleli a szervezeti legitimitást, elfogadja a szervezet szabályalkotási jogát, kedvező attitűddel viszonyul a szabályok betartására irányuló törekvések felé, valamint kedvezően viszonyul a szervezeti hierarchiához. Ezzel szemben azok a személyek, akik nem észlelik legitimnek a szervezeti vezetést, nem fogadják el a vezetőség norma és szabályalkotási jogát, és valószínűleg nem fogadják el az alá-fölérendeltségi viszonyokat. Példáim: *„A szervezeteknek joguk van a működésükre vonatkozó szabályokat alkotni.”*

Szabó (2006) rámutatott arra, hogy a mi kultúránkban bizonyos előírásokat könnyebb elfogadni, mint másokat. Így például ha a normák, szabályok viselkedéses előírásokat foglalnak magukban, akkor azt könnyebben elfogadjuk, mint ha az előírások érzésekre vonatkoznának. Mivel a mi kultúránkban ez általánosnak tekinthető, ezért feltételezhető, hogy az, aki úgy nyilatkozik, hogy egy szervezetnek legitim joga az érzésekre irányuló normaalkotás, a mérés eredményét igyekszik számára kedvező módon befolyásolni.

Szövegértés: a szabálytudatos viselkedéshez elengedhetetlenül fontos a szabályok megértésének a képessége. Ez a készség a kommunikációs képességek közé tartozik elsősorban, de erősen kapcsolódik a szabálytudathoz is. A szövegértés az írott szövegben közvetített információk és gondolatok elolvasásának és megér-

tésének a képessége (Bernáth, 2014). A magas szinttel jellemezhető egyén képes az olvasott szöveg lényegi tartalmának kiemelésére, értelmezésére, és a feldolgozott információkat felhasználni a döntéshozatalban.

4. A szabálytudat, fegyelmezetttség kompetenciához tartozó tesztek validálási, megbízhatósági szempontjai

Bolin és Heatherly (2001) tanulmányukban a munkavállalói deviancia mérésére a National Computer Systems által kidolgozott Munkavállalói Észlelések Kérdőívet (Employee Perceptions Survey, National Computer Systems, 1998) használták. Ez a kérdőív 4 részre tagolható, az egyik része a munkahelyen előforduló különböző viselkedésekre vonatkozik, egy másik része pedig az ezekhez a viselkedésekhez kapcsolódó attitűdre. Az attitűdök között találunk olyat, amely különböző deviáns viselkedésekre vonatkozik. Feltételezhetjük, hogy ha a kompetencia teszt megfelelően méri a deviáns viselkedésekre vonatkozó attitűdöket, akkor az eredményekben valamilyen szintű együttjárást találhatunk ezzel a kérdőívvel.

A szabálykövetés mérésének validálására az International Personality Item Pool (IPIP) bizonyos skáláival való korreláció mértékét javasoljuk. Nevezetesen az „Orderliness” (rendszeresség) és a „Dutifulness” (kötelességtudat) skálák bizonyos itemei mérnek hasonló jellemzőket, mint amit jelen tanulmányban a szabálykövetés alatt értünk.

A szelf-kongruencia teszt validálására a Vienna Test System TCI tesztjének Önirányítás (Self-Directedness, SD) dimenziójának a következő alszkálái szolgálhatnak:

- felelősség vs. ellenkezés (Responsibility vs. recrimination, SD1);
- elhivatottság vs. elhivatottság hiánya (Determination vs. lack of determination, SD2);
- szelf-kongruencia vs. rossz szokások (Self-congruence vs. bad habits, SD5).

Összefoglalás

Tanulmányunkban áttekintettük a szabálytudat, fegyelmezetttség kompetenciáját. Célunk először is az volt, hogy meghatározzuk, mit is értünk ezen kompetencia alatt, milyen készségek, képességek, viselkedési formák tartoznak ide. Alapvetően a vonatkozó szabályok ismerete adja a kompetencia jelentős részét, melynek mérésére elsősorban egy tudást mérő teszt lenne alkalmas. Emellett azonban számos olyan pszichológiai tényező is van, amely segíthet az egyénnek a fegyelmezett, szabálykövető viselkedésben.

Ilyen tényező lehet például az önirányítás, ami az egyénnek a kontrollra, szabályok betartására való képességét fejezi ki. További ilyen személyiségjellemző lehet a hagyományos munkaérdeklődési stílus. Emellett nagyon fontos szerep juthat a munkavállaló különböző észleleteire: mennyire látja legitimnek a szervezet szabályalkotó jogát, illetve mennyire látja önmagát arra képesnek, hogy kövesse ezeket a szabályokat.

Ezeknek a tényezőknek az együttes méréséből kialakítható egy olyan mutató, amely a szabálytudat, fegyelmezetttség kompetenciát foglalja magába. Ennek a kompetenciának kiemelt jelentősége lehet például a rendvédelmi szerveknél, de meghatározó lehet egyéb közszolgálati munkavállalók esetében is, éppen ezért a felvételi eljárás során mindenképpen érdemes figyelembe venni.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: a theory of planned behavior. In: Kuhl, J., Beckmann, J. (eds.), *Action Control: From Cognition to Behavior* (pp. 11–38). Berlin: Springer-Verlag.
- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, Personality, and Behavior*. Milton Keynes: Open University Press.
- Adenuga, R. A., Ayodele, K. O. (2013). Adolescents' entrepreneurial behavior: The predictive effect of the Big Five personality factors. *European Journal of Business and Social Sciences*, 1(12), 48–58.
- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(5), 586–598.
- Barrick, M. R., és Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26.
- Benesch, M. (2011). Temperamentum and Character Inventory. – VIENNA TESZTFÜZET
- Bernáth, Á. (2014). Kommunikációs készség. In: Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy Á. (eds.) *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztek leírása: KVKteszt Komplette vezető-kiválasztási tesztrendszer* (pp. 89–95). Budapest: Belügyminisztérium.
- Bolin, A., Heatherly, L. (2001). Predictors of employee deviance: The relationship between bad attitudes and bad behavior. *Journal of Business and Psychology*, 15(3), 405–418.
- Bryant, P. C., Davis, C. A., Hancock, J. I., Vardaman, J. M. (2010). When rule makers become rule breakers: Employee level outcomes of managerial pro-social rule breaking. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 22(2), 101–112.
- Cloninger, C. R., Svrakic, D. M., Przybeck, T. R. (1993). A psychobiological model of temperament and character. *Archives of general psychiatry*, 50(12), 975–990.
- Costa, P. T., McCrae, R. R. (1985). *The NEO Personality Inventory Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Costa, P. T., McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEOPI-R) and NEO Five Factor Inventory (NEO-FFI) Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Gerhát, R. (2023). Kommunikációs készség. In Malét-Szabó, E., Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds.), *Az egységes közszolgálati AlapKompetenciákat Vizsgáló Tesztrendszer pszichológiai alapjai* (pp. 161–178). Budapest: Belügyminisztérium.
- Haas, N. E., Van Craen, M., Skogan, W. G., Fleitas, D. M. (2015). Explaining officer compliance: The importance of procedural justice and trust inside a police organization. *Criminology & Criminal Justice*, 15(4), 442–463.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Hunyady, Gy., Münnich, Á. (2016). A szilárd erkölcsiség elvárása a rendvédelemben: egy lehetséges pszichológiai modell. *Belügyi Szemle* 6, 34–68.
- International Personality Item Pool: A Scientific Collaboratory for the Development of Advanced Measures of Personality Traits and Other Individual Differences (<http://ipip.ori.org/>). Internet Web Site.

- Malét-Szabó, E., Hegyi, H., Hegedűs, J., Szeles, E., Ivaskevics, K. (2018). Rendőri alapkompenciák az egységes közszolgálati alapkompenciák tükrében. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1), 15–74.
- Medvés, D., Papp, G. (2014). Következetesség, kiszámíthatóság. In: Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy Á. (eds.), *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztek leírása: KVKteszt Komplet vezető-kiválasztási tesztrendszer* (pp. 19-25). Budapest: Belügyminisztérium.
- Münnich, Á., Kurucz, Gy. (2014). Szakmai Ismeret. In: Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds.) *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztek leírása: KVKteszt Komplet vezető-kiválasztási tesztrendszer* (pp. 26-28.). Budapest: Belügyminisztérium.
- Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management*, 32(1), 5–28.
- National Computer Systems. (1998). *Employee Perceptions Survey*. Rosemont, IL: Author.
- Near, J. P., Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, 4(1), 1–16.
- Pierce, J. S., Hostutler, C., Watson, T. S. (2012). A pilot study using a computer-based rule following task to distinguish adolescents with and without a behavior disorder. *Computers in Human Behavior*, 28(4), 1103–1108.
- Poulter, D. R., Chapman, P., Bibby, P. A., Clarke, D. D., Crundall, D. (2008). An application of the theory of planned behaviour to truck driving behaviour and compliance with regulations. *Accident Analysis és Prevention*, 40(6), 2058–2064.
- Robinson, S. L., Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555–572.
- Sekerka, L. E., Zolin, R. (2007). Rule-bending: Can prudential judgment affect rule compliance and values in the workplace?. *Public Integrity*, 9(3), 225–243.
- Siponen, M., Mahmood, M. A., Pahnla, S. (2014). Employees' adherence to information security policies: An exploratory field study. *Information & Management*, 51(2), 217–224.
- Szabó, L. (2006). Normák alakulása a munkahelyi csoportokban. In Mészáros A. (ed.), *A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága I. Egyének és csoportok* (pp. 461–483). Miskolc: Z-Press Kiadó.
- Tyler, T.R. (2005). Promoting employee policy adherence and rule following in work settings: The value of self-regulatory approaches. *Brooklyn Law Review*, 70, 1287–1312.
- US Department of Labor/Employment and Training Administration (USDOL/ETA) (2017). O*NET Holland Codes Interests matched to careers – Occupational Information Network (O*NET). Letöltve: <http://www.onetonline.org/>
- Van der Toorn, J., Tyler, T. R., és Jost, J. T. (2011). More than fair: Outcome dependence, system justification, and the perceived legitimacy of authority figures. *Journal of experimental social psychology*, 47(1), 127–138.

XIII. PSZICHOLÓGIAI MÓDSZEREK, ELJÁRÁSOK ALAPVETŐ KOGNITÍV KÉSZSÉGEK VIZSGÁLATÁHOZ:

PERCEPCIÓ – FIGYELEM – REAKCIÓKÉSZSÉG

Kondé Zoltán

Absztrakt

Áttekintésünk célja, hogy eljárásokat, módszereket ismertessünk, melyek ugyan közismertek és elterjedtek a pszichológiai kutatásokban, támpontokat kínálhatnak a jelen kötetben ismertetett kompetenciák teljesítményalapú vizsgálatához. Tanulmányunk a percepció, a figyelem és a reakciókészség, mint alapvető kognitív mechanizmusok tanulmányozásának vizsgálóeljárásaival, vizsgálati módszerivel foglalkozik. Az eljárások egy része olyan papír-ceruza módszer, mely kisebb módosítás után a modernebb számítógépes tesztelés körülményeihez adaptálható. Tanulmányunkban az átalakítás, módosítás lehetséges irányaira is kitérünk. Az ismertetett eljárások másik csoportját olyan számítógépes eljárások alkotják, melyek széles körben elterjedtek elsősorban a figyelmi folyamatok különféle vonatkozásainak kutatásában. Válogatásunkban olyan módszerekre térünk ki, melyek az elméleti kérdéseken túlmenően az egyéni különbségek tanulmányozására a munkaalkalmasság kérdéseivel összefüggésben is alkalmazhatók.

