

A RENDVÉDELMI SZERVEK IRÁNYÍTÓI FELADATAIRA TÖRTÉNŐ KOMPETENCIA ALAPÚ KIVÁLASZTÁS

Szerk: Dr. Malét-Szabó Erika, Prof. Dr. Münnich Ákos,
Dr. Balázs Katalin, Dr. Hidegkuti István,
Dr. Högye-Nagy Ágnes



SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

**A RENDVÉDELMI SZERVEK
IRÁNYÍTÓI FELADATAIRA TÖRTÉNŐ
KOMPETENCIA ALAPÚ
KIVÁLASZTÁS**

(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. Abari Kálmán
Dr. Balázs Katalin
Dallos Andrea
Gerhát Réka
Dr. Hidegkuti István
Dr. Hőgye-Nagy Ágnes
Prof. Dr. Kovács Judit
Dr. Kurucz Győző
Dr. Máth János
Dr. Papp Gábor
Dr. Pántya József
Dr. Szemán-Nagy Anita

Szerkesztette:

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

Lektorálta:

Dr. habil Hegedűs Judit

Felelős Kiadó:

Belügyminisztérium

ISBN 978-615-6259-21-9

Budapest
2023

TARTALOMJEGYZÉK

MALÉT-SZABÓ ERIKA: A RENDVÉDELMI IRÁNYÍTÓI KOMPETENCIÁK FOGALMA, HELYE ÉS SZEREPE.....	7
1. A KOMP rendszer	7
2. Az irányító kompetenciák	9
3. Az IKV teszt szerepe a Kétlépcsős Integrált Alkalmasságvizsgálati Rendszerben.....	14
Irodalomjegyzék	16
BALÁZS KATALIN – HŐGYE-NAGY ÁGNES: IRÁNYÍTÁS, MOTIVÁLÁS	17
1. Az irányítás, motiválás körébe tartozó képességek, készségek és jártasságok.....	17
2. Az irányítás, motiválás kompetencia szakirodalmának áttekintése.....	18
3. Az irányítás, motiválás kompetenciába tartozó attitűdök, személyiségjellemzők, viselkedési sémák vázlatos bemutatása.....	23
4. Az irányítás, motiválás kompetenciához tartozó tesztek validitási és megbízhatósági szempontjai	25
Irodalomjegyzék	26
BALÁZS KATALIN – HIDEGKUTAI ISTVÁN: PROBLÉMAMEGOLDÁS, KREATIVITÁS.....	28
1. A problémamegoldás, kreativitás körébe tartozó képességek, készségek és jártasságok	28
2. A problémamegoldás, kreativitás kompetencia szakirodalmának áttekintése	29
2.1. A problémamegoldás pszichológiai megközelítése	30
2.2. A problémamegoldó készség meghatározói	32
2.3. Kreativitás	33
3. A problémamegoldás, kreativitás kompetenciába tartozó attitűdök, személyiségjellemzők, viselkedési sémák vázlatos bemutatása.....	34
4. A problémamegoldás, kreativitás kompetenciához tartozó tesztek validitási és megbízhatósági szempontjai	35
Irodalomjegyzék	37
HŐGYE-NAGY ÁGNES: PSZICHÉS TERHELHETŐSÉG.....	41
1. A pszichés terhelhetőség kompetenciába tartozó készségek, képességek	41
2. A pszichés terhelhetőség kompetencia szakirodalmának áttekintése	42
2.1. A stressz és pszichés terhelés fogalma, hatásai.....	42
2.2. A pszichés terhelhetőség fontossága az előmenetel, karrier szempontjából	44
3. A pszichés terhelhetőség kompetenciájába tartozó attitűdök, személyiségjellemzők, viselkedési sémák vázlatos bemutatása.....	46
4. A pszichés terhelhetőség kompetenciához tartozó tesztek validálási, megbízhatósági szempontjai	46
4.1. A tervezett tesztek bemutatása.....	46
4.2. A tervezett tesztek validálási szempontjai	47
Összefoglalás	47
Irodalomjegyzék	48
DALLOS ANDREA – PAPP GÁBOR: SZABÁLYKÖVETÉS, FEGYELMEZETTSÉG.....	51
1. A szabálykövetés, fegyelmezettség kompetenciába tartozó képességek, készségek.....	51
2. Szakirodalmi áttekintés	52
2.1. Az önszabályozás, önkontroll és fegyelmezettség fogalma.....	52
2.2. Az önkontroll és fegyelmezettség jelentősége az életünkben	54

2.3. Az önkontroll és fegyelmezettség munkahelyi vonatkozásai	54
2.4. Szabálykövetés, szabályszegés.....	55
3. A szabálytudat, fegyelmezettség kompetenciájába tartozó attitűdök, személyiségjegyek, viselkedési sémák vázlatos bemutatása.....	57
3.1. A szabálytudat, fegyelmezettség kompetencia skáláinak bemutatása, azok definíciói	58
3.2. A szabálytudat, fegyelmezettség kompetenciához tartozó tesztek validálási, megbízhatósági szempontjai.....	58
3.3. A szabálytudat, fegyelmezettség kompetenciához tartozó tesztek validálási, megbízhatósági szempontjai	58
Irodalomjegyzék	65
HIDEGKUTI ISTVÁN: DÖNTÉS, FELELŐSSÉGVÁLLALÁS.....	63
1. Bevezetés.....	63
2. A döntési képesség, felelősségvállalás kompetencia körébe tartozó készségek, képességek, jártasságok.....	63
3. A döntési képesség, felelősségvállalás kompetencia szakirodalmi áttekintése	64
3.1. A korlátozott racionalitás elmélete	65
3.2. A kilátásmélet	65
3.3. Heurisztikák és torzítások	66
3.4. Keretezési hatás	67
3.5. A magabiztosság hatása.....	68
3.6. Csoportdöntések.....	69
3.7. Felelősségvállalás.....	69
3.8. Döntési képesség fontossága a szervezeti környezetben	69
4. A döntési képesség, felelősségvállalás kompetenciához tartozó tesztek validálási, megbízhatósági szempontjai	70
4.1. A tervezett tesztek bemutatása.....	70
4.2. A tervezett tesztek validálási szempontjai	71
5. Összefoglalás	72
Irodalomjegyzék	73
DALLOS ANDREA – HŐGYE-NAGY ÁGNES: PÉLDAMUTATÁS, KÖVETKEZETESSÉG	75
1. A példamutatás, következetesség kompetenciába tartozó képességek, készségek.....	76
2. A példamutatás, következetesség kompetencia szakirodalmának áttekintése	76
2.1. A konzisztens, következetes és adaptív viselkedés.....	76
2.2. Példamutatás és következetesség munkahelyi, előmeneteli vonatkozásai	82
2.3. Szervezeti elköteleződés és lojalitás.....	82
3. A példamutatás, következetesség kompetenciájába tartozó attitűdök, személyiségjellemzők, viselkedési sémák vázlatos bemutatása.....	84
4. A példamutatás, következetesség kompetenciához tartozó tesztek validálási, megbízhatósági szempontjai	85
4.1. A példamutatás, következetesség kompetencia mérésére tervezett tesztek bemutatása	85
4.2. A tervezett tesztek validálási szempontjai	85
Összefoglalás	85
Irodalomjegyzék	86
BALÁZS KATALIN – SZEMÁN-NAGY ANITA: ÉRZELMI INTELLIGENCIA.....	89
1. Az érzelmi intelligencia kompetenciába tartozó készségek, képességek.....	89
2. Az érzelmi intelligencia szakirodalmának áttekintése	90
2.1. Érzelemfelismerés.....	91

2.2. Empátia, tolerancia	92
2.3. Társas készségek.....	93
3. Az érzelmi intelligencia kompetenciájába tartozó attitűdök, személyiségjellemzők, viselkedési sémák vázlatos bemutatása	94
4. Az érzelmi intelligencia kompetenciához tartozó tesztek validálási, megbízhatósági szempontjai	95
Irodalomjegyzék	97
GERHÁT RÉKA: KOMMUNIKÁCIÓS KÉSZSÉG	101
1. Irányítók és kommunikációs készség.....	101
2. A kommunikációs készség körébe tartozó készségek, képességek.....	102
3. A kommunikációs készség szakirodalmának az általános kiválasztási rendszert megalapozó tanulmány alapján történő összefoglalása (Gerhát, 2018 alapján)	102
3.1 A kommunikáció fogalma, funkciói.....	102
3.2. A kommunikációs készség körébe tartozó, az irányítók kiválasztásában nagyobb hangsúlyt kapó készségek áttekintése	104
3.3. A kommunikációt meghatározó egyéb készségek, képességek, személyiségjellemzők és viselkedésjegyek.....	105
3.4. A kommunikációs készség szintjeinek meghatározása.....	106
3.5. A kommunikációs készség mérése	107
4. A mérni kívánt viselkedésjegyek vázlatos bemutatása.....	108
5. A kommunikációs készséghez tartozó tesztek validálási, megbízhatósági szempontjai.....	109
Irodalomjegyzék	110
KOVÁCS JUDIT – PÁNTYA JÓZSEF: KONFLIKTUSKEZELÉS, EGYÜTTMŰKÖDÉS.....	113
1. Az irányítók munkaköréhez tartozó sajátos kihívások a konfliktuskezelés és együttműködés tekintetében.....	113
2. A konfliktuskezelés, együttműködés kompetenciába tartozó készségek, képességek	114
3. A konfliktuskezelés, együttműködés kompetencia szakirodalmának áttekintése	114
3.1. A konfliktus felismerése	114
3.2. A konfliktusok hatékony megoldása.....	115
3.3. A konfliktusok felvállalása és kerülése	116
3.4. Az együttműködésre vonatkozó motiváció.....	116
3.5. Törekvés az érdekeltek számára elfogadható megoldások megtalálására	117
3.6. A konfliktuskezelés és együttműködés kompetenciák szükségessége a közszolgálati és rendvédelmi szervezetek működésében	117
4. A konfliktuskezelés, együttműködés kompetenciájába tartozó viselkedési sémák vázlatos bemutatása	118
5. A konfliktuskezelés, együttműködés kompetenciához tartozó tesztek validálási, megbízhatósági szempontjai	120
Összefoglalás	121
Irodalomjegyzék	122
DALLOS ANDREA: SZERVEZŐKÉSZSÉG	124
1. A szervezőkészség kompetenciába tartozó képességek, készségek	124
2. Szakirodalmi áttekintés	125
2.1. A szervezőkészség jelentősége az irányítói munkakör esetében	125
2.2. A szervezőkészség definíciója.....	127
2.3. Tervezés	127
2.4. Információk szűrése, feldolgozása és a prioritások meghatározása.....	129

2.5. Erőforrásokkal való gazdálkodás: feladatok felosztása és időmenedzsment.....	130
3. A szervezőkészség vizsgálata	131
3.1. A szervezőkészség, lényeglátás skáláinak bemutatása, azok definíciói	131
3.2. A szervezőkészség mérésére szolgáló teszt bemutatása.....	131
3.3. A tervezett tesztek validálási szempontjai	134
Irodalomjegyzék	135
HIDEKGUTI ISTVÁN - HŐGYE-NAGY ÁGNES: HELYZETFELISMERÉS	137
1. A helyzetfelismerés kompetenciához tartozó képességek, készségek.....	137
2. Szakirodalmi áttekintés	138
2.1. A figyelem és a figyelem hatékony megosztása.....	138
2.2. Alkalmazkodás a változó körülményekhez	139
2.3. Helyzetfelismerő képesség	141
3. A helyzetfelismerés kompetenciájába tartozó attitűdök, személyiségjellemzők, viselkedési sémák vázlatos bemutatása.....	143
4. A helyzetfelismerés kompetenciához tartozó tesztek validálási, megbízhatósági szempontjai	143
4.1. A tervezett teszt bemutatása.....	144
4.2. A tervezett teszt validálási szempontjai	144
5. Összefoglalás	145
Irodalomjegyzék	146

A RENDVÉDELMI IRÁNYÍTÓI KOMPETENCIÁK 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 személyiségtulajdonsága, 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. 2021).