Kulcsszavak: reakciókészség, reakcióidő, percepció, figyelmi terjedelem, stabilitás, megoszthatóság, tartóság, rugalmasság

1. Bevezetés

A magasabb szintű, összetett pszichológiai mechanizmusok (következtetés, döntéshozatal, problémamegoldás) hatékonysága és sikeressége szempontjából alapvető jelentősége van, hogy az elemi feldolgozási folyamatok (percepció, figyelem, tanulás, emlékezés) révén a környezet releváns és potenciálisan releváns vonatkozásairól „megfelelő” (azaz hozzávetőleges értelemben valóság) mentális reprezentációk alakuljanak ki, jöjjenek létre. Ebben a leképezési folyamatban a környezeti információk pontos és helytálló észlelése, a cél szempontjából fontos információforrásokra való *figyelmi* irányulás segítségével optimális (azaz az alkalmazkodó viselkedést biztosító) *reakciókészség* lehetősége biztosítva legyen. Az alábbiakban a feldolgozási folyamatoknak ezen elemi formáinak fontosabb jellegzetességeire és az ezek vizsgálatát lehetővé tevő eljárások, módszerek ismertetésére térünk ki.

2. Észlelés pontossága

Az észlelési folyamatoknak, ezek számos aspektusának (az észlelés pontossága és bizonytalansága, észlelési illúziók, észlelési konstanciák stb.) vizsgálatára a percepciókutatásban kifinomult vizsgálati helyzeteket, eljárásokat alkalmaznak (pl. Fraise, 1975; Woodworth és Schlosberg, 1986). Jelen keretek között azon ismertebb, többnyire fejlődéslélektani vonatkozásokban használt (pl. Ormai, 1979) eljárások ismertetésére vállalkozunk, melyek, tovább gondolás, illetve a modern számítógépes körülményekhez történő adaptáció után az egyéni különbségek és a munkaalkalmasság vizsgálatára használhatóak lehetnek.

Az alább tárgyalt módszerek, eljárások segítségével az információ észlelési folyamatokban történő analitikus és szintetikus feldolgozásának hatékonysága (pontossága és gyorsasága), mint teljesítmény ragadható meg. A vizsgálatok részletes ismertetését és normatív (noha mára esetlegesen idejétmúlt) adatok bemutatását lásd pl. Arany, Girasek és Pinczésné Palásthy gyűjteményében (1995) vagy pl. Ormai (1979) válogatásában.

Tárgyalt aspektusok:

- vizuális percepció és motoros koordináció
- téri észlelés
- vizuális percepció és figyelem

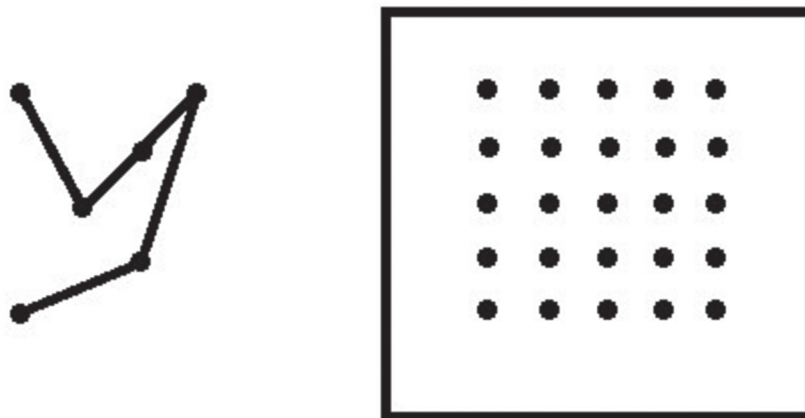
2.1. VIZUÁLIS PERCEPCIÓ ÉS MOTOROS KOORDINÁCIÓ

A vizsgálatok célja a vizuális percepció és a motoros koordináció összhangjának és pontosságának vizsgálata. A vizsgálat a teljesítmény gyorsaságának és pontosságának kiértékelését jelenti. A vizsgálati helyzet két részfeladatból áll.

1. részfeladat

A vizsgálati személy feladata egy vizuális mintázat, pontos észlelése után, annak reprodukálása egy megadott sablon segítségével, a lehető legrövidebb időn belül, pontosan (Arany és mtsai, 1995, 22-23. o.).

Az ingerek egyszerű vizuális rajzok, melyek a bal oldalon helyezkednek el. Ennek reprodukálása a feladat egérmutató segítségével a jobb oldalon elhelyezkedő pontozott terület pontjainak összekötésével (XIII.1. ábra).



XIII.1. ábra: Az ábra a feladatsor egy elemét mutatja. A bal oldali mintázatot kell reprodukálnia a vizsgálati személynek a jobb oldali ábra pontjainak összekötésével.

A feladatsor 20 ábrából áll. Az ábrák egyre komplexebbek lesznek, de az összekötendő pontok száma változatlanul öt. A feladat hibátlan végrehajtása egy pontot ér. Összesen 20 pont szerezhető. A teljesítmény százalékosan kiértékelhető az alábbi formula segítségével:

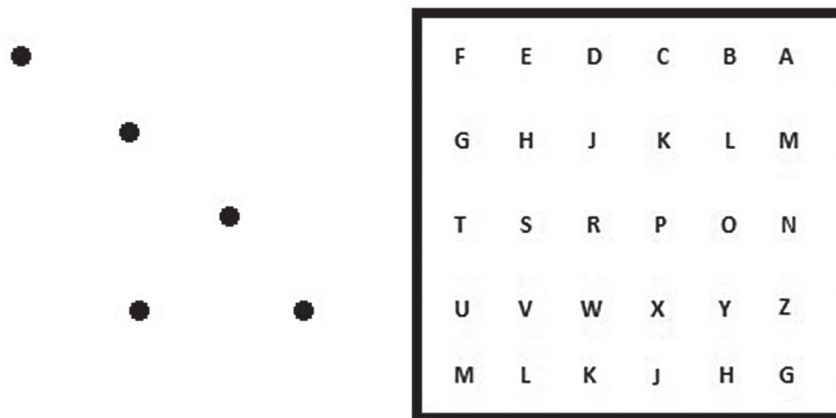
$$T\% = (\text{jó válaszok száma} / 20) \times 100$$

A teljesítmény kiértékelhető a teljes feladat végrehajtásának ideje, illetve az egyes ábramásolási feladatokra jutó átlagos idő, illetve az egyes ábramásolások esetén mért idő figyelembevételével is.

2. részfeladat

A vizsgálati személy feladata az előzőhöz hasonlóan egy mintázat észlelése és reprodukálása megadott sablon segítségével (Ormai, 1979, 108-109. o.). Az ábrareprodukciós feladatot ezúttal vonalhúzózatás nélkül, képzeletben kell elvégezni. A választ a megadott ábra pontjainak megfeleltethető betű ingerek beképélése jelenti.

Az ingerek öt pontból álló vizuális mintázatok, melyek a bal oldalon helyezkednek el. A feladat a pontoknak megfelelő betűk megadása az egyes pontokhoz a jobb oldalon elhelyezkedő 6 x 5, négyzet alakban elhelyezkedő betűk alapján (XIII.2 ábra).



XIII.2. ábra: Az ábra bal oldalán öt pontból álló mintázat látható. A jobb oldalon helyezkedik el a 6x5, négyzet alakban elhelyezett betű. A bal oldali ábra pontjaihoz kell megkeresni a megfelelő betűket a jobb oldali ábrán

A feladatsor 8 ábrából áll. Az ábrák hasonló komplexitású mintázatot mutatnak. A betűkkel jelölendő pontok száma változatlanul öt.

A egy-egy feladat hibátlan végrehajtása öt pontot ér. Összesen 8 x 5 pont, azaz 40 pont szerezhető. A teljesítmény százalékosan kiértékelhető az alábbi formula segítségével:

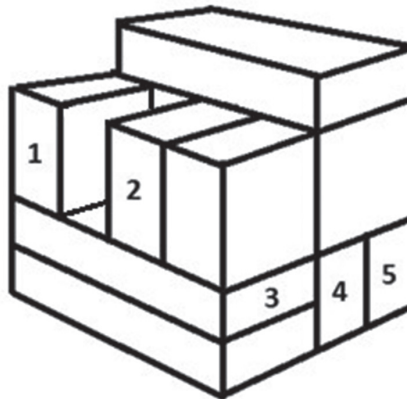
$$T\% = (\text{jó válaszok száma} / 40) \times 100$$

A teljesítmény kiértékelhető a teljes feladat végrehajtásának ideje, illetve az egyes pont-betű párosításokra jutó átlagos idő, illetve az egyes pont-betű párosítások esetén mért idő figyelembevételével is.

2.2. TÉRI ÉSZLELÉS

A feladat a vizuális észlelés a téri-vizuális képzelő képességét vizsgálja. A személy feladata egy téri ábra gondos szemügyre vétele majd a téri-vizuális képzelőerő segítségével a téri viszonylatok feltérképezésén keresztül a tériségre vonatkozó kérdések megválaszolása a lehető legrövidebb időn belül, pontosan (Arany és mtsai, 1995, 24-25.o.; Ormai, 1979, 118-120. o.).

Vizsgálati helyzet: az ingerek téri vizuális ábrák, melyek egy hasábokból álló kockát ábrázolnak. A kocka egyes részei hiányoznak. A kockát alkotó látható hasábok közül öt számmal van ellátva. A személy feladata, hogy az egyes számozott hasábok esetén megadja, hogy hány szomszédos elemmel (hasábbal) érintkezik (XIII.3. ábra).



XIII.3. ábra: Az ábra egy hasábokból álló hiányos kockát mutat. A kocka egyes hasábjai meg vannak jelölve vagy számozva. A feladat a számozott hasábok szomszédos elemeinek megszámlálása.

A feladatsor hat ábrából áll. Az ábrák egyre komplexebbek lesznek, de a számozott hasábok száma változatlanul öt.

A feladat hibátlan végrehajtása, azaz a számozott ábraelemek szomszédjai számának megadása 1 pontot ér. Kockánként öt pont érhető el, így összesen 30 pont szerezhető. A teljesítmény százalékosan kiértékelhető az alábbi formula segítségével:

$$T\% = (\text{jó válaszok száma} / 30) \times 100$$

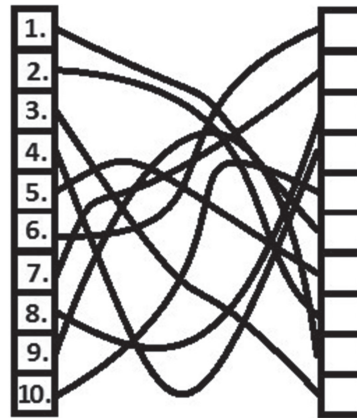
A teljesítmény kiértékelhető a teljes feladat végrehajtásának ideje, illetve az egyes válaszokra jutó átlagos idő, illetve az egyes válaszok esetén mért idő figyelembevételével is.

2.3. VIZUÁLIS PERCEPCIÓ ÉS FIGYELEM

A feladat a vizuális észlelés a vizuális figyelem hatékonyságát vizsgálja. A személy feladata egy vonalazott ábra elemeinek a pontos szemügyrevétele és nyomkövetése. Az ábra vonalainak megfigyelése és lefutásuk nyomkövetése alapján az összekötött elemek párosítása a feladat a lehető legrövidebb időn belül, pontosan (Arany és mtsai, 1995, 24-25.o.).

Vizsgálati helyzet: az ingerek bal oldali részén egy tíz részre osztott és számokkal ellátott téglalap látható. A tíz számozott részből vonalak indulnak ki, melyek komplex lefutás után az ábra jobb oldali részén látha-

tó, tíz részre osztott, de számozatlan téglalap egyes elemeihez futnak. A személy feladata, hogy az egyes számozott egységekből kiinduló vonalak lefutását nyomonkövesse és a célelemnél a kiinduló elem számát megadja (XIII.4. ábra).



XIII.4. ábra: Az ábra bal és jobb oldalán egy-egy tíz részre osztott téglalap látható.

A két osztott téglalap minden egyes egysége egy-egy összetett lefutású vonallal van összekötve.

A baloldali téglalap részei meg vannak számozva. A feladat a jobboldali osztott téglalap egységei esetén azt a számot megadni, mely a vonalak révén az összeköttetésben áll kiinduló elem sorszáma.

A feladatsor négy ábrából áll. Az ábrák komplexitása változatlan. A feladat hibátlan végrehajtása, azaz a számozott ábraelemek összekötött párjainak megtalálása és a helyes számának megadása elemenként 1 pontot ér. Ábránként 10 pont érhető el, így összesen 40 pont szerezhető. A teljesítmény százalékosan kiértékelhető az alábbi formula segítségével:

$$T\% = (\text{jó válaszok száma} / 40) \times 100$$

A teljesítmény kiértékelhető a teljes feladat végrehajtásának ideje, illetve az egyes párosításokra jutó átlagos idő, illetve az egyes válaszok esetén mért idő figyelembevételével is.

3. Figyelem

A figyelem pszichológiája, azaz a figyelmi működés, a figyelmi folyamatok tudományos vizsgálata fontos probléma a tudományos pszichológia kezdetei óta és rendkívül összetett, széleskörű problematikát jelent (pl. Czigler, 2001; 2005; Wickens és Hollands, 2000; Kardos, 1978).

A környezet komplexitásából fakadóan a feladatreleváns információn kívül számos információ áll rendelkezésre. A releváns és nem releváns információ reprezentációinak egyidejű aktiválódása konfliktust eredményezhet. A hatékony teljesítmény a feldolgozási folyamatok fölött gyakorolt hatékony kognitív kontrollt kíván, azaz a feldolgozási folyamatoknak a célreleváns információra történő irányítását (figyelmi szelekció, fókuszált figyelem) és fenntartását (figyelmi stabilitás, koncentráció), vagy a figyelem disztribúcióját (megosztását), vagy a figyelmi, feldolgozási folyamatok rugalmas váltását (összefoglalásként lásd, Kondé, 2016; Kondé és Takács, 2013; Kondé, Barkaszi és Czigler, 2009).

A figyelmi jelenségek tanulmányozása az objektivitás és a pontosság szándékával mérések útján modell-helyzetben történik. A figyelmi feldolgozás különböző aspektusai jellemzően komplexebb ingerhelyzetet

jelentő, összetett feldolgozást kívánó feladathelyzetekben vizsgálható. Ezek egyes változatai papír-ceruza módszerek más részük reakcióidő helyzetben végzendő komputerizált feladatok. Ezek közös jellemzője, hogy a feladat végrehajtásához szükséges információfeldolgozás hatékonysága a feldolgozás gyorsaságának (pl. reakcióidő) illetve pontosságának (pl. hibaarány) módosulása révén mérhető.

Cél az észlelés folyamatában aktív koordináló, szervező, szelektáló, szűrő működésmódot biztosító figyelmi folyamatok hatékonyságának vizsgálata.

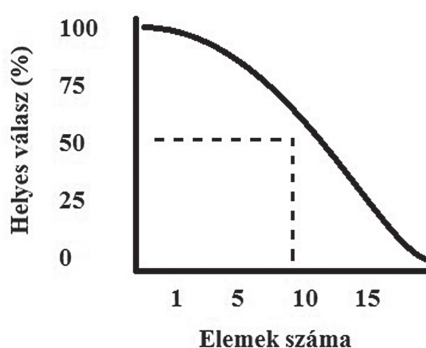
Tárgyalt aspektusok:

- a figyelem terjedelme – az egyidejűleg tudatosan érzékelhető, felfogható információ mennyisége;
- a figyelem, koncentráció stabilitása – a figyelem fókuszába állított célirányos, szelektív aktivitás intenzitásának fenntartása zavaró, interferáló, azaz a célreleváns feldolgozással összeegyeztethetetlen hatások ellenében;
- a figyelem megoszthatósága – a feldolgozási erőforrások és folyamatok megosztása két egyaránt fontos aktivitás között;
- a figyelem tartóssága – a célirányos aktivitás, információfeldolgozás időben elnyúló változásának nyomonkövetése;
- a figyelem rugalmassága – két egyaránt fontos célirányos aktivitás váltakozó végrehajtása és a váltakozás következtében megfigyelhető teljesítményváltozás monitorozása.

3.1. A FIGYELEM TERJEDELME

A figyelem vagy felfogás terjedelme régóta a mentális kapacitás vizsgálatának egy kiemelt aspektusát jelenti (pl. Fraisse, 1975; Rubinstein, 1977; Kardos, 1978; Woodworth és Schlosberg, 1986). Jellemzően az egy figyelmi aktus során befogadható homogén információelemek, tárgyak (pl. betűk, számok, alakzatok stb.) számával határozható meg. A figyelem tartósságának meghatározásakor azt vizsgálják, hogy mennyi információ tudatos felfogására van lehetőség rövid időre, a másodperc töredékéig (többnyire kb. 0,2 másodperc) prezentált elemek esetén. Ennek vizsgálati technikája a számítógépes ingerprezentáció lehetőségével jelentősen finomodott.

Vizsgálati helyzet: a vizsgálat lényege, hogy a vizsgálati személy a monitoron rövid ideig (100-200 ms) lát megjelenni random elrendezésben azonos elemeket. A feladata ezen elemek számának a magadása. Az elemek száma próbáról próbára változik. Kevesebb elem esetén pontosan megadható az elemek száma, az elemek számának emelkedésével azonban a pontosság romlik. Jellemzően több azonos mennyiségű elemet is tartalmazó próbát is adnak. A figyelem terjedelme azon számmal becsülhető, mely több vizsgálati próba elvégzése után átlagosan 50%-os becslési pontossággal mellett adódik (XIII.5. ábra).



XIII.5. ábra: A helyes válaszok százalékos aránya az elemek számának függvényében.

Az az elemszám, ahol a teljesítmény legalább 50%-os pontossággal, azaz a próbák 50%-ban pontos eredményt adott lesz a figyelem terjedelmének, befogadóképességének „küszöbe”

3.2. A FIGYELEM KONCENTRÁCIÓJA, STABILITÁSA

A figyelem tartóssága annak jelzése, hogy mennyire vagyunk képesek figyelmünket, egy célirányos aktivitást közel egyenletes teljesítményszinten fenntartani (pl. Kardos, 1978; Woodworth és Schlosberg, 1986). Mivel a releváns információ megkívánt módon történő feldolgozása mindig nem releváns (azaz zavaró hatású) információ jelenlétében zajlik, a figyelmi/feldolgozási teljesítmény színvonalának fenntartása a figyelem szelektív működésének hatékonyságát tükrözi. A figyelmi szelekció nem más, mint a feldolgozási (pl. percepció) folyamatok és a célirányos aktivitás fenntartása olyan helyzetekben, ahol a nem releváns, zavaró információ jelenléte a feldolgozási folyamatokat megakadályozná vagy a feldolgozás hatékonyságát jelentősen rontaná.

A figyelmi szelekció természetét olyan helyzetben lehet vizsgálni, amikor egyszerre van jelen két kb. azonos hozzáférhetőségű információ (információforrás, csatorna) és a feladat az egyik (releváns) információ feldolgozását kívánja az a nem fontos (irreleváns) információ figyelmen kívül hagyásával. A célirányos, szelektív feldolgozás, illetve a konfliktuskezelés figyelmi folyamatokat (végrehajtói kontrollműködések, kontrollált feldolgozást) mozgósít. Ennek során az érvényes információ erősödik, az érvénytelen információ figyelmen kívül marad, vagy elnyomás alá kerül, gátlódik.

A figyelmi szelekció hatékonyságát vizsgáló helyzetekben a teljesítmény változását követik nyomon a konfliktus mértékének (érvénytelen információ hatásának) függvényében. Jelen keretek között az elterjedtebb papír-ceruza eljárásokat, illetve közismert számítógépes figyelmi paradigmákat ismertetünk.

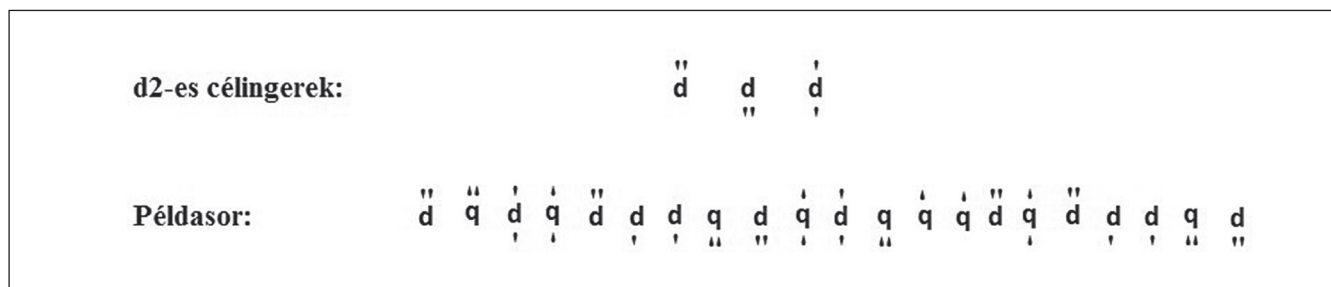
3.2.1 papír-ceruza eljárások

A figyelmi működés hatékonyságának vizsgálatára számos papír-ceruza eljárás terjedt el. Jelen alfejezetben a legfontosabb eljárások jellegzetességeit, illetve az eljárások lehetséges számítógépes adaptációjának támpontjai ismertetjük.

3.2.1.1. d2 TESZT

A Brickenkamp-féle d2 teszt (ismerteti Huszka, 1982; életkori sztenderdek Bánlaky, é. n.) a számítógépes tesztváltozatokhoz hasonlóan elsősorban a szelektív információfeldolgozás hatékonyságát teszteli, de a teszt alkalmas a figyelmi folyamatok tartós működésének, időbeli változékonyságának vizsgálatára is. A teszt az úgynevezett *keresési paradigmák* csoportjába tartozik, melynek lényege, hogy egy kiemelt célingert kell a nem célingerek közül megkeresni és jelzéssel ellátni. A feladat végrehajtás alapvető sajátosságára (jeláthúzás) tekintettel áthúzásos tesztnek is nevezik. A tesztben a feladat a célingerek és a nem célingerek megkülönböztetését és áthúzását kívánja. A szelekciós kényszer abból adódik, hogy a célingerek és a nem célingerek vizuális megjelenése nagyon hasonló, megkülönböztetésük odafigyelést és koncentrációt kíván. Az célingerek beazonosításának határfoka a szelektív működés hatékonyságát, a teljesítmény szintjének hosszabb távon történő fenntartása a figyelmi működés stabilitását jellemzi.

Vizsgálati helyzet: a feladatban egy papírlapon, több sorban megjelenített jelek láthatók. A jelek „b”, „d”, „p” és „q” betűk, melyek alul és/vagy felül egy vagy két vonással vannak ellátva. A jelek egy része célingernek számít, mert megegyezik azokkal a kritériumokkal, melyek alapján a célreleváns ingereket előzetesen definiálták. Célingernek a teszt elnevezését visszatükrözve azok a jelek számítanak, melyek alu vagy felül összesen két vonással ellátott „d” betűk. Minden más jelzés, pl. „d” betű nem két (azaz, egy vagy három) vonással ellátva, vagy minden olyan jelzés mely nem „d” betű, a jelzések számától függetlenül nem számít célingernek (XIII.6. ábra).



XIII.6. ábra: Az ábra felső részén az ún. d2-es célingerek láthatók. A példasorban az ingerek elhelyezkedése látható, közöttük célingerekkel (d2-es jelek) és nem-célingerekkel (nem d2-es jelek)

Az tesztlapon 14 sorban, soronként 47 jelzés látható. Egy-egy sorban változó számban található célinger. A személy feladata az, hogy a rendelkezésre álló idő alatt, vagyis soronként 20 mp alatt a lehető legtöbb jelet átnézze és a lehető legtöbb célingert beazonosítsa (áthúzza).