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 (Malét-Szabó et al. 2018., Malét-Szabó et al. 2023). 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, mellyel kiegészülve a teljes közszolgálat egésze vonatkozásában egységes alap- és vezetői kompetenciarendszer kereké 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	Kreativitás, innováció
	Problémamegoldó készség		Rendszerszemlélet
	Döntési képesség	Döntés és felelősségvállalás	Rendszerszemlélet
	Felelősségvállalás		Döntés és felelősségvállalás
Érzelmi-indulati kontroll	Pszichés terhelhetőség	Pszichés terhelhetőség	Rugalmas alkalmazkodó-képesség
	Érzelmi intelligencia	Érzelmi intelligencia	Reális önismeret, önfejlesztési igény
Társas kompetenciák	Kommunikációs készség	Kommunikációs készség	Kommunikációs készség
	Konfliktuskezelés	Konfliktuskezelés, együttműködés	Konfliktuskezelés, érdekérvényesítés
	Együttműködés		Munkatársak motiválása
Vezetői kompetenciák		Irányítás, motiválás	Vezetői funkciók
		Szervezőkészség	Személyes példamutatás
		Példamutatás, következetesség	

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 kompetenciarendszereket 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 irányító kompetenciák

Ebben a fejezetben röviden ismertetésre kerül az irányítói kompetenciák meghatározását célzó, 2018-ban a Debreceni Egyetem Pszichológiai Kutatócsoportjával közösen végrehajtott kutatás (Münnich et al. 2018.). Az irányítói kompetenciák meghatározásához kezdeti lépésként elengedhetetlen volt azon beosztások körének a pontos definiálása, melyeket „irányítói beosztásoknak” tekintünk a belügyi rendvédelmi szerveknél. Összességében elmondható, hogy az irányítói beosztást betöltő kollégák olyan munkatársak, akik bár nem töltenek be vezetői beosztást, munkájuk során mégis mások tevékenységét szervezik, irányítják és értékelik. Két fontos csoportjukat lehet megkülönböztetni:

- Az egyik csoportba tartoznak azok osztályvezető-helyettes illetve alosztályvezető kollégák, akik a mindennapi munkavégzésük során elsősorban az osztályvezetők munkáját segítik. Többnyire vezetői feladatokat látnak el, de hivatalosan mégsem tekinthetők vezetőknek. Általában felsőfokú végzettséggel rendelkeznek és tiszti beosztást töltenek be.
- A másik csoportba azok a főként középfokú végzettséggel rendelkező tiszthelyettes kollégákat sorolhatjuk, akik irányítói feladatokat látnak el, de soha nem helyettesítik az osztályvezetőt.

Általában igaz az irányítói pozíciót betöltőkre tehát, hogy a felsőbb vezetők által meghatározott célok mentén a hétköznapi feladatok végrehajtását irányítják közvetlenül. Ebből fakadóan képesnek kell lenniük az alárendelt munkatársak viselkedésének befolyásolására, hiszen ők osztják ki a feladatokat, követik a folyamatokat, majd ellenőrzik azok eredményeit, valamint visszajelzést adnak a végrehajtásról.

Az irányítói pozíció megjelenése és jellege rengeteg egyedi sajátosságot mutat, mivel ilyen formában egyedül csak a belügyi rendvédelmi szerveknél van jelen. Ebből fakadóan meglehetősen csekély a releváns elméleti, specifikusabban munkapszichológiai szakirodalmi háttér, amelyre építeni, támaszkodni lehetett az irányítók kiválasztását megalapozó rendszer kialakítása során. Ezáltal az empirikus módon gyűjtött adatok jelentősége felértékelődött.

A releváns – elsősorban a vezetésről szóló – szakirodalom áttekintését követően a kutatók megállapították, hogy az irányítók általában vezetői jellegű funkciókat töltenek be, így személyközi, információs és döntési funkciót is ellátnak. Másként közelítve az irányító menedzserként tervez, szervez, irányít, vezet. A szakirodalom alapján az a leginkább hatékony, ha egyaránt menedzser és leader is, azaz a beosztottjai szükségleteit, igényeit, állapotát, motivációját és fejlődését is monitorozza. Mindkét szerep megkívánja a célkitűzést, a feltételek biztosítását, és a végrehajtást, valamint a felelősségvállalást ezekre vonatkozóan. A vezetői kompe-

tenciaelméletek alapján kognitív, interperszonális, üzleti és stratégiai készségek szükségesek a vezetőknek, melyek közül a legfontosabbak a kognitív és az interperszonális készségek. Annak érdekében, hogy az irányítói kompetenciák szervesen beilleszkedhessenek az egységes közszolgálati alap- és vezetői kompetenciák rendszerébe, már a meghatározásuk során figyelembe kellett venni az alapkompenciákat mint kiindulási alapot, a vezetői kompetenciákat pedig mint elérendő célt.

A szakirodalom elemzését követően háromféle empirikus módszer alkalmazása vezetett az irányítói kompetenciák meghatározásához. Elsőként a Projekt keretében az egységes közszolgálati alapkompenciák meghatározása érdekében végrehajtott kutatás (Malét-Szabó et al. 2018) során felvett interjúk másodelemzése került végrehajtásra. Ennek eredményei alapján elmondható, hogy az irányítói/vezetői tehetségekre vonatkozó válaszokban megjelentek konzisztens elvárások. Ilyen volt a gyakran említett szakmai ismeret, illetve a munkatársak koordinálásának képessége, a szervezőképesség, az irányító képesség, azaz a vezetői képességek, valamint a felelősségtudat. Továbbá gyakran felvetették a lojalitást, a jó erkölcsöt, a példamutatást és az empátiát, mint az irányítókkal szemben támasztott igényt. Többen említették a határozottságot, a döntési képességet, a példamutatást, kapcsolattartási képességet, valamint a helyzetek és folyamatok átlátását.

Második lépésként – felhasználva a fenti eredményeket – célzott interjúk kerültek felvételre a rendvédelmi szervek felsővezetőivel. A Belügyminisztérium munkatársainak közreműködésével összesen 16 interjú készült, melyek alapján az alábbi kompetenciaterületek, jellemzők fontosak az irányítói feladatok ellátásához: szakmai ismeretek, szervezőképesség, pszichés terhelhetőség, döntés és felelősségvállalás, problémamegoldás és kreativitás, helyzetfelismerés, példamutatás és következetesség, szabálykövetés és fegyelmezettség, kommunikáció, irányítás és motiválás, érzelmi intelligencia, konfliktuskezelés és együttműködés, valamint a rendszerszemlélet.

Szervezet	Beküldöt online kérdőívek száma	Elemzett online kérdőívek száma
Általános rendőrségi feladatok végrehajtására létrehozott szerv	102	70
<i>Katasztrófavédelmi Szervezet</i>	55	34
<i>Büntetés-végrehajtási Szervezet</i>	55	32
<i>Egyéb</i>	71	28
Összesen	283	164

2. táblázat: A kutatásban részt vett személyek száma

(Forrás: saját szerkesztés)

Az interjúk megkérdezések eredményeit felhasználva kidolgozásra került egy online kérdőíves vizsgálat, melyen való részvételi arányt lehet nyomon követni a 2.sz táblázatban. A kérdőíves vizsgálat eredményei alapján a leginkább fontosnak tartott kompetenciák általában a következők: szabálykövetés, fegyelmezettség; döntés, felelősségvállalás; példamutatás, következetesség; problémamegoldás, kreativitás; pszichés terhelhetőség; irányítás, motiválás és helyzetfelismerés. Az irányítói pozíció legfontosabb kihívásainak felmérésekor a válaszadók jellemzően a konfliktusokat, a szoros határidőket, a döntések meghozatalához rendelkezésre álló rövid időt és a különböző helyzeteknek, személyeknek való egyidejű megfelelést tekintették a legjellemzőbbnek. Kevésbé gyakran megnevezett kihívások voltak a döntések gyakorisága; a komoly, vagy nehezen teljesíthető elvárások; a nehezen tervezhető munka és a gyakori ellenőrzés. A felsoroltakon kívül, szabadon jelölhető szöveges válaszként megnevezték még az adminisztrációs terheket, a változó elvárásokat és a szűkös erőforrásokat az emberek motiválásához.

A válaszadók egy része arra hívta fel a figyelmet, hogy az irányítói feladatokat ellátó munkatársak heterogén csoportot képeznek és nehéz egységként kezelni őket. Mások hangsúlyozták, hogy a valódi előzetes szakmai tapasztalat, a kritikus helyzetekkel való szembesülés is előfeltétele kellene, hogy legyen az irányítónak. Valamint szervezett keretek között is biztosítani lehetne a potenciális jelöltek számára, hogy sokrétű szakmai tapasztalatot szerezzenek.

Összességében elmondhatjuk, hogy a fentiekben ismertetett interjú és kérdőíves módszerrel kivitelezett vizsgálatok eredményei megerősítették a szakirodalom, valamint korábbi vizsgálatok eredményeképpen az irányítói tehetség kiválasztásához felhasználni kívánt 12 kompetencia közül 11 kompetencia és viselkedésjegyek relevanciáját. A különbséget az okozta, hogy a rendszerszemlélet kompetenciát a válaszadók többnyire nem tartják fontosnak, aminek az lehet az oka, hogy ez a kompetencia leginkább a vezetők helyetteseinek esetén releváns a válaszadók szerint, és ott sem ez a leginkább fontos. Ez a vélemény már a felsővezetői interjúk során megfogalmazásra került.

Mindezen tapasztalatok, információk birtokában kerültek megfogalmazásra az **irányítói kompetenciák**. A 3.sz. táblázatban pontosan áttekinthetők az egyes irányítói kompetenciákhoz kapcsolódó viselkedésjegyek, valamint az is, hogy mindez hogyan viszonyul az egységes közszolgálati alapkompenciákhoz illetve vezetői kompetenciákhoz.

Kompetencia	Viselkedésjegyek
1. Irányítás, motiválás	<ul style="list-style-type: none"> Általában irányítja azt a tevékenységet, amiben részt vesz. Véleményét mások számára meggyőző módon teszi közzé. Nehéz helyzetekben képes önmagát és társait is motiválni. Összetett helyzetekben, feladatokban ki tud alakítani fontossági sorrendet. Képes a rendelkezésre álló erőforrásokat áttekinteni, számba venni. Képes az elvégzendő folyamatokat átlátni, a feladatokat megtervezni. Fellépése határozott és magabiztos.
	<p><i>A kompetencia irányítókra vonatkozó specifikus aspektusai:</i> A vezetőkhez képest az irányítás közvetlenebb, és az irányított munkatársak számát tekintve korlátozottabb.</p>
2. Problémamegoldás, kreativitás	<ul style="list-style-type: none"> A felmerülő problémákat helyesen azonosítja. Problémák felmerülése esetén a lehetséges megoldási alternatívákból képes kiválasztani az optimálisat. Összetetten, egyszerre több szempontot is érvényesítve gondolkodik. Kiválóan emlékszik szóbeli és írásbeli információkra. Felismeri és elválasztja a lényegest a lényegtelentől. Felismeri az összefüggéseket, logikai kapcsolatokat. Problémamegoldás esetén eredeti ötletei vannak. Képes az ismert adatokat újszerűen összekapcsolni a megoldás érdekében. Észreveszi az adott helyzetben rejlő továbblépési lehetőségeket.
	<p><i>A kompetencia irányítókra vonatkozó specifikus aspektusai:</i> Az irányítók esetén a problémamegoldás összetett, operatív feladatok megoldását kívánja meg. A megoldandó problémák összetettsége a bejövő állomány és a vezetők munkájában jellemzően előforduló problémák nehézsége, komplexitása között helyezkedik el. A kreativitás az irányítók esetében a problémamegoldás esetén megjelenő ötletességet takarja.</p>