A feladatban a célingerek helyes azonosítása számít jó megoldásnak (T), találatnak. Egy-egy elem áthúzása 1 pontot ér. Nem célelemek, azaz nem d2-es jelek áthúzása (téves áthúzás – H1), illetve célelem áthúzásának elmaradása (kihagyás – H2) egyaránt hibának számít. A teljesítmény kiértékelésekor a helyes válaszok arányának megállapítása történik az összesen átnézett elemek számához képest (N).

A teljesítmény százalékosan kiértékelhető az alábbi formula segítségével:

$$T\% = (N - (H1 + H2) \times 100 / N$$

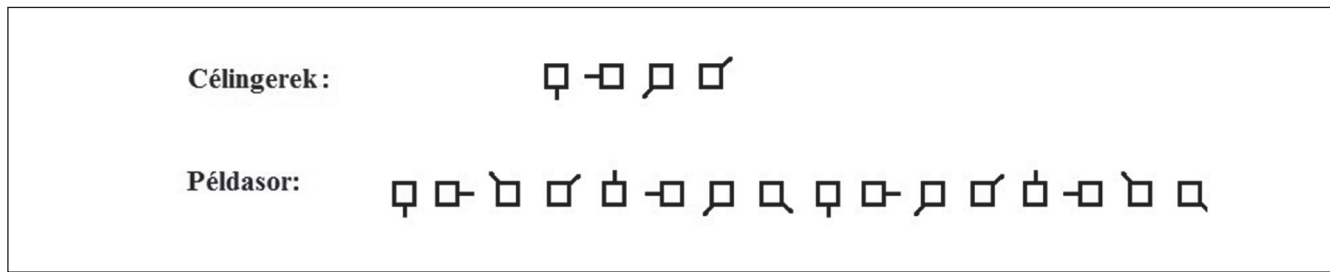
Mivel a feladatban egy-egy sorra előre meghatározott idő áll rendelkezésre, ezért a teljesítmény időalapú kiértékelésére itt nincs lehetőség. A N és T% értékek értelmezéséhez életkori sztenderd táblázatok állnak rendelkezésre.

3.2.1.2. Toulouse – Pieron teszt

A Toulouse – Pieron Teszt (a teszt és életkori sztenderdek ismertetését lásd Bánlaky, é. n.) a d2 teszthez hasonlóan célelemek azonosítását, nem célelemektől való elkülönítését, diszriminációját kérve vizsgálja a szelektív feldolgozás hatékonyságát. Egyúttal a teszt alkalmas a figyelmi folyamatok tartós működésének, időbeli változékonyságának vizsgálatára is. A teszt szintén az *keresési paradigmák* csoportjába tartozik, mert a feladat alapvetően kiemelt célingerek megkeresését és jelzéssel történő ellátását kéri. A feladat végrehajtás jellegzetessége miatt (jeláthúzás) áthúzásos tesztnek is nevezik. A tesztben a feladat a célingerek és a nem célingerek megkülönböztetését és áthúzását kívánja. A szelekciós kényszer abból adódik, hogy a célingerek és a nem célingerek vizuális megjelenése nagyon hasonló, megkülönböztetésük odafigyelést és koncentrációt kíván.

Az célingerek beazonosításának határfoka a szelektív működés hatékonyságát, a teljesítmény szintjének hosszabb távon történő fenntartása a figyelmi működés stabilitását jellemzi.

Vizsgálati helyzet: a feladatban egy papírlapon, több sorban megjelenített jelek láthatók. A jelek négyzetek, melyek alsó, felső, jobb illetve bal oldalán függőleges vagy vízszintes vonás, valamint a sarkokból átlós irányba haladó ferde vonás látható. A jelek közül négy célingernek számít: a bal oldali vízszintes, az alsó oldali függőleges, illetve a bal alsó és a jobb felső sarokból induló átlós vonással ellátott négyzetek. A feladat a jelek elemről elemre haladó átnézése és a célingerek áthúzása. Minden nem célinger esetén nem kell jelzést használni. (XIII.7. ábra).



XIII.7. ábra Az ábra felső részén a célingerek láthatók. A példasorban az ingerek elhelyezkedése látható, közöttük célingerekkel és nem-célingerekkel

Az tesztalapon 20 sorban, soronként 20, összesen 400 jelzés látható. Egy-egy sorban változó számban található célinger és nem célinger is. A személy feladat az, hogy a rendelkezésre álló 5 perc alatt a lehető legtöbb jelet átnézze és a lehető legtöbb célingert beazonosítsa (áthúzza).

A feladatban a célingerek helyes azonosítása számít jó megoldásnak (T), találatnak. Egy-egy elem áthúzása 1 pontot ér. A nem célelemek áthúzása (téves áthúzás – H1), illetve célelem áthúzásának elmaradása (kihagyás – H2) egyaránt hibának számít. A teljesítmény kiértékelésekor az összes átnézett elem számának és a helyes válaszok arányának megállapítása történik az összesen átnézett elemek számához képest (N).

A teljesítmény százalékosan kiértékelhető az alábbi formula segítségével:

$$T\% = (N - (H1 + H2) \times 100 / N$$

A N és T% értékek értelmezéséhez életkori sztenderd táblázatok állnak rendelkezésre.

3.2.2. Számítógépes konfliktus paradigmák

3.2.2.1. Stroop helyzet

A feladat egyszerű perceptuális kategorizációs feladat jelent érvénytelen, zavaró információk jelenlétében, reakcióidő helyzetben, melyeket általánosságban mint Stroop-paradigma, stroop-típusú paradigmák említik.

A konfliktus, interferencia a perceptuális (célreleváns) és az automatikusan aktiválódó, de irreleváns szemantikus információ konfliktusából ered. Az egyidejűleg jelenlévő információk összeegyeztethetetlen, ellentétes, vagy konfliktusos, interferáló választendenciákat aktiválnak. Az érvénytelen információ jelenlétében mutatott teljesítménymódosulás (romlás) mértéke a figyelmi szelekció hatékonyságát jellemzi. A ma is használt módszer gyökerei R. J. Stroop (1935) vizsgálatáig nyúlik vissza, de az elmúlt fél évszázadban számos variáció látott napvilágot (pl. MacLeod, 1991).

Vizsgálati helyzet: a feladatban színmegnevezést, illetve szavak kiolvasását kell végrehajtani színes színszavak és értelmetlen karakterek (négyzetek) esetén (XIII.8. ábra). A feladat egy részében (színmegnevezési feladat) színes karakterek színét kell megnevezni. A karakterek a semleges, kontroll helyzetben jelentés nélküli X-ek. A konfliktusos helyzetet jelentő változatban a karakterek értelmes szavakat, színneveket formálnak. Inkongruens helyzetben a szavak színnevek, melyek jelentése nem azonos a karakterek színével. Kongruens helyzetben a szavak jelentése és a karakterek színe azonos. A feladat másik felében (szóolvasási feladat) a karakterek által megformált szavakat kell kiolvasni. A semleges, kontroll helyzetben a karakterek színe fekete, a színnevek jelentésével semmilyen módon nem interferál. Konfliktusos helyzetben a szavak jelentése

és a karakterek színe összeütközésbe kerülhet. Inkongruens helyzetben a karakterek színe nem azonos a kiolvasandó színnévvél, ezért zavaró hatást kelt. Kongruens helyzetben a szavak jelentése és a karakterek színe azonos, konfliktus nincs.

szín megnevezés feladat			szó olvasás feladat		
XXXX	kék	kék	kék	kék	kék
XXXX	sárga	sárga	sárga	sárga	sárga
XXXX	kék	kék	kék	kék	kék
XXXX	zöld	zöld	zöld	zöld	zöld
XXXX	piros	piros	piros	piros	piros
XXXX	piros	piros	piros	piros	piros
XXXX	zöld	zöld	zöld	zöld	zöld
XXXX	sárga	sárga	sárga	sárga	sárga
kontroll	kongruens helyzet	inkongruens helyzet	kongruens helyzet	inkongruens helyzet	kontroll

XIII.8. ábra: A színmegnevezési feladat ingerei (bal oldal) kontroll helyzetben (jelentés nélküli színes karakterek) illetve konfliktust hordozó inkongruens (eltérő szín és színnév) és konfliktus nélküli kongruens (azonos szín és színnév) helyzetekben. A szóolvasási feladat ingerei (jobb oldal) kontroll helyzetben (színezetlen színnevek) és konfliktusos helyzetben (eltérő színnév és szín) és konfliktus nélküli helyzetben (azonos színnév és szín).

A feladat két egységből áll. A színmegnevezési szakaszban a kontroll feltételben az ingerek 3 és 6 közötti mennyiségű X-ek 36-os betűméretben. Kongruens és inkongruens helyzetekben az ingerek a „piros”, a „zöld”, a „kék” és a „sárga” szavak az X-el azonos méretben. Az ingerek színe lehet PIROS (RGB: 255:0:0), ZÖLD (RGB: 0:255:0), KÉK (RGB: 0:0:255) illetve SÁRGA (RGB: 250:250:0) vagy FEKETE (RGB: 0:0:0). Szóolvasási szakaszban a kontroll feltételben a szóingerek fekete színben jelennek meg.

Az ingerek a monitor közepén jelennek meg. Az inger azt követően jelenik meg 500 ms-mal, hogy vizsgálati személy a 'space' billentyűt megnyomta, majd a vizsgálati személy válaszáig jelen marad. Egy vizsgálat két szakaszból áll: a szóolvasási és a színmegnevezési szakaszból áll. Mindkét szakaszban három-három blokk (kontroll, kongruens, inkongruens) van. A blokkok az egyes szakaszokon belül random sorrendben követik egymást. Egy blokk a négy színnek megfelelően 4 x 40, összesen 160 próbából áll.

A teljesítmény kiértékelése a blokkokban próbánként mért reakcióidők átlagolásából áll. A szelekciós hatékonyság a kontroll, a kongruens és az inkongruens blokkok átlagolt idejének összevetéséből adódik.

3.2.2.2. Eriksen-féle zaj/kompatibilitási feladat

A figyelmi szelekció kutatásának egy másik elterjedt módszere az Eriksen paradigma (Eriksen, 1995, magyarul Czigler, 2001; Sanders, és Lamers, 2002) a célreleváns és a zavaró információ konfliktusát a figyelmi működés tériségével összefüggésben vizsgálja. A feladat a figyelem fókuszába helyezett célinger azonosítása és kategorizálása a figyelmi fókuszon kívül helyezkedő irreleváns, zavaró információ figyelmen kívül hagyásával. A személynek a téri elhelyezkedés alapján definiált célreleváns információra kell a figyelmét irányítania. A konfliktus, interferencia a figyelmi fókuszban álló, célreleváns és az figyelmi fókuszon kívül elhelyezkedő, de a célreleváns információval összeegyeztethetetlen információ automatikus hozzáférhetőségéből adódik. Az egyidejűleg jelen lévő, de térileg elkülönülő információk összeegyeztethetetlen, ellentétes, vagy konfliktusosak.

tusos, interferáló választendenciákat aktiválnak. Az érvénytelen információ jelenlétében mutatott teljesítménymódosulás (romlás) mértéke a figyelmi szelekció hatékonyságát jellemzi.

Vizsgálati helyzet: a feladatban a fixációs kereszt révén kiemelt figyelmi területen elhelyezkedő információk szemantikus kategorizálása történik. Az célingerek betűk (S és H betűk), melyek két lehetséges szemantikus kategóriába sorolhatók. A szemantikus kategóriák a betűk nevével azonosak, így a feladat a betűk S vagy H betűként történő beazonosítását jelenti a betűknek megfelelő válaszbillentyűk („s” és „h” billentyű) lenyomásával. A zavaró hatás a célinger két, jobb és bal oldalán elhelyezkedő betűk jelenlétéből fakad. Konfliktusos helyzetben a zavaró inger a célingertől eltérő, a célingernek megfelelő válasszal összeegyeztethetetlen, inkompatibilis választ aktivál. Konfliktus mentes feltételben a célreleváns és az interferáló információ azonos, mindkét inger azonos válaszkimenetet aktivál, a célreleváns és a cél-irreleváns válasz összhangban van, kompatibilis. Kontrollfeltételben a célinger két oldalán megjelenő zavaró információ olyan inger jelenlétéből fakad, melyhez nem kapcsolódik válaszlehetőség (P betű), így a válaszszervezés szintjén az interferencia minimális.