Kompetencia	Viselkedésjegyek
3. Pszichés terhelhetőség	<ul style="list-style-type: none"> • Váratlan és/vagy nehéz helyzetben is megőrzi teljesítőképességét. • A stresszt hatékonyan kezeli. • Uralkodik az indulatain.
	<p><i>A kompetencia irányítókra vonatkozó specifikus aspektusai:</i> Az irányítók esetében a stressz sokkal inkább intenzív, rövid időszakokban jelenik meg, mértéke változó lehet, míg a vezetők esetében ez folyamatosan fennálló magasabb alapszintet mutató stressz. Ugyanakkor az irányítók esetében gyakran azonnali döntést igénylő helyzetekben jelentkeznek, melyek számos aspektusa az irányító kontrollján kívül esik. A bejövő állományhoz képest a stressz szintjét növeli a magasabb szintű felelősség a munkavégzés során, és a társas közeg felől, több szintről érkező elvárások terhe.</p>
4. Szabálykövetés, fegyelmezetttség	<ul style="list-style-type: none"> • Ismeri és elsajátítja a tevékenységéhez kapcsolódó szabályzókat. • Követi és határidőre elvégzi a kapott utasításokat.
	<p><i>A kompetencia irányítókra vonatkozó specifikus aspektusai:</i> Minden szinten a feladatok időben, és a szakma szabályainak megfelelően történő elvégzése áll a kompetencia fókuszában, a fő különbség a feladatok összetettségében, illetve spektrumában jelentkezik.</p>
5. Döntés, felelősségvállalás	<ul style="list-style-type: none"> • A feladat elvégzése során keletkező, hatáskörébe tartozó döntéseket időben és optimálisan meghozza. • A döntéshez szükséges információkat összegyűjti. • Képes a döntési helyzetben felmérni a lehetséges alternatívákat. • A hatáskörét meghaladó döntéseket azonosítja, azokat a megfelelő helyre továbbítja. • Felismeri és felvállalja az adott helyzet vagy döntés által meghatározott és megkövetelt felelősséget. • Vállalja a felelősséget saját munkahelyi csoportja tevékenységéért.
	<p><i>A kompetencia irányítókra vonatkozó specifikus aspektusai:</i> A döntések és a felelősségvállalás kompetencia aspektusai alapvetően hasonlóak, mint a bejövő állomány, a vezetői szint és a tehetségek esetén, a különbség elsősorban a döntési helyzetek összetettségében, spektrumában, illetve a felvállalható felelősség mértékében különböznek.</p>
6. Példamutatás, következetesség	<ul style="list-style-type: none"> • Szakmai tevékenységében, általános emberi értékek terén példát mutat. • Következetes. • Elkötelezett, elhivatott, szervezetéhez lojális.
	<p><i>A kompetencia irányítókra vonatkozó specifikus aspektusai:</i> Az irányítók esetén a kompetencia leginkább a képviselt értékek mentén jelenik meg. A vezetőkhez képest nincs a feladatkörben megjelenő reprezentatív funkció, viszont a feladatvégrehajtás során mégis képviseli a szervezetet.</p>

Kompetencia	Viselkedésjegyek
<p>7. Érzelmi intelligencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A másik személy érzelmi állapotát felismeri, beazonosítja. • Munkatársaival empatikus és toleráns. • Jó kapcsolatteremtő képességgel rendelkezik. <p><i>A kompetencia irányítókra vonatkozó specifikus aspektusai:</i> Az irányítók esetén ez a kompetencia mások érzelmeinek felismerésére és a kapcsolatteremtő képességre koncentrál. Ezzel szemben a bejövő állomány esetében a saját érzelmek felismerése és kontrollja is hangsúlyos. Míg a vezetők esetében a munkatársakkal való stratégiai bánásmód, mint például fejlesztés is fontos prioritás.</p>
<p>8. Kommunikációs készség</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Érthetően, helyesen fejezi ki magát szóban. • Érthetően, helyesen fejezi ki magát írásban. • Képes a mások által elmondottakat/leírtakat elemezni és értékelni. • Extrovertált, kommunikatív, proaktív: ötleteit kommunikálja. <p><i>A kompetencia irányítókra vonatkozó specifikus aspektusai:</i> Az irányítók esetében kevésbé fontos, hogy a vezetőkhez hasonlóan számos helyzetben a célközönséghez alkalmazkodva, választékosan tudja kifejezni magát, viszont nagyon fontos, hogy extrém stresszhelyzetek esetén is világosan legyen képes kommunikálni. Ugyanakkor kommunikációjukban a proaktivitás nagyobb mértékben elvárt, mint a bejövő állomány esetén.</p>
<p>9. Konfliktuskezelés, együttműködés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Felismeri, ha konfliktushelyzetbe kerül. • Hatékonyan kezeli a konfliktusokat. • Alapvetően kerüli a konfliktust, de ha a helyzet megkívánja, felvállalja azt. • Motivált az együttműködésre, szereti a csapatmunkát. • Törekszik rá, hogy együttműködve olyan megoldást találjon, amely az érintett felek számára elfogadható. <p><i>A kompetencia irányítókra vonatkozó specifikus aspektusai:</i> A konfliktuskezelés és az együttműködés terén az irányítók, a bejövő állomány és a vezetők esetén a fő különbség az ezen kompetenciákat igénylő helyzetek összetettségében, illetve spektrumában jelentkezik.</p>
<p>10. Szervező-készség</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Összegyűjti a megfelelő információkat és adatokat, és szükség esetén a megfelelő helyre továbbítja. • Megtervezi és megszervezi a munkát, kijelöli a feladatokat, részfeladatokat végrehajtóit. • Felügyeli a végrehajtás folyamatát. • Visszajelzést ad a feladatvégzésről. • Több feladat egyidejű végrehajtása során képes figyelmét megosztani köztük. • Összetett helyzetekben, feladatokban ki tud alakítani fontossági sorrendet. • Képes az elvégzendő folyamatokat átlátni, a feladatokat megtervezni. <p><i>A kompetencia irányítókra vonatkozó specifikus aspektusai:</i> Az irányítók esetén a szervezőkészség párhuzamos folyamatok irányítását, szervezését takarja, melyben kisebb létszámú munkatársak feladatellátása és az ehhez kapcsolódó ellenőrzések elvégzése áll a fókuszban. A vezetőkhez képest a rendszerszemlélet sokkal kevésbé jelentkezik elvárásaként.</p>

Kompetencia	Viselkedésjegyek
11. Helyzet-felismerés	<ul style="list-style-type: none"> • A helyzetek lényeges aspektusait gyorsan felismeri. • A változó körülményekhez alkalmazkodik, viselkedését a helyzet lényeges aspektusaihoz igazítja. • Képes a rendelkezésre álló erőforrásokat áttekinteni, számba venni.
	<p><i>A kompetencia irányítókra vonatkozó specifikus aspektusai:</i></p> <p>Az irányítók esetén felmért helyzetfelismerés magában foglalja a lényeglátást és a vezetők esetében mért rugalmasságot egyaránt. A bejövő állományhoz képest komplexebb helyzetek átlátására, illetve azokban történő helytállásra van szükség. Ugyanakkor a komplexitás szintje alacsonyabb, mint a vezetői munka esetén.</p>

3. táblázat: Az egységes közszolgálati alapkompenciák meghatározása
(Forrás: saját szerkesztés Münnich et al. 2018. alapján)

A 3. táblázatban szereplő kompetenciák részletes bemutatása a tanulmánykötet további fejezeteiben történik. Az egyes fejezetekben részletes áttekintést adunk a kompetenciákról, szem előtt tartva a tesztfejlesztés célját, nevezetesen a kiválasztást. Minden kompetencia a mérhető viselkedési jegyein keresztül jelenik meg. Elsőként szakirodalmi összegzés olvasható, amelyről fontos megjegyezni, hogy nem kimerítő jellegű, hanem elsődlegesen a kompetencia értelmezésére, továbbá a kiválasztásban betöltött szerepére fókuszál. Ezt követően az adott kompetenciához tartozó viselkedési sémák vázlatos bemutatása következik, amelyek tárgyalásakor a munka világának aktuális információit is figyelembe vettük az O*Net¹ (USDOL/ETA, 2017) segítségével. Végül a kompetencia mérésének áttekintő jellegű leírása jelenik meg a méréshez tartozó validálási lehetőségekkel és megbízhatósági szempontokkal együtt.

3. Az IKV 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 al-

¹ 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 munkakör rövid jellemzése mellett bemutatják, milyen munkavállalói jellemzők szükségesek a munkakör sikeres betöltéséhez, illetve a munkakörnek milyen követelményei vannak.

kalmazotti 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 irányítói kompetenciáknak, valamint a mérésükre kidolgozott **IKV tesztrendszernek** kiemelt szerepe van a klasszikus beosztotti munkakörök esetén. (Malét-Szabó & Takács-Fehér, 2021)

Jelen tanulmánykötet a Projekt keretében a rendvédelmi szervek irányítói beosztásának betöltéséhez szükséges irányítói komplex mérésére 2018-ban kidolgozott *IKV tesztrendszer* tudományos megalapozását ismerteti. Hangsúlyozandó, hogy az IKV tesztben a kompetenciák mérése döntően viselkedéses szinten, teljesítménymérés formájában valósul meg. A viselkedésalapú 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 találkozik a tesztkitöltő, ahol az önálló munkavégzésére, önálló döntéshozatalára, kreativitására, önkontrollra van szüksége, hogy a feladatot értelmezni és megoldani tudja.

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. (eds.) (2023). A rendvédelmi szervek irányítói feladataira történő kompetencia alapú kiválasztás. Budapest: Belügyminisztérium.
- Malét-Szabó E., Münnich Á., Balázs K., Hőgye-Nagy Á. (ed.) (2023). Az egységes közszolgálati alapkompenciákat vizsgáló tesztrendszer pszichológiai alapjai, 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/>

IRÁNYÍTÁS, MOTIVÁLÁS

Balázs Katalin – Hőgye-Nagy Ágnes

Absztrakt

A tanulmány célja az irányítás, motiválás kompetencia meghatározása, valamint szakirodalmi áttekintése. Az irányítói feladatellátás során is fontosak azok a készségek, amik a vezetői szinteken a vezető és az általa irányított csoport teljesítményére jelentős befolyást gyakorolnak. Ezek részben a feladatok átlátása, kiosztása, a hozzájuk tartozó folyamatok követését meghatározó vezetői jellemzők. Másrészt a kompetencia szempontjából fontos képességek a munkavégzés emberi tényezőire, a munkavállalók képességeinek figyelembevételére, a motiválásukra koncentrálnak.

A szakirodalmi áttekintés során elsősorban a jelentősebb vezetéselméleti modelleket vesszük sorra, melyek a kompetencia szempontjából információt szolgáltatnak. Ezután javaslatot teszünk a kompetencia mérésére az irányítók körében, és a javasolt mérőeszközök validálásának lehetőségeire.

Kulcsszavak: irányítás, vezetés, motiválás

1. Az irányítás, motiválás körébe tartozó képességek, készségek és jártasságok

Bármely belügyminisztériumi szervben irányítói feladatokat ellátó személynek képesnek kell lennie a csoportra kiszabott feladatok megtervezésére, ami magában foglalja mind a feladatok fontossági sorrendjének felállítását, mind a munkavállalók kijelölését a feladatvégzésre. A feladatok elosztása, nyomon követése, a végrehajtás ellenőrzése és a visszajelzés során is határozottan kell fellépniük a hatékony munkavégzés érdekében, fel kell vállalniuk az irányítás szerepét és felelősségét. Ugyanakkor a nehéz helyzetekben motiválni kell munkatársaikat és ösztönözniük kell őket, amit a rugalmas, empatikus kommunikáció segíthet. Az irányítók döntéseiket szükség esetén meggyőző érveléssel alátámasztva adják csapatuktudtára, ezzel is segítve a munkatársak elköteleződését a közös cél megvalósítása irányában. Az irányító munka ezen jellemzői vannak az irányítás, motiválás kompetencia fókuszában.

Az irányítás, motiválás kompetencia az alábbi viselkedésszempontokkal jellemezhető (Münnich, Balázs, Hidegkuti, Hőgye-Nagy, 2018):

- 1) Általában irányítja azt a tevékenységet, amiben részt vesz.
- 2) Véleményét mások számára meggyőző módon teszi közzé.
- 3) Nehéz helyzetekben képes önmagát és társait is motiválni.
- 4) Összetett helyzetekben, feladatokban ki tud alakítani fontossági sorrendet.
- 5) Képes a rendelkezésre álló erőforrásokat áttekinteni, számba venni.
- 6) Képes az elvégzendő folyamatokat átlátni, a feladatokat megtervezni.
- 7) Fellépése határozott és magabiztos.