Interferencia	KOMPATIBILIS HELYZET	NEUTRÁLIS HELYZET	INKOMPATIBILIS HELYZET
Nagy (1)	S S S	P S P	H S H
Közepes (3)	S S S	P S P	H S H
Kis (8)	S S S	P S P	H S H

XIII.9. ábra: A zaj/kompatibilitási feladat ingerei célreleváns és zavaró ingerei kompatibilis (bal oldal), inkompatibilis (jobb oldal) és neutrális (középen) helyzetben. Az interferencia mértéke az interferáló inger célingertől való távolságából adódik (1 space: nagy – 3 space: közepes – 8 space: kicsi)

A feladathelyzet további manipulált sajátossága a célinger és a zavaró inger téri távolsága. A téri távolság az interferencia mértékének manipulálására szolgál. Magas interferencia mellett a figyelmi fókuszban álló, célreleváns és a cél-irreleváns inger egymás közvetlen közelében helyezkednek el. Az interferencia mértéke csökken a téri távolság növelésével (XIII.9. ábra).

A vizsgálati helyzet az interferencia feltételeknek megfelelően három blokkból áll (alacsony, közepes, magas). Az célinger (S vagy H betű) a monitor közepén, egy fixációs kereszt fölött jelenik meg 36-os betűméretben. Alacsony interferencia feltételben a célinger két oldalán elhelyezkedő zavaró ingerek 1 space távolságra jelennek meg, a célingerrel azonos betűméretben. Közepes interferencia feltételben a cél- és a zavaró inger távolsága 3 space, kis interferencia feltételben a távolság 8 space. A blokkok (interferencia feltételek) sorrendje random, személyek között változik. Mindhárom blokkban kompatibilis, neutrális és inkompatibilis helyzetek jelennek meg. Kompatibilis helyzetben a három megjelenő inger azonos (SSS vagy HHH). Inkompatibilis helyzetben a célinger és a zavaró inger eltérő úgy, hogy a zavaró inger a konkurens válaszkategóriával megegyező (SHS vagy HSH). Neutrális helyzetben a három inger eltérő, de a zavaró inger nem esik egyik válaszkategóriába sem (PSP vagy PHP). Mindhárom blokkban kompatibilitási helyzetek (kompatibilis, neutrális, inkompatibilis) azonos arányban jelennek meg, de véletlenszerű sorrendben. Egy-egy blokk 60 próbából áll úgy, hogy az egyes kompatibilitási feltételekhez 20-20-20 próba tartozik, így a vizsgálat összesen 180 próbából áll.

Az ingerek színe FEHÉR (RGB: 250:205:250) FEKETE (RGB: 0:0:0) háttérszín előtt, vagy fordítva FEKETE FEHÉR alapon. Az inger azt követően jelenik meg 500 ms-mal, hogy vizsgálati személy a 'space' billentyűt megnyomta, majd a vizsgálati személy válaszáig jelen marad.

A teljesítmény kiértékelése a blokkokban (interferencia feltételekben) próbánként mért reakcióidők átlagolásából, illetve a helyes és az elrontott válaszok arányának kiszámításából áll. A szelekciós hatékonyság a kontroll, a kompatibilis és az inkompatibilis helyzetekre számított átlagolt válaszidők és pontosságárányok összevetéséből adódik. A szelekciós hatékonyság változása a blokkok (interferencia feltételek összehasonlításával) vizsgálható.

3.3. A FIGYELEM TARTÓSSÁGA

A figyelmi folyamatok sajátossága, hogy a figyelem időben elnyúló tartóssága (fenntartott figyelem) a feladat nehézségétől is függően többé-kevésbé biztosítható (pl. Kardos, 1978; Woodworth és Schlosberg, 1986). A figyelem spontán elkalandozásának, elterelődésnek vagy a fáradásnak köszönhetően az éppen zajló célirányos aktivitás átmenetileg megszakadhat, a figyelem más tevékenységek, aktivitások felé elkalandozhat. A figyelmi működést sajátos periodikus ingadozás, hullámozás, fluktuáció jellemzi, mely jelentősebb egyéni változatosságot mutathat. Ennek vizsgálatára minden olyan eljárás alkalmas lehet, mely hosszan tartó aktivitást kíván, így a feldolgozás hatékonyságát biztosító figyelmi folyamatok hosszabb távú nyomon követését teszi lehetővé. A figyelem tartósságának vizsgálata a teljesítmény minőségi aspektusainak magragadását és elemzését kívánja. Többnyire azon időtartammal becsülhető, melynek során az adott teljesítmény színvonal fenntartható. A fent említett, a figyelem szelektív jellegét vizsgáló eljárások a figyelem tartósságának vizsgálatára is alkalmasak, amennyiben a teljesítmény alakulása jól elkülöníthető szakaszok mentén összehasonlítható. A vizsgálatok részleteire itt újból nem térünk ki. A figyelem tartóssága vizsgálatának logikáját említjük csupán.

A fent említett papír-ceruza eljárások (d2 teszt, Toulouse-Pieron teszt) egyaránt lehetővé teszi a feldolgozás hatékonyságának összehasonlító vizsgálatát a vizsgálat kezdeti és záró szakaszának összehasonlításával. A d2 teszt első szakaszában és utolsó szakaszában (pl. 1-4. sor vs. 10-14. sor) nyújtott teljesítmény összehasonlítása a teljesítménynek a fenntartott figyelem csökkenésének mértékéről ad képet. Hasonlóképpen, a Toulouse-Pieron tesztben az első hét és az utolsó hét sor mutatóinak összehasonlítása a teljesítmény romlásának mértékéről informál. A teljesítmény mutatók (N, T%, hibamutatók) részletes szemügyrevétele a figyelem csökkenésének részleteiről adhat képet, mely a jelezheti, hogy pl. a fáradás eredményeképpen a teljesítmény mennyiségi aspektusa (az átvizsgált elemek száma), vagy a minősége (a feldolgozás hatékonysága) változik-e elsősorban.

A fent említett számítógépes paradigmák (stroop teszt, zaj/kompatibilitási paradigma) némi módosítás után szintén képet adhat a figyelmi folyamatok tartósságáról, illetve az ebben megfigyelhető egyéni eltérésekről. Jelentős előnye a számítógépes eljárásoknak, hogy a feldolgozás próbáról próbára történő monitorozása, illetve az egyes válaszok sajátosságainak vizsgálata (gyorsaság, pontosság) révén a pl. fáradás miatt jelentkező teljesítmény módosulás finom elemzését teszi lehetővé.

3.4. A FIGYELEM MEGOSZTHATÓSÁGA

Komplex ingerhelyzetben a figyelmi folyamatok szabályozzák és biztosítják a feldolgozási folyamatok célirányosságát és fenntartását (pl. Kardos, 1978; Woodworth és Schlosberg, 1986). Jelentős feldolgozási terhelést jelent, amikor a feldolgozás több cél mentén szerveződik. Ilyenkor a feldolgozási erőforrások és folyamatok megoszlanak a két vagy több, egyaránt fontos aktivitás között. A párhuzamos, illetve megosztott feladatvégzés kontrollálását szintén a figyelmi folyamatokhoz sorolják (lásd még exekutív figyelem) és a figyelem disztributív működéséről, vagy *disztributív* vagy *megosztott figyelem*ként említik.

A figyelem megosztásnak jelentős feldolgozási hatékonyságcsökkenés lehet a következménye. A figyelem megosztás vesztesége, illetve az ebben mutatkozó egyéni különbségek különféle eljárások segítségével vizsgálhatók, kiértékelhetők. Az eljárások közös jellemzője, hogy két vagy több egyaránt fontos aktivitás végzését illetve fenntartását kívánják. A megosztott figyelem klasszikus vizsgálati módszereit jelentik a dichotikus hallgatási eljárások, vagy vizuális modalitásban kettős képeket alkalmazó eljárások. Ezekre jelen keretek között nem térünk ki. Ehelyett egy elterjedt papír-ceruza eljárást ismertetünk, de a fentebb említett számítógépes paradigmák is alkalmasak lehetnek kisebb módosítással a megosztási helyzetek reprodukálására.

3.4.1. Ruth teszt

A Ruth teszt a megosztott figyelmi működés vizsgálatának egy elterjedt eszköze, de az eljárás a figyelmi szelekció illetve, bizonyos mértékig a figyelem tartósságának vizsgálatára is alkalmas (a teszt és életkori sztenderdek ismertetését lásd Bánlaky – évszám nélkül). Az eljárás a figyelmi kontrollt egy közepesen komplex mentális aktivitáshoz, mentális matematikai műveletekhez kapcsoltn vizsgálja. A vizsgálat során az alapfeladat mellett egy másodlagos aktivitás is megjelenik. Ez a másodlagos aktivitás a vizsgálat egyik szakaszában a figyelem elterelését szolgálja, ennek megfelelően a figyelmi szelekció hatékonyságát ellenőrzi. A vizsgálat másik szakaszában a másodlagos aktivitás egy másik feladatként jelentkezik, így egy figyelem megosztási helyzet áll elő. A vizsgálat további szakaszában az elsődleges feladat (matematikai műveletek) önmagában hajtandó végre, így ezáltal a teljesítmény alapszintjének becsléséhez kínál alapot, mely a figyelmi szelekció illetve a figyelem megosztás veszteségének kiértékelését teszi lehetővé.

Az alaphelyzeti műveletvégzés hatékonysága (pontosság, gyorsaság) a feldolgozás és a mentális feldolgozás hatékonyságának személyre jellemző alapszintjét becsli. A teljesítményszelekciós helyzetben, illetve megosztási helyzetben történő változása, elsősorban romlása az alapszinthez képest a kívánt vagy zavaró párhuzamos terhelés következtében előálló veszteség, (mint a szelekció illetve a megosztás figyelmi hatékonyságot befolyásoló hatás) mértékének mennyiségi kiértékelését teszi lehetővé.

Vizsgálati helyzet: a feladatban egy papírlapon oszlopban elhelyezkedő matematikai feladatokat kell sorban végrehajtani megadott idői keretek között. A matematikai feladat aritmetikai műveletet (szorzást) jelent: egy kétjegyű számot kell egy egyjegyű számmal fejben összeszorozni. Egy oszlopban 63 szorzási feladat található, a személy feladata, hogy a szorzásokat lehetőleg hiba nélkül hajtsa végre egy megadott időtartományon (pl. 1 perc) belül a lehető legtöbbet. Az első oszlop a feladat bemelegítő szakaszát jelenti. A másik oszlopban kapott teljesítmény segítségével történik a teljesítmény alapszintjének a kiértékelése. A harmadik oszlopban a személy egy figyelemelterelő hatású, másodlagos feladat hatásának van kitéve. Egy magnóról bejátszott hanganyag (pl. történet), mely az elsődleges feladathoz nem kapcsolódik figyelmen kívül hagyása a „feladat”. Ebben a szelekciós helyzetben mutatott teljesítményromlás a figyelemi szelekciós kényszer miatt előálló veszteséget jellemzi mennyiségileg. Az utolsó oszlopban a személy másodlagos feladatként azt az instrukciót kapja, hogy a szorzási feladatok elvégzése mellett figyeljen a magnóról bejátszott szöveg tartalmára is, igyekezzen megjegyezni azt egy későbbi ellenőrzőfeladat sikeresének érdekében. A másodlagos feladat egy figyelemmegosztási helyzetet állít elő. A teljesítmény változása (az elvégzett szorzások száma és pontossága) az alaphelyzethez képest arról ad képet, hogy figyelemmegosztási helyzetben milyen mértékben változik, romlik a műveletvégzés hatékonysága.