A továbbiakban az irányítás, motiválás kompetencia az irányítói feladatokat elátó munkavállalók kiválasztása szempontjából releváns jellemzőinek szakirodalmi összefoglalása következik, annak érdekében, hogy a kompetencia mérésére javaslatot tegyünk. A belügyi szervezetben a munkaerőkiválasztás új, komplex kiválasztási rendszerének megalapozása során például a vezető kiválasztás és a tehetségmenedzsment rendszer kialakítása kapcsán már sor került a munkatársak motiválása és fejlesztése (Medvés, 2014; Hegedűs, 2014), valamint az irányító és befolyásoló képesség kompetencia (Hőgye-Nagy, Balázs, kézirat) mérésének tervezésére. Így jelen tanulmány tartalma sem lehet alapvetően különböző az ott vázolt szakirodalmi alapvetésektől, jelen tanulmány és a korábbi tanulmányok tartalma között jelentős átfedés van. Azonban a kompetencia mérésére kidolgozott tesztek minden esetben különbözőek, az adott célnak megfelelően lettek összeállítva. Az alábbiakban az irányítás, motiválás kompetencia szakirodalmának áttekintése után a kompetencia mérésére az irányítói feladatköröket ellátó munkavállalók kiválasztása érdekében, ezt a célt szem előtt tartva teszünk javaslatot.

2. Az irányítás, motiválás kompetencia szakirodalmának áttekintése

Klein (2001) szerint a vezetés egyik legfontosabb célja, hogy a munkavállalókat ösztönözze, hogy a beosztottak munkavégzését eredményessé tegye. A Belügyminisztérium szerveiben dolgozó irányítók ugyan nem vezető beosztású munkavállalók, azonban egy alapvető szervezeti szinten a vezetőkhöz hasonló irányítási, szervezési és motiválási feladatokat töltenek be. A vezető befolyással lehet a munkacsoport elkötelezettségére, lojalitására, motiválhatja őket, hogy egy közös cél érdekében kamatoztassák kompetenciáikat, használják erőforrásaikat.

Klein a vezetői feladatok végrehajtásához szükséges készségek között megnevezi a szervezést, koordinálást; a problémamegoldást; a munkatársak motiválását és a munkatársak (beleértve a vezetőt is) fejlesztését is. Ezek a felsorolt jellemzők részét képezik az irányítás, motiválás kompetenciához tartozó viselkedésszempontoknak. Ennek megfelelően a továbbiakban vezetéselméleteket vesszük górcső alá. A felsorolt jellemzőkön túl, egyébként, Klein megnevezi a környezet figyelemmel kísérését és a stratégiai problémamegoldást, valamint a konfliktuskezelést mint a hatékony vezetéshez szükséges komponenseket.

A munkalélektani szakirodalomban a vezetéselméletek (lásd Bakacsi, 2004) olyan elméleti modellek, melyekben az irányítás, motiválás kompetenciának megfelelő készségek, képességek, motivációk fontos szerepet játszanak. Már a klasszikus elméletalkotónak számító Fayol (1949) is kiemelte, hogy a vezető a csoportmunkát hatékonyabbá teheti azért, hogy felismeri a munkatársakban rejlő lehetőségeket.

Később a személyiségközpontú vezetéselméletek nyertek teret. Például a Michigeni Állami Egyetemen Likert vezetésével zajlott kutatás alapján a feladatcentrikus és a beosztottcentrikus vezetői magatartás elkülönítésére került sor. Az elmélet alapján a feladatcentrikus vezető elsősorban a munkatársak kontrollálására és a feladatra szorítására koncentrál, míg a beosztottcentrikus vezető a munkacsoport és a légkör kialakítására fordít figyelmet. Az interjú vizsgálatok során ez utóbbi bizonyult hatékonyabbnak.

Az Ohioi Állami Egyetemen végzett kutatásokból kiindulva Blake és Mouton (1978), a vezetés öt tipikus formáját különítették el, szintén azt figyelembe véve, hogy az adott típusú vezetők inkább az eredményre vagy inkább a munkavállalókra fókuszálnak. Másként megfogalmazva az elmélet arra alapoz, hogy a vezető jellemzője inkább a figyelem (a beosztottak irányába), vagy a kezdeményezés-struktúrálás (a munkafolyamatokban). Az öt vezetői típus a következő:

- 1) A csoportközpontú vezetési stílus mindkét szempontot egyformán érvényre juttatja. A feltevése, hogy a hatékonyság alapja a közös érdeken alapuló együttműködés, bizalom.
- 2) A kompromisszumos vezetést mindkét szempontot figyelembe veszi, de közepes mértékben. Alapvetése szerint az elvárásokat és a morált kell összhangba hozni.
- 3) Az emberközpontú vezetési stílus inkább a személyre fókuszál, a megfelelő munkahelyi klímát teremti meg.
- 4) A hatalom-engedelmesség vezetési stílus a termelés fókusza mellett elhanyagolja a személyi tényezőket.
- 5) A fél-vezetés pedig egyik szempontra sem fordít különösebb figyelmet, leginkább a szervezeti tag-ságot tartja szem előtt.

Fiedler kontingenciamodellje már nemcsak a személyiséget, hanem a helyzethez való illeszkedést veszi figyelembe (1964). Fiedler a különböző személyiségű vezetők esetén a munkatársakhoz való viszonyulásuk alapján a kapcsolatorientáltság és feladatorientáció vezetési stílusokat különítette el. A vezetőket a legkevésbé kedvelt munkatárs meghatározása révén sorolja be. A modell másik eleme a csoportszituáció. Ennek elemei: a vezetői pozíció alapján mennyire van lehetősége a vezetőnek kontrollt gyakorolni; a csoportfeladat strukturálatlansága; és a vezető-beosztott viszony. Az elmélet szerint a kapcsolatorientáció alkalmazása a vezető számára közepes mértékűen kedvezőtlen helyzetben, azaz közepes mértékű kontroll esetében a leghatékonyabb. Ezzel szemben a vezető szempontjából kifejezetten kedvező vagy kifejezetten kedvezőtlen helyzetben, azaz kis vagy nagymértékű kontroll esetén a feladatorientált vezetési stílus lesz a leghatékonyabb.

Hersey és Blanchard (1982) modellje négy vezetési stílust különböztet meg: delegáló, résztvevő, eladó, diktáló. Az elmélet alapján a vezetőnek az adott helyzettől függően más-más vezetési stílust kell alkalmazni a hatékonyság fokozása érdekében.

A Burns (1978) transzformációs vezetés modellje egy olyan vezetői típust vázol fel, aki alkalmazottjaiban rejlő potenciálok kibontásán fáradozik. Burns elképzelése alapján életre hívott transzformációs, avagy átalakító vezetéselmélet Bass és Avolio nevéhez köthető (Bass, 1985; Bass és Avolio, 1990). Bass és Avolio (1994) szerint a munkavállalók hatékonysága növelhető azáltal, hogy teljesítményük motivációja nem a saját teljesítményük, hanem a munkacsoportjuk, szervezetük eredményességének növelése, ami a szervezeti értékek, célok tudatosítása, elfogadtatása által ösztönözhető. A transzformációs vezető olyan víziókat, hosszú távú célokat vázol fel, melyek elősegítik a munkatársak elköteleződését, a szervezeti kultúrát az innováció irányába mozdítják el.

A transzformációs vezetést megalapozó tényezők feltárásának igénye alapozta meg a Többfaktoros vezetés kérdőívét (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ; Bass, 1985; Bass, Avolio, 1994), a kérdőív három dimenziót különített el: a karizmatikus vezetést, a személyre szabott megközelítést és az intellektuális kihívásokat. Yukl (2013) szerint a vezető szerepe azért is kiemelkedő, mert a szervezeti kultúrára és klímára erőteljes és tartós hatást tudnak gyakorolni.

Carless, Wearing és Mann (2000) a transzformációs vezetés hat jellemzőjét azonosították:

- 1) A szervezet jövőképét meghatározza, értékeket hoz létre.
- 2) A munkatársak igényeinek, képességeinek ismerete alapján szab feladatokat, ezáltal elősegítve a fejlődésüket.
- 3) Támogatja munkatársait, elismeri az egyéni és a csoport teljesítményt is.
- 4) A munkatársakat bevonja a döntéshozatali folyamatokba.
- 5) Ösztönzi az innovatív felvetéseket.
- 6) A vezető példát mutat viselkedésével, lojalitásával.

A transzformációs vezetéshez hasonlóan a szolgálva vezetés (Greenleaf, 1969; Mittal és Dorfman, 2012) is a munkatársakat helyezi a vezetés középpontjába. A szolgálva vezető személy ismeri munkatársai képességeit, készségeit és a bennük lakozó potenciált egyaránt. Ezt az ismeretet arra használja, hogy megfelelő módon visszajelezve és ösztönző feladatokkal ellátva őket a fejlődésük előremozdítója legyen, annak érdekében, hogy a munkatársak kompetensnek érezzék magukat, és magabiztosabbá is váljanak. Elfogadó légkört teremt, ezáltal serkenti az empátikus viszonyok kialakulását és az innovációt. Továbbá szolgálva vezető képes saját és mások tehetségét a fejlődés és a teljesítmény irányába mozdítani, és elismerni a résztvevők hozzájárulását a folyamathoz. Kapcsolatait kiaknázva képes értéket teremteni a szervezeten belül és kívül is.

Mumford, Campion és Morgeson (2007) a vezetői kompetenciaelméleteket összegezve megkülönbözteti a vezetői kompetenciák négy csoportját: kognitív, interperszonális, üzleti és stratégiai készségeket. A kognitív készségek az információfeldolgozást, kommunikációt segítik. Az interperszonális, vagy másként társas készségek a szociális eligazodást segítik. Az üzleti készségek az erőforrással való gazdálkodást jelentik. A stratégiai készségek pedig a folyamatok átlátásához szükségesek. Utóbbiak kevésbé fontosak a vezetés alsóbb szintjein.

Egy újabb megközelítés szerint a vezetők két, egymást kiegészítő szerepe a manager és a leader szerep (Kotter, idézi Bakacsi, 2003). A manager a szervezeti rend és belső összhang kialakítására törekszik a hatékony működés érdekében. A leader szerep eredménye a szabályozott belső működés, ami a változásokra koncentrálna. Mindkét szerepkörben elkülöníthető a célkitűzés, a feltételbiztosítás és a végrehajtás feladatköre.

A leader szerephez kapcsolható a leadership fogalma, melynek lényege, hogy a szervezet tagjait a szervezeti célok megvalósítására ösztönözze (Bakacsi, 2003).

A beosztottak motiválása a transzformációs vezető esetében is megjelenik (Podsakoff, MacKenzie, Moorman és Fetter, 1990). Az ilyen típusú vezetőket partnernek tekintik a beosztottak, megbíznak bennük, és teljesítményre ösztönöznek.

Napjaink vezetői rengetek problémával és kihívással szembesülnek. Nehéz lenne a vezetés lényegét megragadni, ha mindenki és minden jól boldogulna önállóan egy szervezeten belül (Heifetz, 2006). A vezetésre akkor van igazán szükség, amikor komoly kihívásokkal, változásokkal szembesül egy szervezet. Ilyen esetekben a korábban működő eljárásmodok, rutinok nem feltétlen lesznek hatékonyak. Ezek az adaptív kihívások. Technikai jellegű problémák esetén az autoritatív, menedzser szemléletű irányítás elégséges lehet. Az adaptív kihívások olyan vezetést igényel, amely képes szembenézni a változó valósággal, képes változtatni a prioritásokon, attitűdökön, illetve változtat a szükséges viselkedésszerepeken is. A vezetői munka egy kulcseleme, hogy rávegyük az embereket, nézzenek szembe az adaptív kihívásokkal.

A motiválás – ahogy az eddig leírtak is mutatják – a felsőbb vezetés szintjén kezdődik. A stratégiai vezetőknek elsőként víziót kell kialakítaniuk (lehetőleg a szervezet többi tagjával együtt), és eljuttatni ezt a szervezet minden tagjához, illetve a szervezeten kívülre is (Hitt, Haynes és Serpa, 2010). A vízió megvalósítása érdekében stratégiákat kell kidolgozni és véghezvinni. Ez megadja a szervezet fejlődésének irányát, kívánt céljait is többek között. Enélkül a szervezet kaotikus lenne, és nehezen tudna hatékonyan működni.

A motiválás, irányítás csoportok irányításában is megjelenik, amikor a csoport teljesítményét, eredményes működését kell elősegíteni. A csoport vezetői abban különböznek a csoport többi tagjától, hogy hajlamosak irányítani a többi csoporttagokat (De Souza és Klein, 1995). Ennek a vezetői szerepnek a következők a kulcselemei (összegzi Taggar, Hackett, Saha, 1999):

- 1) facilitálják a csoportfolyamatok elindítását,
- 2) célokat tűznek ki,
- 3) támogatják az interakciót a csoporttagok között,

- 4) kutatják a feladat végrehajtásához szükséges forrásokat,
- 5) támogatják az eltérő nézőpontok megjelenését,
- 6) coachként viselkednek,
- 7) tisztázzák a csoporttagok válaszait,
- 8) szervező szerepet töltenek be a csoportgondolkodásban.

Érdemes kitérni a team fogalmára, amely definíciója szerint két vagy több személy, akik egy közös, fontos cél érdekében dinamikusan és adaptívan egymással együttműködik (Flynn, Crichton és O'Connor, idézi Geraghty és Paterson-Brown, 2018). Ehhez az szükséges, hogy a team tagjai tudatában legyenek a többi tag feladatának és munkaterhelésének és hajlandóak legyenek egymást támogatni. Ilyen helyzetekben a közös cél elsőbbséget élvez az egyéni célok, státuszok előtt. A hatékony teammunka koordinációt igényel (Geraghty és Paterson-Brown, 2018).

A jól működő teamek céljait egy hatékony vezető segíthet valóra váltani (Sohmen, 2015). A hatékony vezetők hatékony teameket képesek építeni: hatással vannak a teamekre és motiválóan hatnak a tagokra. Mindez közös vízióval, távlati célokkal lehetséges, továbbá kommunikáció és befolyásolás szükséges hozzá. A vezető felfedezi a kihívásokat, a team segít megoldani, tisztázni azokat. A vezető csapatot épít, konfliktusokat kezel, pozitív változások felé terel, felhatalmaz, delegál és képes a kreatív problémamegoldásra. Ismeri a saját és a teamje erősségeit, gyengeségeit; az erősségek segítségével semlegesíti a gyengeségeket a csapaton belül. A vezető a hatékony teammunka kulcsfigurája. A teamek folyamatos gondoskodás és interakciók segítségével képesek hatékonyan működni. A vezetőknek a motiválásra és támogatásra kell koncentrálniuk, amit elősegíthet az, ha

- 1) heterogén a csoportösszetétel,
- 2) a csoporttagok ismerik egymást, egymás képességeit,
- 3) világosak a célok,
- 4) megosztott a vezetés,
- 5) a szerepek és felelőségek egyértelműek,
- 6) az interdependencia,
- 7) a kölcsönös támogatás,
- 8) a motiváltság,
- 9) a visszajelzés,
- 10) a megfelelő döntéshozatali folyamat,
- 11) a csapattagok kohéziója,
- 12) a vezető és tagok közötti bizalom (Sohmen, 2015; Whetton és Cameron, 2011, idézi Sohmen, 2015).

A Belügyminisztérium különböző szerveiben irányítói feladatokat ellátó munkatársanak is képesnek kell lenniük a beosztottak viselkedésének befolyásolására. Az ő feladatuk a feladatokat kiosztása, a folyamatok követése, ellenőrzése és a visszajelzés a csapat teljesítményéről. Ennek érdekében kommunikációjuk hiteles, meggyőző kell, hogy legyen, hogy beosztottaikat motiválni tudják (pl. Bakacsi, 2003). Az irányítók esetében szükség lehet a befolyásolásra, a meggyőzésre a végrehajtandó feladatok kiosztása, a megoldás módjának kiválasztása, a fontossági sorrend felállítása, kommunikációja és a határidők betartatása során is.

A viselkedés befolyásolására alkalmas módszereket mind használunk a hétköznapi társas viselkedésben (pl. Balázs és Bernáth, 2015; Boush, Friestad és Wright, 2009). A meggyőzés szociálpszichológiai szakirodalma és a beleegyezés megnyerésének kommunikációelméleti szakirodalma szolgáltat információt a viselkedés befolyásolásának módszereire vonatkozóan (pl. Balázs és Bernáth, 2015). A meggyőzés szakirodalma a meggyőzés tényezőinek az attitűd formálására gyakorolt hatást vizsgálja (pl. Chaiken, Wood és Eagly, 1996; Wilson, 2002), a kommunikációelméletben viszont a különböző stratégiák összefoglalása található meg, melyek alkalmasak a viselkedés befolyásolására (pl. Wheelless, Barraclough és Stewart, 1983).

A meggyőzési folyamat célja a hiedelmek, az attitűdök, a percipiált viselkedéses kontroll, illetve viselkedési szándékon keresztül a viselkedés befolyásolása (Ajzen, 1991; Wilson, 2000).

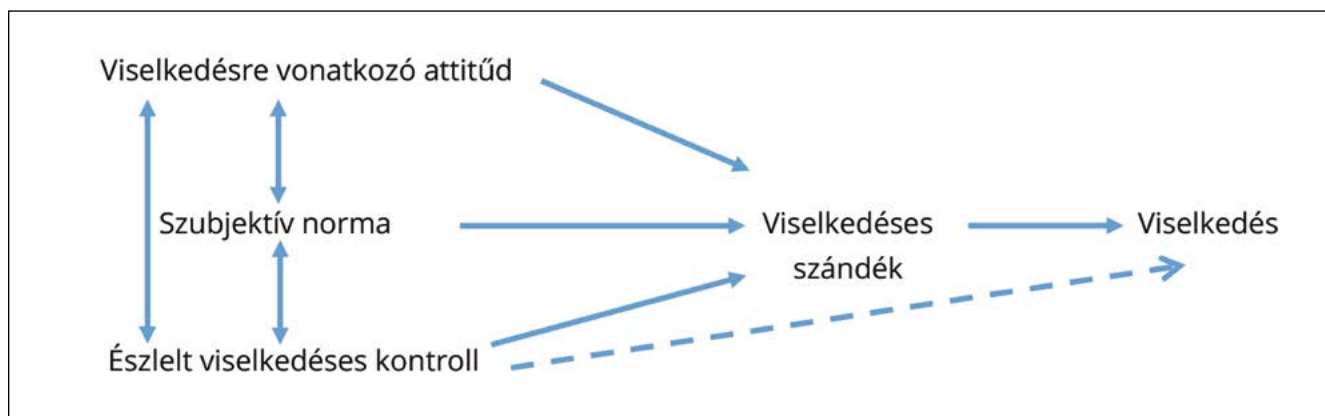
Egy irányítóknak képesnek kell lennie a munkatársai viselkedésének hatékony befolyásolására, a közös cél elérése érdekében. Ha az irányító célja a meggyőzés során az, hogy a beosztott munkatárs viselkedését befolyásolja, akkor többféle megközelítést alkalmazhat. Ezeket a megközelítéseket a legkönnyebben az 1. ábrán megjelenített Tervezett Viselkedés Elmélete (TVE, Ajzen, 1991) segítségével foglalhatjuk össze. Az elmélet kulcseleme, hogy a személy viselkedési szándékát alapvetően három tényező befolyásolja: a viselkedés iránti attitűd, a viselkedésre vonatkozó szubjektív norma és az észlelt viselkedéses kontroll.

Az irányító befolyásolhatja a viselkedésre vonatkozó attitűdöt, kifejezve, hogy ez célravezető, hatékony; vagy kellemes, illetve nem kellemetlen ennek a kivitelezése.

De a megközelítés irányulhat a szubjektív normára, melyek a normatív hiedelmekből, és az azok teljesítésére irányuló motivációból adódnak (Perloff, 2003). Ha a személy úgy véli, hogy környezete, ez esetben munkatársai, felettesei által elfogadott és elvárt az adott viselkedés, a társas norma nyomásként hat rá (Ajzen és Fishbein, 2005). Ennek befolyásolására egy munkacsoportban számos helyzet adódik, amikor a munkacsoport vezetője a társak hallgatólagos, vagy aktív beleegyezésére számítva kifejez egy viselkedésre vonatkozó elvárást, megerősít egy normát.

A harmadik tényező, mely befolyásolja a viselkedési szándékot, az az észlelt viselkedéses kontroll. Ez a konstrukció azt fejezi ki, hogy a személy mennyire érzi, hogy az a aktuális helyzetre nézve kontroll bír. Ez utóbbi tényező szerint szituáció-specifikus (Ajzen, 1991) szerint szituáció-specifikus.

A kontroll hátterében lehet például az, hogy van-e kapacitása, energiája így viselkedni, vagy képes-e rá egyáltalán. A személy ezekkel kapcsolatos szubjektív észlelete befolyásolható az őt irányító személy által, aki felhívhatja a figyelmet rá, hogy nem indokolt, hogy erre ne fordítson energiát. Vagy megerősítheti abban, hogy képes kivitelezni ezt a viselkedést, ezáltal fokozva a személy éhatékonyság és kompetenciaérzetét a célzott viselkedésre vonatkozóan.



1. ábra: A Tervezett Viselkedés Elmélete (Ajzen, 1991, 182. o. alapján, saját szerkesztés)

3. Az irányítás, motiválás kompetenciába tartozó attitűdök, személyiségjellemzők, viselkedési sémák vázlatos bemutatása

Az irányítás, motiválás kompetencia a végrehajtói csoportok feladatellátása során az irányítók részéről szükséges vezetési készségeket foglalja magában, ezek mérését célozza. A kompetenciának igen eltérő aspektusai vannak, melyek mind szükségesek a sikeres feladatellátáshoz, és nagyban különböző készségek, valamint személyiségjellemzők meglétét feltételezik.

Egyrészt az irányítónak szüksége van arra, hogy a feladatokat számba tudja venni, közöttük fontossági sorrendet tudjon felállítani, és a rendelkezésre álló munkaerőt a feladatok ellátása szempontjából be tudja osztani. Döntési helyzetek során határozottsága, magabiztossága teszi lehetővé a gyorsaságát, és alapozza meg azt, hogy munkatársai elfogadják, illetve, hogy ne kérdőjelezzék meg és próbálják meg öncélúan befolyásolni döntéseit.

Másrészt ennek a kompetenciának az irányítók részéről az is lényeges aspektusa, hogy a feladatkijelölés során hogyan bánnak a munkaerővel. A vezető kommunikációjának empatikussága, hitelessége, motiváló jellege a munkaerő elégedettsége szempontjából fontos tényező. Ezek olyan tényezők, melyek a transzformációs vezető jellemzői és meghatározóak lehetnek a munkaerő teljesítménye, lojalitása, valamint a munkahelyi légkör szempontjából.

Mindezek alapján a kompetencia mérését egy papír-ceruza teszt és egy fokozott interaktivitást igénylő tesztmodul segítségével terveztük.

A tesztmodulban a vizsgálati személynek egy üzlet munkabeosztását kell elkészítenie a feladatok kompetenciaigénye és a munkavállalók kompetenciáinak a figyelembevételével. Hogy a feladat ne legyen túl időigényes, ezért a vizsgálati személynek megadott beosztások közül kell kiválasztania azt, amit megfelelőnek, vagy a megadottak közül a legjobbnak tart.

Minden esetben négy beosztás közül kell azt választania, amit a legmegfelelőbbnek tart. Az adott hét öt munkanapja során folyton probléma adódik a munkavállalók körében, ami miatt célszerű a beosztás módosítása. Minden helyzetben lehetősége van a vizsgálati személynek egyeztetni három munkavállalóval arról, hogy a következő napon tud-e jönni dolgozni. Továbbá minden esetben munkaerő kölcsönzésére is lehetőség van, de ez nem egy ajánlott eljárás.

A munkából való hiányzásnak felmerülnek objektív, a munkaképességet befolyásoló okai (például betegség, sérülés, pszichésen megterhelő állapot) és egyéni tényezőkből fakadó okai (például esküvő szervezése). A felajánlott beosztások megítélésekor ezek befolyásolhatják a vizsgálati személyt. Az interaktív teszt a fontossági sorrend felállítását, az erőforrások számbavételének képességét, valamint a határozottságot méri. A tesztmodul egyik felhasznált kimenő adata a helyesen kiválasztott beosztások száma.