3.5. A FIGYELEM RUGALMASSÁGA

A figyelmi működés egy további sajátossága, hogy a célirányos aktivitást spontán módon vagy szándékosan átmenetileg egy másik aktivitás váltja föl (pl. Kardos, 1978; Woodworth és Schlosberg, 1986). Amennyiben ez a feladatinstrukció szempontjából nem kívánatos, ahogy erről fentebb volt szó, a figyelem elterelődéséről

beszélünk. Ez esetben a vizsgálati eredmények a figyelem elterelhetőségről illetve a figyelmi folyamatok koncentráltságának, illetve tartósságának vagy törékenységen a mértékéről adnak képet. Amennyiben azonban az aktivitás felfüggesztése vagy megváltoztatása a feladatinstrukciókat követve történik, akkor *figyelmi váltási* jelenségről beszélünk. A figyelmi rugalmasság azt mutatja, hogy a személy mennyire, milyen mértékben képes a célirányos feldolgozást biztosító mentális beállítódást (mental set, task set) az új kívánalmaknak megfelelően módosítani, átállítani, újradefiniálni. A figyelem rugalmassága a feldolgozás hatékonyságának (gyorsaság, pontosság) romlásán, ennek mennyiségi sajátosságain keresztül (időveszteség, pontosságcsökkenés) jellemezhető.

A figyelemváltások széles körben alkalmazott laboratóriumi paradigmája a *feladatváltási paradigma* (pl. Kiesel és mtsai, 2010; Monsell, 2003; Vandierendonck, Liefooghe és Verbruggen, 2010). A feladatváltási paradigmában két előre meghatározott szempont szerint végrehajtandó figyelmi szelekciós feladatot kell teljesíteni időnyomásos helyzetben. A feladatbeállítódások közötti váltás az eljárás egyes változataiban külső jelzőin-gerek mentén történik, előre kiszámíthatóan (váltakozó sorozatok módszer – Rogers és Monsell, 1995), vagy véletlenszerűen (előjelzett váltások módszer – pl. Meiran, Chorev és Sapir, 2000), más változatában a személy elhatározásától függ (önkéntes/szándékolt váltások módszer – Arrington és Logan, 2004). A módszer a feldolgozási kontroll hatékonyságának jellemzésére a figyelmi teljesítmény feladatkövetelmények változása (változatlan/ismétlődő vs. változó feltétel) mentén történő kiértékelése által kínál egy jól elemezhető empirikus támpontot (váltási veszteség). Az úgynevezett önkéntes váltás módszer (voluntary task switching paradigm) célja szerint a figyelmi beállítódás tudatos/akaratlagos/top down jellegű megváltoztatásának, vagyis a par excellence végrehajtói kontroll teszteléséhez kínál elemzési lehetőséget (Arrington és Logan, 2004; 2005; Vandierendonck és mtsai, 2010).

Vizsgálati helyzetek: a feladatváltási paradigmában szinte az összes változatában az ingerek egy sajátos kétértelműséget hordoznak. A két lehetséges ingerhez, vagy ingersajátságához két össze nem egyeztethető, konkurens feldolgozási aktivitás kapcsolódik. Jellemző példa erre a betű/számkategorizációs feladatváltási eljárás, melyben egy betű-szám együttes jelenti az ingert. Ezzel a kombinált ingerrel kapcsolatban az egyik lehetséges feldolgozás a szám összetevőre vonatkozik, és azt kell eldönteni, hogy a szám páros-e vagy páratlan. A másik feldolgozás a betűösszetevőhöz kapcsolódik, melyről azt kell eldönteni, hogy magán- vagy mássalhangzó-e. A két ingersajátság tehát két eltérő, és nem összetéveszthető feldolgozást jelent. Ugyanakkor a két feladat a válaszkimenetek szintjén összekapcsolódik, így az egyik feladat egyik kimenete (pl. páros - balkezes válasz) azonos a másik feladat egyik kimenetével (pl. magánhangzó - bal kezes válasz). Mivel az ingerek random betű-szám kapcsolódásokat jelentenek, előfordul olyan helyzet, amikor a betű és szám összetevő is azonos válaszkimenethez kapcsolódik (páros és magánhangzó), azaz kompatibilisek, de előfordulhat, hogy a szám páros (bal kéz), a betű mássalhangzó (jobb kéz), így a válaszok inkompatibilisek. Inkompatibilis helyzetben lényegesen nagyobb a figyelmi szelekciós terhelés, mint kompatibilis helyzetben, így a két helyzet között jelentős reakcióidő eltérés jelentkezik.

3.5.1. Bejósolható váltási helyzetek

A bejósolható váltási helyzetekben a két célirányos aktivitás, melyeket felváltva kell végrehajtani, előre megadott váltakozási rendben zajlik. Az úgynevezett *váltakozó sorozatok* eljárásban (pl. Rogers és Monsell, 1995) az egyik feladat egy adott hosszúságú sorozatát követi a másik feladat azonos hosszúságú sorozata. A fenti betű/szám kategorizációs feladtnál maradva: a betű kategorizációs feladatot négy egymást követő próbában kell végrehajtani, majd négy próbán keresztül a számkategorizációs feladat következik. A bejósolhatóságot a váltások előre jelezhetősége adja, ami abból adódik, hogy a vizsgálati személy tudatában van a próbasorozatok hosszának.

3.5.2. *Random váltási helyzetek*

A random váltási helyzetek alapvető jellegzetessége, hogy a két feladat közötti váltásoknak a rendje előre nem ismert, random jellegű, a vizsgálati személy számára nem átlátható. Emiatt egy külső jelzést kell adni, mely megmondja, hogy éppen melyik feladatot kell végrehajtani – ez az ún. *előjelzett váltások paradigma* (pl. Meiran és mtsai, 2000). A betű/szám kategorizációs példánál maradva, a személy minden próbában egy betű-szám ingerkombinációt lát, de mindig a próba elején mutatott jelzés (pl. hang, vagy a képernyő háttérszíne) mutatja meg, hogy a korábbi próbához képest a feladat változik (váltási próba), vagy éppen azonos marad (ismétlési próba).

3.5.3. *Önkéntes váltások*

Az önkéntes váltási paradigmákban (Arrington és Logan, 2004; 2005) a vizsgálati személy semmilyen előzetes instrukcióval vagy jelzéssel nem találkozik a váltakozások rendjét illetően. A személy mindig az adott próbában saját elhatározásból dönthet az egyik, vagy a másik feldolgozási sablon mellett. Az instrukció ebben az esetben egyetlen dolgot emel ki, hogy a váltásoknak véletlenszerűnek kell lennie, illetve összességében azonos arányban kell a két feladatot végrehajtani.

A vizsgálat jellemzően 150-200 próbából áll. A szelekciós teljesítmény és a váltási teljesítmény a reakcióidő átlagokkal jellemezhető. A figyelmi szelekció hatékonyságát a kompatibilis és inkompatibilis helyzetekben mutatott átlagolt teljesítmény különbségével, azaz a *szelekciós veszteséggel* lehet jellemezni. A váltási teljesítmény a váltási próbákban és az ismétlési próbákban kapott reakcióidők eltéréseivel, azaz a *váltási veszteséggel* jellemezhető, noha a váltási veszteség számításának mikéntjével kapcsolatban eltérő álláspontok fogalmazódtak meg (pl. Altmann, 2007; Monsell és mtsai., 2003; Tornay és Milán, 2001).

4. **Reakciókészség, reakciógyorsaság**

A reakcióidő mérésének és pszichológiai elemzésekben történő felhasználásának hosszú hagyománya van a pszichológiában (Fraisse, 1975; Woodworth és Schlosberg, 1986). A reakcióidő mérés technikájának ki-munkálása és az elemzés logikájának kidolgozása révén jelentősen hozzájárult az információfeldolgozási folyamatok megértéséhez (pl. Meyer, Osman, Irwin és Yantis., 1988; Wickens és Hollands, 2000). A reakció-készség méréses módszertan számos problémás pontja mentén (gyorsaság-pontosság felcserélhetőség; a folyamatok szakaszolhatósága; diszkrét vagy folyamatos feldolgozás; a párhuzamos feldolgozás lehetősége) eltérő, és ellentétes álláspontok fogalmazódtak meg, ami a reakciói mérésen alapuló vizsgálatok körültekintő alkalmazását indokolja. Ennek ellenére a reakcióidő-mérésen alapuló teljesítménykiértékelés elterjedt gyakorlatnak számít a pszichológia elméleti és alkalmazott kutatásaiban egyaránt. Jelen keretek között áttekintésünket az alapvető paradigmák ismertetésére korlátozzuk.

A reakciókészség a különböző modalitású (vizuális, akusztikus stb.) információ reakció (azaz megfigyelhető válasz) formájában történő feldolgozásának gyorsasága. A reakciókészség sebessége, vagyis a reakcióidő, más néven válasz-latencia az inger érzékszervi és központi feldolgozásának valamint a válasz folyamatok összeszervezésének és kivitelezésének együttese. A reakcióidő ennek a folyamatnak azon összetevőinek, szakaszainak az összegzett hosszúságát jellemzi, mely az inger (S) megjelenésétől a válasz (R) megindulásáig tart.

A reakciókészség vizsgálatához a reakcióidő kísérletek alapformái alkalmasak, melyek együttesen, az úgynevezett *kivonásos logika* (Donders, 1868/1969) vagy az *additív faktorok logika* (Sternberg, 1969) alapján a feldolgozás részmozzanatai hosszának becslését is lehetővé teszik (áttekintésül pl. Czigler, 2001; Kondé, 2015; Meyer és mtsai, 1988).

A reakcióidőméréses kísérletek módszertani és technikai kérdéseiről több magyar nyelvű munkában is lehet tájékozódni (Fraisse, 1975; Kondé, 2015; Krajcsi, 2008; Putnoky, 1985; Woodworth és Schlosberg, 1986). Áttekintésünk a fontosabb eljárások bemutatásra és alkalmazásukkal kapcsolatos néhány módszertani megfontolás ismertetésére terjed ki.

Tárgyalt reakcióidő fajták és helyzetek:

- egyszerű reakció idő
- összetett reakcióidő
 - választásos reakcióidő
 - szelektív reakcióidő
- megfigyelési idő

4.1. EGYSZERŰ REAKCIÓIDŐ

A reakcióidőkísérletek legelemibb formája. Lehetővé teszi bármilyen inger megjelenésétől a rá adott, mindenféle megkülönböztetéstől, összetettebb feldolgozástól mentes válasz latenciájának mérését.

Vizsgálati helyzet: a vizsgálati személy feladata a monitoron megjelenített ingerre egy meghatározott válasz (gombnyomás) produkálása a lehető legrövidebb időn belül. Az inger megjelenése rögzített, a monitor közepén, lehetőleg egy fixációs kereszt által jelzett helyen. Az inger bármilyen vizuális jel lehet, mely megfelelő méretben a „normál észlelhetőség tartományán belül” van. Javaslat: az inger legyen egy üres fekete körvonalal megrajzolt karika, kör.

A válasz a billentyűzet egy megadott billentyűjének, mint válaszgombnak a megnyomása az inger megjelenését követően a legrövidebb időn belül. A válasz elmulasztása hibának számít.

A reakciókészség vizsgálata néhány, több próbából álló sorozatban történik. A sorozat egy Start jelzést követően indul. Minden próbában megjelenik a monitor közepén egy fixációs kereszt, mely az inger megjelenésének helyét jelzi állandó jelleggel. A fixációs kereszt fölött jelenik meg a célinger, mely a vizsgálati személy válaszáig látható. Javasolt időkapu használata, azaz kb. 1000 ms elteltével az inger tűnjön el a monitorról. Ezt követően egy figyelmeztető jelzés jelenik meg (pl. „Nem válaszolt a megelőző ingerre. Igyekezzen jobban!”) és a próbát meg kell ismételni. A választ követően rövid, de változó időtartományon belül (1000-1500ms) jelenik meg a következő inger. A sorozat 20-25 próbából áll. A vizsgálat egésze 5 sorozatot jelent.