Ezen túl a feladatok kiosztása során egyeztetésre is lehetőség van, konkrétan a második naptól kezdődően a beosztás készítésekor maximum három munkavállalóval, így a tesztmodul az egyeztetésre vonatkozó igényt is feltérképezi. A konfliktusos helyzetből való kilépésként a vizsgálati személynek lehetősége van munkaerőt kölcsönözni is. Azaz a munkaerő kölcsönzések száma is egy kimenő adata a tesztnek.

A feladat elvégzéséhez szükséges időt is felhasználja a kiértékelő program a kompetenciaérték meghatározásához. Azt feltételezzük, hogy a válaszadók átlagidejétől való jelentős eltérés probléma lehet. Ha a válaszadó sok időt tölt a feladatmegoldással, az részben a feladat átlátásának hiányát, részben a határozatlanságot

jelentheti. Ugyanakkor a nagyon gyors feladatmegoldás is jelenthet problémát: a meggondolatlanságot. Ennek a feltevésnek a helyességét a program tesztelése során szükség esetén felülvizsgáljuk: a feladatmegoldáshoz szükséges idő átlagidőtől való eltérés és a helyes beosztások számának összevetésével.

A tesztmodul (BEOSZTÁS) a következő viselkedéssjegyek mérésére alkalmas:

- 1) Összetett helyzetekben, feladatokban ki tud alakítani fontossági sorrendet.
- 2) Képes a rendelkezésre álló erőforrásokat áttekinteni, számba venni.
- 3) Képes az elvégzendő folyamatokat átlátni, a feladatokat megtervezni.
- 4) Fellépése határozott és magabiztos.

Míg a kérdőív azt méri, hogy a személy, saját meglátása szerint mennyire domináns, határozott, meggyőző és motiváló társai számára önbevalláson alapuló itemek segítségével. A kérdőív azt igyekszik feltárni, mennyire van meg a vizsgálati személyben az a potenciál, amely lehetővé teszi, hogy hatékonyan tudja irányítani és motiválni a csoportját irányítóként. Az itemek tartalma a transzformációs vezetői stílus releváns jegyeit jelenítik meg. A válaszadónak egy 11-fokú skálán kell megjelölnie, hogy az állításokkal mennyire ért egyet. A kérdőív során 14 állításról kell a válaszadónak döntenie.

A kérdések között például szerepelnek olyan itemek, mint:

- „Egy vezetőnek a dolga az is, hogy nehéz helyzetekben buzdítsa az embereit.”
- „Gyakran kérik az emberek a tanácsomat.”
- „Szeretek csapatban dolgozni.”
- Fordított itemek például:
- „Az adminisztráció az erősségem.”
- „Nem mindig fontos, hogy egy feladat kiszabása során figyelembe vegyük a résztvevő személyek képességeit.”
- „Szívesebben dolgozom önállóan.”

A tesztmodul (KÉRDŐIV) a következő viselkedéssjegyek mérésére alkalmas:

- Általában irányítja azt a tevékenységet, amiben részt vesz.
- Véleményét mások számára meggyőző módon teszi közzé.
- Nehéz helyzetekben képes önmagát és társait is motiválni.
- Fellépése határozott és magabiztos.

A bemutatott vizsgálati eszközök az irányítás, motiválás kompetenciának mérését célozzák, arra alkalmasak. Az értékelés a kompetencia kiváló, jó, közepes, elégséges szintjét különbözteti meg. Ezeket a szinteket a következőképpen lehet értelmezni:

- Az irányítás, motiválás kiváló szintje azt jelenti, hogy a vizsgált személy a legtöbb helyzetben képes a rendelkezésére álló erőforrásokat számba venni, komplex feladathelyzetben is tud fontossági sorrendet felállítani, és ekkor is képes a feladatok kivitelezését megtervezni. Általában hajlamos a társait irányítani, fellépése határozott, magabiztos. Véleményét mások számára meggyőző módon teszi közzé. Nehéz helyzetekben is képes önmagát és társait is motiválni.
- Az irányítás, motiválás jó szintje azt jelenti, hogy jellemzően képes a rendelkezésére álló erőforrásokat számba venni, komplex feladathelyzetben is tud fontossági sorrendet felállítani, és képes a feladatok kivitelezését megtervezni. Hajlamos a társait befolyásolni és gyakran irányítja azt a tevékenységet, amiben részt vesz. Véleményét mások számára meggyőző módon teszi közzé. Többnyire nehéz helyzetekben is képes önmagát és társait is motiválni.

- Az irányítás, motiválás közepes szintje azt jelenti, hogy a vizsgált személy gyakran képes a rendelkezésre álló erőforrásokat számba venni, komplex feladathelyzetben is tud fontossági sorrendet felállítani, és képes a feladatok kivitelezését megtervezni. Tudja társait befolyásolni és irányítani a tevékenységüket, ha ez szükséges. Véleményét többnyire mások számára meggyőző módon, eredményes érveléssel teszi közzé. És előfordul, hogy nehéz helyzetekben képes önmagát és társait is motiválni.
- Az irányítás, motiválás megfelelő szintje azt jelenti, hogy a vizsgált személy időnként képes a rendelkezésre álló erőforrásokat számba venni, és képes lehet komplex feladathelyzetben is fontossági sorrendet felállítani, és a feladatok kivitelezését megtervezni, ha nem is mindig optimális módon. Szükség szerint van, hogy tudja társait befolyásolni és irányítani azt a tevékenységet, amiben részt vesz. Véleményét mások számára viszonylag meggyőző módon teszi közzé. Előfordul, hogy képes önmagát és társait motiválni nehéz helyzetben.

4. Az irányítás, motiválás kompetenciához tartozó tesztek validitási és megbízhatósági szempontjai

Az tervezett mérések által meghatározott összegzőskálák megbízhatóságának jellemzésére a Cronbach- α mutatót, vagy a főkomponens analízis theta mutatóját használhatjuk.

Az irányítás, motiválás kompetencia mérésére kialakított interaktív feladat azokat a kognitív képességeket méri, melyek a komplex feladatok ellátásának megtervezése során szükségesek, és leginkább a manager szerephez kapcsolódnak. Ugyanakkor a papír-ceruza jellegű, önbevalláson alapuló teszt a leader szerephez kapcsolódó motivációkat és viselkedésgjegyeket térképezi fel. Az interaktív tesztmodulban ehhez csak az egyeztetés alapján számolt mutató járul hozzá az interaktív tesztből.

A két feladat tehát a kompetencia eltérő aspektusait méri, így közöttük szoros együttjárás nem feltételezhető. Ugyanakkor mindkét tesztmodul kimenetei hozzájárulnak az irányítás, motiválás kompetencia szintjének meghatározásához.

A kimeneti válotozók, skálák kritérium validitását, azaz konkurens érvényességét az alább felsorolt skálákkal való együttjárásokkal lehet potenciálisan vizsgálni.

A Vienna Test System Management Potential Analysis tesztjének minden aldimenziója megfelelő a transzformációs vezetési stílus mérésére, így érdemes lehet velük összevetni az általunk kialakított mérőeszközön elért eredményt. De validitási kritériumként használható a transzformációs vezetési stílus mérésére megfelelő Globális Transzformációs Vezetői Skála (Careless, Wearing, Mann, 2000) vagy a Többfaktoros vezetés kérdőíve (Avolio, Bass, Jung, 1995; Bass, 1985; Bass, Avolio, 1994).

A Vienna Test System keretprogramon belül a Vezetői képesség mérésére (Leadership Ability Test; Schmidt, 2002) tesztben Kapcsolati nyitottság dimenzió lehet megfelelő validálási kritérium.

Elsősorban a kérdőív összpontszámának vizsgálatához megfelelő a Big Five kérdőív Barátságosság Faktora, illetve a Vienna Test System ügyfél-orientációs kérdőívének empátia skálája, valamint a California Personality Inventory (CPI), a Temperamentum és karakter kérdőív (TCI), illetve az International Personality Item Pool (IPIP) toleranciára vonatkozó itemei.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211. doi:10.1016/0749-5978(91)90020-T
- Ajzen, I., Fishbein, M. (2005). The influence of attitudes on behavior. In Albaraccín, D., Johnson, B. T., Zanna, M. P. (eds.), *The handbook of attitudes* (pp. 173–221). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Andrew, J. P., Sirkin, H. L. (2006). *Payback: Reaping the rewards of innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., Jung, D. (1995). *Multifactor leadership questionnaire*. Center for leadership studies, Binghamton University, State University of New York.
- Bakacsi, Gy. (2003). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó.
- Bakacsi, Gy. (2004). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Aula Kiadó.
- 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.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformation Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Blake, R. R., Mouton, J. S. (1978). *The new managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Boush, D. M., Friestad, M., Wright, P. (2009) *Deception in the marketplace: The psychology of deceptive persuasion and consumer self-protection*. New York: Routledge.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row, Onursal Arkan.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405.
- Chaiken, S., Wood, W., & Eagly, A. H. (1996). Principles of persuasion. In E. T. Higgins, A. Kruglanski (eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (702–742). New York: Guilford.
- De Souza, G., Klein, H. J. (1995). Emergent leadership in the group goal-setting process. *Small Group Research*, 26, 475-496. doi:10.1177/1046496495264002
- Fiedler, F. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In Berkowitz, L. (ed.), *Advances in experimental social psychology* [Vol. 1] (pp. 149–190). New York: Academic. Press.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Sir. Isaac Pitman & Sons.
- Geraghty, A., Paterson-Brown, S. (2018). Leadership and working in teams. *Surgery*, 36(9), 503-508. doi: 10.1016/j.mpsur.2018.07.013
- Greenleaf, R. K. (1969). Leadership and the individual: The Dartmouth lectures. In Frick, D. M., Spears, L. C. (eds.), (1996). *On becoming a servant leader* (pp. 284–338). San Francisco: Jossey-Bass.

- Hegedűs, J. (ed.) (2014). *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról*. Budapest: Belügyminisztérium.
- Heifetz, R. A. (2006). Anchoring leadership in the work of adaptive progress, In Hesselbein, F., Goldsmith, M. (eds.), *The Leader of the Future* (pp. 73-84). Jossey-Bass: San Francisco.
- Hersey, P., Blanchard, K. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hitt, M. A., Haynes, K. T., Serpa, R. (2010). *Strategic leadership for the 21st century*. *Business Horizons*, 53(5), 437-444.
- Hőgye-Nagy, Á., Balázs, K. (2023). A vezetői tehetség prediktív viselkedésjegyei és kompetenciái a fővizsgálat alapján, In: Malét-Szabó, E., Münnich, Á., Fodor, Sz., Olajos, T. (eds) *A rendészeti tehetségek kompetencia alapú kiválasztási rendszere* (pp. 132-143) . Budapest: Belügyminisztérium.
- Klein, S. (2001). *Vezetés- és szervezetszichológia*. Budapest: SHL.
- Malét-Szabó, E. , Münnich, Á., Balázs, K., Hidegkuti, I. Hőgye-Nagy Á. (eds.) (2023). *A rendvédelmi szervek irányítói feladataira történő kompetencia alapú kiválasztás*. Budapest: Belügyminisztérium.
- Medvés, D. (2014). Munkatársak motiválása, fejlesztése. In Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds.), *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztek leírása: KVKteszt Komplet vezető-kiválasztási tesztsziszter* (pp. 21–28). Budapest: Belügyminisztérium.
- Mittal, R., Dorfman, P. W. (2012). Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47(4), 555–570.
- Mumford, T., Campion, M., Morgeson, F. (2007). Leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18, 154–166.
- Perloff, R. M. (2003). *The dynamics of persuasion*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R., Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. doi: 10.1016/1048-9843(90)90009-7
- Schmidt, W. (2002). *Attitude to leadership*. Mödling: Schuhfried.
- Sohmen, V. (2015). Leadership and Teamwork: Two Sides of the Same Coin. *Journal of IT and Economic Development* 4(2), 1–18, doi: 10.13140/RG.2.1.4241.7766
- Taggar, S., Hackett, R., & Saha, S. (1999). Leadership emergence in autonomous work teams: Antecedents and outcomes. *Personnel Psychology*, 52(4), 899-926. doi: 10.1111/j.1744-6570.1999.tb00184.x
- Wheelless, L. R., Barraclough, R., Stewart, R. (1983). Compliance-gaining and power in persuasion. In Bostrom, R. (ed.), *Communication yearbook* 7 (pp. 105–145). Beerly Hills, CA: Sage.
- Wilson, S. R. (2002). *Seeking and resisting compliance*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organisations*. Harlow: Pearson Education.

PROBLÉMAMEGOLDÁS, KREATIVITÁS

Balázs Katalin – Hidegkuti István

Absztrakt

A tanulmány célja a problémamegoldás, kreativitás kompetencia meghatározása, szakirodalmi áttekintése. A problémamegoldás szerteágazó szakirodalmán belül kifejezett figyelemmel fordulunk a kreatív problémamegoldás szűkebb témaköre felé. Összefoglaljuk, hogy milyen jellemzők kapcsolódnak a problémamegoldási készséghez, a kreativitáshoz, és hogy hogyan kapcsolódik ez a kompetencia más pszichológiai konstrukciókhoz. A problémamegoldás, kreativitás kompetencia mérési lehetőségeit is számba vesszük, és a javasolt mérőeszköz javasolt mérőeszköz validálási lehetőségeire is kitérünk.

Kulcsszavak: problémamegoldás, kreativitás, kreatív problémamegoldás

1. A problémamegoldás, kreativitás körébe tartozó képességek, készségek és jártasságok

A problémamegoldás, kreativitás fontos a magas színvonalú munkahelyi teljesítmény eléréséhez. A munkavállalóknak a problémákat hatékonyan kell azonosítani, megoldási lehetőségeket kell találni, jól kell választani ezek közül, képesnek kell megtervezni a feladat kivitelezését és végre is kell tudni hajtani a kiválasztott megoldást. A problémamegoldás magában foglalja továbbá a problémák gyökerének feltárását, a jelenbeli és jövőbeli problémamegoldás hatékonyságának növelése érdekében.

A kompetenciához tartozó viselkedésjegyek megléte előnyt jelent a munkahelyi team számára, ugyanakkor szuboptimális helyzetben a kompetenciával magas szinten bíró személy kukacoskodónak, kötekedőnek tűnhet, a nagyfokú problémaérzékenysége miatt. Azaz érdemes lehet követni, és szükség esetén kontrollálni a csapatra kifejtett hatását, visszajezni azt. A problémamegoldó készség összefoglalóan tekinthető a „felmerülő nehézségek felismerésének és hatékony megoldásának képességeként” (Olajos és Fodor, 2023; Olajos, Fodor és Münnich, 2023).

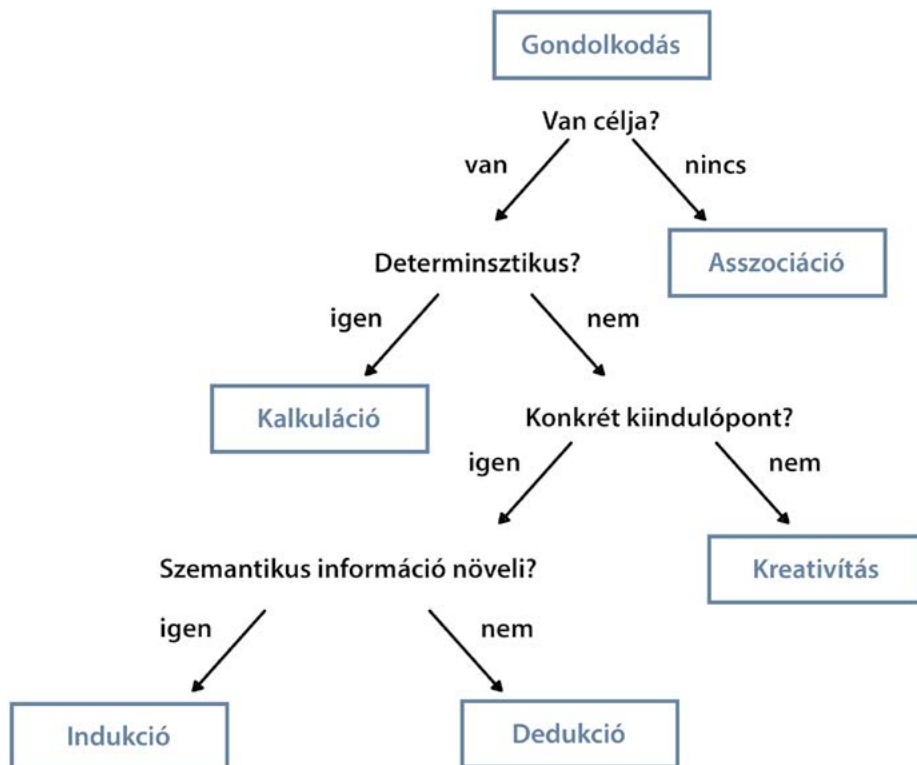
A problémamegoldás, kreativitás kompetencia az alábbi viselkedésjegyekkel jellemezhető:

- A felmerülő problémákat helyesen azonosítja.
- Problémák felmerülése esetén a lehetséges megoldási alternatívákból képes kiválasztani az optimálisat.
- Összetetten, egyszerre több szempontot is érvényesítve gondolkodik.
- Kiválóan emlékszik szóbeli és írásbeli információkra.
- Felismeri és elválasztja a lényegest a lényegtelentől.
- Felismeri az összefüggéseket, logikai kapcsolatokat.
- Problémamegoldás esetén eredeti ötletei vannak.
- Képes ismert adatok újszerűen összekapcsolni a megoldás érdekében
- Észreveszi az adott helyzetben rejlő továbblépési lehetőségeket.

A továbbiakban a kreativitás, problémamegoldás és a kreatív problémamegoldás az irányítói feladatokat ellátó munkavállalók kiválasztása szempontjából releváns jellemzőinek szakirodalmi összefoglalása következik, a mérési lehetőségek feltárása érdekében. A belügyi szervezetben a munkaerőkiválasztás új, komplex kiválasztási rendszerének megalapozása során mind a problémamegoldás, mind a kreativitás kompetencia mérésének tervezésére már sor került. Így jelen tanulmány sem lehet alapvetően különböző az ott vázolt szakirodalmi alapvetésektől, ezekre alapoz, és ezekből építkezik (Balázs, 2014; Balázs és Münnich, 2011; Hidegkuti, 2014; Hidegkuti és Münnich, 2023; Hegedűs, 2014; Malét-Szabó et al. 2018).

2. A problémamegoldás, kreativitás kompetencia szakirodalmának áttekintése

Az ember életének velejárója, hogy különböző súlyosságú problémákkal kerül szembe, melyek megoldása szükségessé válik, akár tudatosítja magában a folyamatot, akár csak eszerint cselekszik. A problémamegoldás alapja a gondolkodás, amely olyan tudatos és tudattalan mentális folyamatokat takar, melyek emlékezeti reprezentációkat dolgoznak fel (Frensch és Funke, 2002; Robertson, 2001). Az emberi gondolkodás a kognitív működés széles, és heterogén spektrumát jelenti, ilyen például a kategorizáció, deduktív és induktív gondolkodás, az ítéletalkotás és döntéshozatal (Holoak és Morrison, 2012). Ugyanakkor a komplex problémák megoldásában szükség lehet a személy kreativitására is.



2. ábra: Az emberi gondolkodás taxonómiája Johnson-Laird (1988) nyomán, saját szerkesztés

Johnson-Laird (1988) rendszerezte az emberi gondolkodás típusait, az ő taxonómiáját ábrázolja a 2. ábra. Amennyiben a gondolkodásnak nincs célja egyszerű asszociációs gondolkodásról beszélhetünk. 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 információtartalom induktív, míg ha a szemantikus információtartalom nem nő deduktív gondolkodásról beszélünk.

Duncker (1945) szerint a problémamegoldás célja egy olyan viselkedés megtervezése, mely a jelenlegi állapotot a kívánt állapotba fordítja. A problémamegoldás szempontjából fontos gondolkodási mód az indukció, illetve a dedukció, valamint a divergens gondolkodás, mely a kreatív emberek jellemző sajátja (Balázs, 2014).

2.1. A PROBLÉMAMEGOLDÁS PSZICHOLÓGIAI MEGKÖZELÍTÉSE

Az alábbiakban a problémamegoldás elemzése szempontjából három pszichológiai megközelítést veszünk sorra: a behaviorizmus, az alaklélektan, illetve a probléma-tér elmélet megközelítéseit. Majd ezt követően a problémamegoldás során alkalmazható gondolkodási formákra térünk ki, úgymint az analógiás gondolkodás, az indukció, a dedukció és a divergens gondolkodás. Végül a problémamegoldás folyamatának pszichológiai szemléletű leírását tűzzük ki célul.

2.1.1. Pszichológiai elméletek

Behaviorista megközelítésben (pl. Thorndike, 1898) a problémamegoldás próba-szerencse alapon működik: a sikeresnek tekinthető viselkedés megerősödik, és későbbi problémamegoldások során is nagyobb valószínűséggel kerül alkalmazásra. Ezt az effektus törvényének nevezzük. Maga a ragaszkodás a módszerhez a funkcionális rögzítettséget eredményez (Dunker, 1945). Ez a megközelítés inkább egyszerűbb problémák megoldására alkalmas. Sőt, bizonyos esetekben a szemléletváltás adja a probléma megoldását, ilyenkor az ismert módszer alkalmazása nem előny, hanem inkább hátrány (pl. Maier, 1930, idézi Bassok és Novick, 2012).

Az alaklélektani megközelítés szerint (pl. Köhler, idézi Lénárd, 1984) a személy a probléma reprezentációit újraprendezve, hirtelen jut el a problémamegoldásához, ezt nevezzük belátásos tanuláshoz. A belátásos tanulás azt jelenti, hogy a mentális reprezentációkon alkalmazzuk a próba-szerencse módszert. Ez a megközelítés már komplexebb problémák megoldása esetén is gyümölcsöző lehet. Az alaklélektan a percepcióra alkalmazott fogalmait hasznosítja a problémamegoldás elemzésekor, úgymint például hasonlóság, vagy jó folytatás elve.

A probléma-tér elmélet (Newell és Simon, 1972) az információfeldolgozás elméletén alapul, megközelítésének sajátossága, hogy egy absztrakt térben helyezi el a lehetséges állapotokat. A problémamegoldás során a kiindulási állapotból szeretnénk eljutni a célállapotba, úgynevezett mentális operátorok segítségével. Egyszerűbb problémák esetén lehetséges egy lépésről-lépésre történő lineáris előrehaladás, algoritmusok segítségével. Más problémák esetén nincs lehetőség algoritmusok alkalmazására, mert nem lehet alkalmazni őket, vagy nem állnak rendelkezésre, vagy túl sok válaszalternatíva lehetséges (Szabó, 1999).

A lehetséges állapotok számának növekedésével exponenciálisan nő a bejárható utak száma. Ilyen újszerű megoldást igénylő esetekben úgynevezett heurisztikákat alkalmazunk, amelyek mentális egyszerűsítések a célállapot eléréséhez vezető út szempontjából (Newell és Simon, 1972). A heurisztikák azonban nem mindig sikeresek a probléma megoldásában. Alapvető heurisztika a visszatérés elkerülése, vagy a hegymászás, aminek lényege, hogy a célállapothoz leginkább hasonló állapot elérésére törekszünk minden pillanatban. Ez a heurisztika sok esetben alcélok kitzűzését is jelenti. (Szabó, 1999)

2.1.2. Gondolkodási módszerek a problémamegoldás során

Az analógiás gondolkodás problémamegoldás egyik klasszikus módszere, amikor a jelenlegi probléma és korábbi problémák közötti hasonlóságokat, analógiákat használunk fel (Holyoak, 1987, idézi Szabó, 1999). A megértés és a kreativitás alapja is az analógiás gondolkodás (Nagy, 2000), mert hozzájárul az induktív gondolkodáshoz és a rendszerekhasonlóság felismeréséhez.

Induktív gondolkodás során specifikus megfigyelésekből teszünk általános megállapításokat (Szabó, 1999). Az induktív gondolkodás része az általánosítás és a megkülönböztetés, ami lehetővé teszi a többszemponútú kiértékelést (Klauer, 1989, idézi Molnár, 2006). Másrészt az a kapcsolatok közötti hasonlóság és különbség felismerése révén megalapozza a rendszerszemléletet.