4.2. ÖSSZETETT REAKCIÓIDŐ

A reakcióidő kísérletek összetettebb formájának elnevezése, melynek egyes változataiban az ingernek az egyszerű reakcióidő helyzetben megkívánt elemi feldolgozásán túl (ingerdetekció) összetettebb feldolgozása szükséges. Az egyszerű reakcióidő helyzethez hasonlóan egy adott inger megjelenésének lehető leggyorsabb, gombnyomással történő jelzése szükséges. Ugyanakkor az ingerhelyzet az összetett reakcióidő helyzetekben a célingerén kívül egy másik ingert is tartalmaz. A vizsgálati személy feladata, hogy a célingerre a megadott válaszlehetőség szerint reagáljon.

4.2.1. Választásos reakcióidő

Az összetett reakcióidő helyzetek egyik formája. Az inger megjelenésének detekciója és lereagálása szükséges megadott válaszgombok megnyomásával. Választásos reakcióidő helyzetben több fajta inger van, melyek megkülönböztetett feldolgozása és lereagálása szükséges.

Vizsgálati helyzet: az inger bármilyen két jól megkülönböztethető vizuális jel. Javaslat: az inger legyen egy PIROS és egy ZÖLD színnel megrajzolt teli karika, kör. Az inger megjelenése rögzített, a monitor közepén, a fixációs kereszt által jelzett helyen. A válasz a billentyűzet egy-egy megadott billentyűjének, mint válaszgomboknak a megnyomása az inger két fajtájának megfelelően. Vagyis a zöld ingerhez a „zöld”, a piros ingerhez a „piros” válasz tartozik.

A vizsgálati személy feladata a monitoron megjelenített ingerre a kijelölt válasz (gombnyomás) produkálása a lehető legrövidebb időn belül. A válasz elmaradása, illetve a válaszalternatívák felcserélése hibás válasznak számít.

A választásos reakcióidő vizsgálata szintén több próbából álló sorozatban történik. A sorozat egy Start jelzést követően indul. Minden próbában megjelenik a monitor közepén egy fixációs kereszt, mely az inger megjelenésének helyét jelzi állandó jelleggel. A fixációs kereszt fölött jelenik meg a célinger, mely a vizsgálati személy válaszáig látható. Javasolt időkapu használata, azaz kb. 1000 ms elteltével az inger tűnjön el a monitorról. Hibás válasz esetén vagy a válasz elmaradásakor egy figyelmeztető jelzés jelenik meg (pl. „Nem válaszolt a megelőző ingerre. Igyekezzen jobban!”) és a próbát meg kell ismételni. A választ követően rövid, de változó időtartományon belül (1000-1500ms) jelenik meg a következő inger. A sorozat 20-25 próbából áll. A vizsgálat egésze 5 sorozatot jelent.

4.2.2. Szelektív reakcióidő

Az összetett reakcióidő helyzetek egyik formája. Egy célinger megjelenésének detekciója és lereagálása szükséges megadott válaszgomb megnyomásával. Szelektív reakcióidő helyzetben többfajta inger van, melyek megkülönböztetett feldolgozása szükséges, de csak a célingerre kell válasszal (gombnyomással) reagálni, az alternatív ingerre (nogo inger) nincs válasz.

Vizsgálati helyzet: A választásos reakcióidő helyzethez hasonlóan az inger bármilyen két jól megkülönböztethető vizuális jel lehet. Javaslat: az inger legyen egy PIROS és egy ZÖLD színnel megrajzolt teli karika, kör. Az inger megjelenése rögzített, a monitor közepén, a fixációs kereszt által jelzett helyen.

A válasz a billentyűzet egy a célingerhez rendelt billentyűjének, mint válaszgombnak a megnyomása. Az inger másik fajtájára nincs válasz, vagyis nincs hozzárendelt válaszbillentyű. Vagyis a zöld ingerhez a „zöld” válasz tartozik, de a piros ingerhez semmilyen válasz nem tartozik.

A vizsgálati személy feladata a monitoron megjelenített célingerre a kijelölt válasz (gombnyomás) produkálása a lehető legrövidebb időn belül. Ezzel szemben az alternatív ingerre semmilyen válasz adása nem szükséges, így bármely reakció a nogo ingerre hibának számít.

A választásos reakcióidő vizsgálata szintén több próbából álló sorozatban történik. A sorozat egy Start jelzést követően indul. Minden próbában megjelenik a monitor közepén egy fixációs kereszt, mely az inger megjelenésének helyét jelzi állandó jelleggel. A fixációs kereszt fölött jelenik meg a célinger, mely a vizsgálati személy válaszáig látható. Javasolt időkapu használata, azaz kb. 1000 ms elteltével az inger tűnjön el a monitorról. Hibás válasz esetén, vagyis ha a válasz elmarad, vagy egy nem megjelölt billentyű megnyomása történt egy figyelmeztető jelzés jelenik meg (pl. „Nem válaszolt a megelőző ingerre. Igyekezzen jobban!”) és a próbát meg kell ismételni.

A választ követően rövid, de változó időtartományon belül (1000-1500ms) jelenik meg a következő inger. A sorozat 20-25 próbából áll. A vizsgálat egésze 5 sorozatot jelent.

Összefoglalás

Tanulmányunkban a megismerő működés egyes aspektusainak (percepció, figyelem) körülírására, illetve a leírásukra használatos pszichológiai terminológia tisztázására vállalkozott. Az ismertetés egyes egységeiben módszereket és eljárásokat ismertettünk a megismerő funkciók alapvető vonatkozásainak kutatási gyakorlatából. Válogatásunk szükségképpen szelektív volt mind a tárgyalt megismerő működések kiemelésekor, mind pedig az eljárások megválasztásakor. Áttekintésünk a percepció a figyelem és a reakciókészség témájára szűkült, és az ismertetet módszerek is csupán egy szűk szeletét jelentik a kutatási gyakorlatban alkalmazott módszerek bőséges választékának.

A tanulmány első szakaszában az észlelőműködés – annak is vizuális és téri vonatkozásainak – pontosságának és hatékonyságának vizsgálatára kidolgozott eljárásokat ismertettünk. A bemutatott módszerek elsősorban a téri-vizuális észlelés fejlődéslélektani kutatásaiból ismertek, ugyanakkor továbbgondolásuk és számítógépes adaptációjuk esetén, melyhez igyekeztünk támpontokat is felkínálni, a munkatevékenység teljesítményalapú kiértékeléséhez megfelelő módszertani keretet biztosíthatnak. Hasonló törekvések eredményeként értelmezhetőek azok a kiértékelő programcsomagok is, melyek a kognitív működéseket számítógépes környezetre adaptált feladatvariációkkal tesztelik (pl. Hőgye-Nagy és Kurucz, 2014).

A tanulmány második egységében a megismerő működések szabályozásában, irányításában szerepet játszó figyelmi folyamatoknak a figyelemkutatásban gyakran fókuszba állított aspektusait tárgyaltuk, ideértve a figyelem terjedelmét, koncentrációját, tartósságát, stabilitását, megoszthatóságát és rugalmasságát. Az ismertetet eljárások közismert és elterjedt vizsgálati módszerek, melyek eredeti változatukban, illetve átalakítást követően számítógépes változatban is alkalmasak lehetnek a munkahatékonyság egyes mögöttes kompetenciáinak vizsgálatára.

A harmadik egységben, reakciókészség címen a reakcióidőmérésen alapuló módszertan legalapvetőbb variánsait ismertettük. Az ismertetett eljárások (egyszerű reakcióidő, szelektív reakcióidő, választásos reakcióidő) minden olyan vizsgálati kérdés szempontjából tanulságokkal szolgálhatnak, melyekben a teljesítményelemzés (pl. munkahatékonyság) precíz kiértékelési támpontokat (válaszlatencia, pontosság) kíván.

Az ismertetett elemi megismerő funkciók és működések nem csupán a "minden mindennel összefügg" vonzó, de semmitmondó általánosság szintjén hozhatók kapcsolatba egyes munkatevékenységek, illetve specifikus kompetenciák jellegzetességeivel. A megismerőműködések fentebb tárgyalt elemi formái, sok egyéb kognitív képesség mellett, mint specifikus, ún. szűkhatókörű képességek megtalálhatják a helyüket az emberi képességek olyan átfogó rendszerében, melyeket a faktoranalitikus szemléletű intelligencia modellek kínálnak (pl. Carrol, 1993). Az elemi képességeknek a pszichometrikus intelligenciával való korrelációs kapcsolata révén hozhatók összefüggésbe az itt tárgyalt megismerő funkciók a munkahatékonyságban jelentős szerepet betöltő, nem tisztán kognitív intelligencia fajtákkal, mint a szociális intelligencia (lásd pl. Takács és Kondé, 2013; 2014) és az érzelmi intelligencia (Dallos, Szemán-Nagy és Balázs, 2017, jelen kötet), vagy olyan kompetenciákkal, mint a konfliktuskezelési képesség (Kovács, 2014; 2017 – jelen kötet), döntési és problémamegoldó képesség (Hidegkuti, 2014, 2017 – jelen kötet) és kreativitás (Balázs, 2014). Közvetlenebb összefüggés feltételezhető a kognitív kontroll figyelmi aspektusai (figyelmi szelekció, figyelmi váltás) és a mentális rugalmasság (Csukonyi, 2014), szabálykövetés, fegyelmezettség, (Medvés és Papp, 2014; Papp, 2017 – jelen kötet) kompetenciái között, illetve a stresszhatások alatti munkahatékonyság meghatározójaként értett pszichés terhelhetőség, mint kompetencia (Hőgye-Nagy, 2017 – jelen kötet) között.

IRODALOMJEGYZÉK

- Altmann, E. M. (2007). Comparing switch costs: Alternating runs and explicit cuing. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 33(3), 475–483.
- Arany, E., Girasek, J., Pinczésné Palásthy, I. (1995). *Pszichológiai vizsgálati módszerek gyűjteménye*. Debrecen: Kölcsey Ferenc Református Tanítóképző Főiskola.
- Arrington, C. M., Logan, G. D. (2004). The cost of a voluntary task switch. *Psychological Science*, 15, 610–615.
- Arrington, C. M., Logan, G. D. (2005). Voluntary task switching: Chasing the elusive homunculus. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 31, 683–702.
- Balázs, K. (2014). Kreativitás és innováció. In Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds.), *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapútesztek leírása. – KVKteszt Komplet vezető-kiválasztási tesztrendszer* (pp. 95–105). Budapest: Belügyminisztérium.
- Bánlaky, É. (é. n.). *Figyelemvizsgáló tesztkészlet*.
- Carroll, J. B. (1993). *Human cognitive abilities: A survey of factor-analytical studies*. New York: Cambridge University Press.
- Czigler, I. (2001). *Figyelem és Percepció*. Debrecen: Kossuth Egyetemi Kiadó.
- Czigler, I. (2005). *A figyelem pszichológiája*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Csukonyi, Cs. (2014). Rugalmas alkalmazkodóképesség. In Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds.), *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapútesztek leírása. – KVKteszt Komplet vezető-kiválasztási tesztrendszer* (pp. 54–59). Budapest: Belügyminisztérium.
- Dallos, A., Szemán-Nagy, A., Balázs, K. (2023). Érzelmi intelligencia. In Malét-Szabó, E., Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds.), *Az egységes közszolgálati AlapKompetenciákat Vizsgáló Tesztrendszer pszichológiai alapjai* (pp. 45–50). Budapest: Belügyminisztérium.
- Donders, F. C. (1868/1969). Over de snelheid van psychische processen [On the speed of mental processes]. In W. G. Koster (ed. and trans.), *Attention and performance* [-Vol. 2], *Acta Psychologica*, 30, 412–431.
- Eriksen, C. W. (1995). The flanker task and response competition: A useful tool for investigating a variety of cognitive problems. *Visual Cognition*, 2, 101–118.
- Fraisse, P. (1975). *A kísérleti pszichológia gyakorlati kézikönyve*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Hidegkuti, I. (2014). Döntési képesség, felelősségvállalás. In Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds.), *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapútesztek leírása. – KVKteszt Komplet vezető-kiválasztási tesztrendszer* (pp. 59–67). Budapest: Belügyminisztérium.
- Hidegkuti, I. (2023). Döntési készség. In Malét-Szabó, E., Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds.), *Az egységes közszolgálati AlapKompetenciákat Vizsgáló Tesztrendszer pszichológiai alapjai* (pp. 19–28). Budapest: Belügyminisztérium.
- Hőgye-Nagy, Á. (2023). Pszichés terhelhetőség. In Malét-Szabó, E., Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds.), *Az egységes közszolgálati AlapKompetenciákat Vizsgáló Tesztrendszer pszichológiai alapjai* (pp. 217–231). Budapest: Belügyminisztérium.

- Huszka, I. (1982). A Brickenkamp-féle d2 teszt. In Huszka, I., Nagy, M. (eds.), *Tanulmányok a figyelem- és emlékezetvizsgálatok köréből* (pp. 29–46). – Pszichológiai tanácsadás a pályaválasztásban – Módszertani füzetek 11., Budapest: Országos Pedagógiai Intézet.
- Kardos, L. (1979). Általános pszichológia. Budapest: Tankönyvkiadó.
- Kiesel, A., Steinhauer, M., Wendt, M., Falkenstein, M., Jost, K., Philipp, A., Koch, I. (2010). Control and interference in task switching – A review. *Psychological Bulletin* 136(5), 849–874.
- Kondé, Z. (2015). Megfontolások reakcióidő-méréseken alapuló kísérletek tervezéséhez In Balázs, K., Kovács, J., Münnich, Á. (eds.), *Pszichológiai módszertani tanulmányok* (pp. 97–125). Debreceni Egyetemi Kiadó.
- Kondé, Z. (2016). *Matematikai intelligencia és kognitív kontroll*. Debreceni Egyetemi Kiadó.
- Kondé, Z., Barkaszi, I., Czigler, I. (2009). Gátlási mechanizmusok és válaszszelektációs interferencia a feladatváltásban. *Pszichológia*, 29(2), 119–144.
- Kondé, Z., Takács, D. (2013). Az explicit és implicit preparáció jelentősége a gátlási kontrollban. *Pszichológia*, 33(2), 87–104.
- Kovács, J. (2023). Konfliktuskezelés. In Malét-Szabó, E., Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds.), *Az egységes közszolgálati AlapKompetenciákat Vizsgáló Tesztrendszer pszichológiai alapjai* (pp. 179–191). Budapest: Belügyminisztérium.
- Kovács, J. (2023). Konfliktuskezelés. In Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds.), *Az AlapKompetencia Vizsgáló Tesztrendszer pszichológiai alapjai*. Budapest: Belügyminisztérium.
- Krajcsi, A. (2008). *Kísérletvezérlés és adatelemzés a kognitív tudományban*. Szegedi Egyetemi Kiadó.
- MacLeod, C. M. (1991). Half a century of research on the Stroop effect. An integrative review. *Psychological Bulletin*, 109, 163–203.
- Medvés, D., Papp, G. (2014). Következetesség, kiszámíthatóság. In Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds.), *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztek leírása. – KVKteszt Komplet vezető-kiválasztási tesztrendszer* (pp. 19–25). Budapest: Belügyminisztérium.
- Meiran, N., Chorev, Z., Sapir, A. (2000). Component processes in task switching. *Cognitive Psychology*, 41, 211–253.
- Meyer, D. E., Osman, A. M., Irwin, D. E., Yantis S. (1988). Modern mental chronometry. *Biological psychology*, 26, 3–67.
- Monsell, S. (2003). Task switching. *TRENDS in cognitive sciences*, 7(3), 134–140.
- Monsell, S., Sumner, P. Waters, H. (2003). Task-set reconfiguration with predictable and unpredictable task switches. *Memory & Cognition*, 31, 327–342.
- Ormai, V. (1979). *Fejlődéslélektani gyakorlatok*. Budapest: Tankönyvkiadó.
- Papp, G. (2023). Szabálykövetés, fegyelmezettség. In Malét-Szabó, E., Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds.), *Az egységes közszolgálati AlapKompetenciákat Vizsgáló Tesztrendszer pszichológiai alapjai* (pp. 232–244). Budapest: Belügyminisztérium.
- Putnoky, J. (1985). *Bevezetés a kísérleti pszichológia módszereibe*. Budapest: Tankönyvkiadó.

- Rogers, R. D., Monsell, S. (1995). Costs of a predictable switch between simple cognitive tasks. *Journal of Experimental Psychology: General*, 124, 207–231.
- Rubinstein, Sz. L. (1946/1977). Az általános pszichológia alapjai. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Sanders, A. F., Lamers, J. M. (2002). The Eriksen flanker effect revisited. *Acta Psychologica*, 109, 41–56.
- Sternberg, S. (1969). The discovery of processing stages: Extension of Donder's method. *Acta Psychologica*, 30, 276–315.
- Takács, D., Kondé, Z. (2013). Intelligence and social efficiency. In Angyalosi, G., Münnich, Á., Pusztai G. (eds.), *Interdisciplinary research in humanities* (pp. 327–344). Nitra: Constantine the Philosopher University in Nitra, Faculty of Central European Studies.
- Takács, D., Kondé, Z. (2014). Intelligens agresszió – szociálisan kívánatos válaszok frusztrációs helyzetekben. In Münnich Á. (ed.), *Pszichológiai Kutatások: Debreceni Egyetem Pszichológiai Doktori Program* (pp. 111–125). Debreceni Egyetemi Kiadó, 2014.
- Tornay, F. J., Milán, E. G. (2001). A more complete task-set reconfiguration in random than in predictable task switch. *The Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 54(3), 785–803.
- Vandierendonck, A., Liefoghe, B., Verbruggen, F. (2010). Task switching: Interplay of reconfiguration and interference control. *Psychological Bulletin*, 136(4), 601–626.
- Wickens, C. D., Hollands, J. G. (2000). *Engineering psychology and human performance* [3rd ed.]. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Woodworth, R. S., Schlosberg, H. (1986). *Kísérleti pszichológia 1-2*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

ÁBRAJEGYZÉK

III.1. ábra: Davis modellje (2006, 44. o.)	53
X.1. ábra: Az emberi gondolkodás taxonómiája Johnson-Laird (1988) nyomán	206
XIII.1. ábra: Az ábra a feladatsor egy elemét mutatja. A bal oldali mintázatot kell reprodukálnia a vizsgálati személynek a jobb oldali ábra pontjainak összekötésével	246
XIII.2. ábra: Az ábra bal oldalán öt pontból álló mintázat látható. A jobb oldalon helyezkedik el a 6x5, négyzet alakban elhelyezett betű. A bal oldali ábra pontjaihoz kell megkeresni a megfelelő betűket a jobb oldali ábrán	247
XIII.3. ábra: Az ábra egy hasábokból álló hiányos kockát mutat. A kocka egyes hasábjai meg vannak jelölve vagy számozva. A feladat a számozott hasábok szomszédos elemeinek megszámolása.	248
XIII.4. ábra: Az ábra bal és jobb oldalán egy-egy tíz részre osztott téglalap látható. A két osztott téglalap minden egyes egysége egy-egy összetett lefutású vonallal van összekötve. A baloldali téglalap részei meg vannak számozva. A feladat a jobboldali osztott téglalap egységei esetén azt a számot megadni, mely a vonalak révén az összeköttetésben áll kiinduló elem sorszáma	249
XIII.5. ábra: A helyes válaszok százalékos arány az elemek számának függvényében. Az az elemszám, ahol a teljesítmény legalább 50%-os pontossággal, azaz a próbák 50%-ban pontos eredményt adott lesz a figyelem terjedelmének, befogadóképességének „küszöbe”	250
XIII.6. ábra: Az ábra felső részén az ún. d2-es célingerek láthatók. A példasorban az ingerek elhelyezkedése látható, közöttük célingerekkel (d2-es jelek) és nem-célingerekkel (nem d2-es jelek)	252
XIII.7. ábra: Az ábra felső részén a célingerek láthatók. A példasorban az ingerek elhelyezkedése látható, közöttük célingerekkel és nem-célingerekkel	253
XIII.8. ábra: A színmegnevezési feladat ingerei (bal oldal) kontroll helyzetben (jelentés nélküli színes karakterek) illetve konfliktust hordozó inkongruens (eltérő szín és színnév) és konfliktus nélküli kongruens (azonos szín és színnév) helyzetekben. A szóolvasási feladat ingerei (jobb oldal) kontroll helyzetben (színezetlen színnevek) és konfliktusos helyzetben (eltérő színnév és szín) és konfliktus nélküli helyzetben (azonos színnév és szín).	254
XIII.9. ábra: A zaj/kompatibilitási feladat ingerei célreleváns és zavaró ingerei kompatibilis (bal oldal), inkompatibilis (jobb oldal) és neutrális (középen) helyzetben. Az interferencia mértéke az interferáló inger célingertől való távolságából adódik	255

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat:	Az egységes közszolgálati kompetenciarendszer	6
2. táblázat:	A kutatásban részt vett személyek száma	7
3. táblázat:	Az egységes közszolgálati alapkompenciák meghatározása	8
II.1. táblázat:	Az egyes viselkedésgjegyekhez tartozó attitűdök, motivációk, képességek és viselkedés-manifesztációk rendszere, az azok mérésére tett javaslatokkal	35
III.1. táblázat:	Az önkontroll kompetenciájának definíciója és az egyes szintekhez tartozó viselkedéses jegyek ..	75
VI.1. táblázat:	A hatékony munkavégzés alapkompenciájának részkompetenciái, valamint az egyes részkompetenciákhoz tartozó viselkedéses jegyek listája	112
VI.2. táblázat:	A minőségre törekvés viselkedéses jegyei valamint a mérésükre javasolt attitűdök, motivációk, és viselkedéses feladatok	123
VI.3. táblázat:	Az önfejlesztési igény alkompetencia mérni kívánt jellemzői és a hozzájuk rendelt validáló eszközök.....	125
VI.4. táblázat:	Az önfejlesztési igény viselkedéses jegyei valamint a mérésükre javasolt attitűdök, motivációk, és viselkedéses feladatok	141
VI.5. táblázat:	Az önfejlesztési igény alkompetencia mérni kívánt jellemzői és a hozzájuk rendelt validáló eszközök	141
VI.6. táblázat:	A teljesítményorientáció egyes viselkedésgjegyeihez tartozó attitűdök, motivációk, képességek és viselkedésmanifesztációk rendszere, valamint az azok mérésére tett javaslatok	154
VII.1. táblázat:	A kommunikáció funkciói	163
VII.2. táblázat:	A kommunikációs készség körébe tartozó alapvető készségek, képességek, személyiségjellemzők és viselkedésgjegyek	164
VII.3. táblázat:	A kommunikációt meghatározó további készségek, képességek, személyiségjellemzők és viselkedésgjegyek	169
VII.4. táblázat:	A kommunikációs készség különböző szintjeinek meghatározása	170
VII.5. táblázat:	A kommunikációs készség összetevői, valamint a mérésre javasolt attitűdök, motivációk, készségek, képességek és viselkedésmanifesztációk rendszere	173
VIII.1. táblázat:	Az egyes viselkedésgjegyekhez tartozó attitűdök, motivációk, képességek és viselkedésmanifesztációk rendszere, az azok mérésére tett javaslatokkal	184
XI.1. táblázat:	A stressz megjelenésének fizikai, pszichés és viselkedéses aspektusa	220