A deduktív gondolkodás esetén, az az általános elveket alkalmazzuk specifikus esetekre (Szabó, 1999). Háromféle stratégiát szokás megkülönböztetni (pl. Juhász és Laufer, 2006): heurisztikák alkalmazása, azaz leegyszerűsítő gondolkodásmód; mentális modellek alkalmazása és pragmatikus szabályalkotás.

2.1.3. A problémamegoldás folyamata

A problémamegoldás folyamatának lépéseit és az azokra jellemző tevékenységeket számos kutató összegezte (pl. Lénárd, 1984; Pólya, 1957; Wallas, 1926), a továbbiakban néhány ismertebb modell összegzése következik.

A problémamegoldás folyamatának lépései Wallas (1926) megközelítésében:

- Előkészítés (preparáció) – hasznos információk gyűjtése.
- Lappangás (inkubáció) – a fenti erőfeszítés nélkül folytatódik.
- Megvilágosodás (illumináció) – felismerés, a megoldás megtalálása.
- Igazolás (verifikáció) – a megoldás ellenőrzése.

A gyakorlati megfigyelésen alapuló modelleket a kísérleti bizonyítékok hiánya miatt kritizálták (pl. Pólya György). Ehelyett Pólya (1957) más lépések elkülönítését javasolta:

- a feladat megértése,
- a problémamegoldás tervezése,
- a terv végrehajtása,
- a megoldás vizsgálata.

Bransford és Stein (1984) az IDEAL folyamatmodellt javasolták:

- a probléma azonosítása (Identify),
- a probléma definiálása (Define),
- a potenciális megoldási stratégiák felderítése (Explore),
- cselekvés a választott stratégia alapján (Act),
- a problémamegoldás visszatekintő áttekintése (Look back).

A problémamegoldás folyamata mindezek szerint számos egymásra épülő lépésből áll, a problémafelismeréstől a megoldás elemzéséig.

2.2. A PROBLÉMAMEGOLDÓ KÉSZSÉG MEGHATÁROZÓI

A munkamemória nagyobb kapacitása szerepet játszhat a problémamegoldásban: elősegítheti a problémák megfelelő kategorizációját; a lényegi és lényegtelen információk megkülönböztetését; és a legideálisabb művelet kiválasztását (Murray és Byrne, 2005). Érzelmileg telített helyzetben vagy stresszhelyzetben romolhat a munkamemória-kapacitás, ami a problémamegoldó képességet ronthatja. Általában igaz, hogy a nagyobb munkamemória segíthet a figyelem összpontosításában, azonban komplex problémahelyzetekben ez a szűkebb keresztmetszet ronthatja a hatékony problémamegoldás esélyét (Wiley és Jarosz, 2012).

A problémamegoldó készség és az intelligencia kapcsolatát tekintve megoszlanak a vélemények. Az elméletalkotók egy része független képességekként kezeli őket (g-faktor, pl. Raven, 1962). Míg mások szoros, vagy közepes kapcsolatot feltételeznek közöttük (Molnár, 2012; Wenke, Frensch, és Funke, 2005; Wüstenberg, Greiff és Funke, 2012).

A kreativitás, pontosabban a divergens gondolkodásra való képesség (Guilford, 1967) elősegíti a problémamegoldást komplex problémák esetén. A kreativitás segít a megoldási alternatívák kidolgozásában. Sternber és Kaufmann (2010) szerint a kreativitás az a megnyilvánulás, amikor a személynek nincs ismert, tanult, begyakorolt válasza egy problémára, és mégis megoldja. Eysenck ezt azzal egészíti ki (1997), hogy a kreatív személy nyitott a nonkonform megoldásokra, de gondolkozásukat és viselkedésüket önkontroll korlátozza, így újszerű és egyben funkcionális megoldásaik vannak.

A problémamegoldás döntően kognitív folyamat, de más hatások is meghatározzák (Funke, 2014). A problémafelismerésen túl szükséges a problémamegoldás irányában elkötelezett attitűd, és az ezen alapuló motiváció, hogy a személy meg akarja oldani a problémát.

Az érzelmek negatív hatással lehetnek a problémamegoldásra. Ilyen például a frusztráció okozta teljesítményromlás, a stressztűrő képesség. A hangulat komplex módon hathat a problémamegoldásra (Schwarz és Skurnik, 2013). Az első hatás a probléma felismerése kapcsán merül fel. Pozitív hangulatban romlik a problémafelismerés, kevésbé megfontoltan fogadunk el megoldási alternatívát. A negatív hangulat a problémamegoldás szempontjából előnyösebb lehet (pl. Barth és Funke, 2010). Fiedler és Bless (2001) akkomodációs-asszimilációs elmélete szerint pozitív hangulatban nagyobb mértékben támaszkodunk absztrakt tudásunkra, inkább használunk heurisztikákat, míg negatív hangulatban a helyzethez kapcsolódó konkrét információkat használjuk a problémamegoldás során. Ha személy involvált, ezek a hatások kevésbé jelentkeznek (pl. Forgas, 2007).

A körülményeknek is jelentős hatása van, időnyomás alatt, nyugodt körülmények között, csoportban a problémamegoldás hatékonyabb lehet. a rendelkezésre álló kapacitás, és a megfontoltabb megoldási alternatíva kiválasztása miatt.

2.2.1. A problémamegoldás mérése

A problémamegoldás papír és számítógépes alapú mérése koncentrálna egy-egy tudományterületre, problémakörre, de napjainkban sokkal inkább jellemzőbb egy általános problémamegoldási képesség mérése (Molnár és Pásztor-Kovács, 2015). Ezen túl a mérési módszerek különböznek a feladat komplexitásában (Frensch és Funke, 2002), valamint a cél definiáltságában (Jonassen, 1997). Utóbbi szempontból megkülönböztetünk jól definiált és kevésbé jól definiált problémákat, ahol a cél nem egyértelmű. A 21. század felgyorsult környezete és a fokozott elvárásai hívták életre a dinamikus változó problémahelyzetet megvalósító számítógépen kivitelezett problémamegoldási képesség méréseket (Molnár és Pásztor-Kovács, 2015). Ez a megvalósítási mód lehetővé teszi az interaktív, dinamikus, multimédiás szituációk modellálását mérési és fejlesztési helyzetek során, akár kooperatív módon is (Molnár és Pásztor-Kovács, 2015).

2.3. KREATIVITÁS

A kreativitás munkahelyi környezetben, különösen a problémamegoldási szituációkat tekintve így értékelhető mint képesség új módszerek felismerésére, kidolgozására és kivitelezésére (Tarnóczy, 2007). A kreativitásnak több egymással versengő definíciója létezik (Tóth, 2011a), de általában kreatívnak tekintik azt, ami újszerű és ötletes, ugyanakkor célszerű és funkcionális (Balázs, 2014; Balázs és Münnich, 2011; Kaufman, 2009; Mumford, 2003; Sternberg és Kaufman, 2010). A kreativitás nehezen mérhető viselkedésforma (Amabile, 1982), mérését meghatározza annak aktuálisan elfogadott, alkalmazott definíciója (Batey, 2012). A kreativitás mérése gyakran olyan személyiségjellemzők feltárására irányul melyek összefüggnek a kreativitással.

Az alacsony fokú intelligencia akadály a kreatitásnak, de a magas fokú intelligencia nem garantálja azt (Gyarmathy, 2011). A küszöb koncepciót szerint (Csíkszentmihályi, 2008, Jauk és mtsai, 2013) 120 IQ érték alatt nehéz kreatív munkát végezni, az e fölötti intelligencia érték esetén pedig a kreativitás nem bejósolható. A magas IQ-val rendelkező emberek némelyike egyszerűen elveszti kíváncsiságát (Csíkszentmihályi, 2008).

Valószínű, hogy a nagybetűs kreatitáshoz (big-C) a személynek egy adott területen szakértővé kell válnia, és ezután bontakozik ki kreativitása (pl. Simonton, 1991). Egyes vélemények szerint nem minden tehetségre érvényes ez a szabály (Kozbelt és mtsai, 2010).

A kreatív személy jellemezői közül gyakran kiemelik az asszertív magabiztosságot, fegyelmezettséget, az önállóságot (Eysenk, 1997; Dávid, 2002; Parloff és mtsai, 1968) is. Ugyanakkor általában elfogadott a kreativitás és nyitottság, rugalmasság, kíváncsiság, élménykeresés együttjárása (Eysenk, 1997; Dávid, 2002; McCrae, 1987; McCrae és Costa, 1997; Renzulli, 1977). Továbbá az ambivalencia tolerancia is a kreatív személyek jellemzője (pl. Eysenk, 1997; McCrae és Costa, 1997; Tóth, 2011b). Továbbá a komplexitás preferencia is korrelál a kreativitással (pl. Eisenman, 1990).

Csíkszentmihályi kreatitásról írt könyvében (2008) a kreatív emberek jellemzőjeként a komplexitást és dualitást emeli ki: más embereknél jellemzően elkülönülő jegyeket egyesítenek magukban. Helyzetektől függően képesek egy-egy tulajdonságpár két végpontja között váltani, s intenzíven megélni azokat.

Feist (2010) funkcionális keativitásmodellje strukturált megközelítési lehetőségét adja a felsorolt jellemzőknek. Feist (2010) kognitív személyiségjegyként kezeli a nyitottságot az új élményekre, azon az alapon és ezt tartja a leginkább stabil jellemzőnek. A szociális jellemzőnek tekinti az élménykeresést, a jó társas képességeket, a magabiztosságot, az asszertivitást és a nonkonformizmust. A motivációs jellemzőnek gondolja a motivációt a kreatitásra (Amabile, 1996), a feladattudatot, kitartást (Feist, 2010). A klinikai jellemző a neurocitást és a skizoid jegyeket.

2.3.1. A kreatitás mérési lehetőségei

A kreatitást alapvetően kétféleképpen szokás mérni (Dávid, 2002; Eysenck, 1996): vonás szinten, vagy a kreatív teljesítmény szintjén. A vonásszintű mérések normál eloszlást követnek, így sztenderd könnyen alkalmazható. Viszont a kreatív teljesítmény eredményének eloszlása Poisson és J alakhoz hasonlatos, így nehezebb értelmezni.

Vonásszintű mérés esetében alkalmazható intelligencia teszt; divergens gondolkodás mérése; önbevalláson alapuló kérdőívek; a kreatív tevékenységek iránti attitűd felmérésére; vagy kreatív viselkedések gyakoriságának önbevalláson alapuló mérése (Batey, 2012). Ilyen mérőeszközök például a Life Experience Inventory (Michael és Colson, 1979) vagy az Interest-a Lyser (Renzulli, 1977).

A Cattell és Mead (1976) által létrehozott Tizenhat Személyiségfaktor Kérdőívet Costa és McCrae (1978) kiegészítette és létrehozták a Tapasztalati Leltár kérdőívet a nyitottság mérésére, ami a fantázia, esztétika, viselkedés, elképzelések és értékek szintjén méri a nyitottságot. Ez a két kérdőív később a NEO-PI-R-be is megjelenik, mint Nyitottság skála (McCrae és Costa, 1997).

Eysenck (1996) megkülönböztetett kognitív (pl. intelligencia, tudás), környezeti (pl. társas jellegű, képzettség) és a személyiségre vonatkozó (pl. ambivalencia tolerancia, nyitottság) vonás jellegű méréseket. Az Ambivalencia Tolerancia teszt például gyakran használt mérőeszköz (Budner, 1962). Magyar mérőeszköz a Tóth-féle kreativitásbecslő skála (Tóth és Király, 2006; Tóth 2011b).

Amabile (1982) megkülönböztetett a kreatív produktumot objektív módon értékelő tesztek, és szubjektív tesztek. Ezek közül talán a legismertebbek a Torrance Kreativitás Teszt (1966), és a Mednick-féle Távoli Asszociációk Tesztje (1968).

Batey (2012) a kreativitás mérése szempontából három fő dimenziót különböztet meg: a mérési szintet (pl. személyi, szervezeti; kulturális); a mért aspektust (pl. folyamat; személyiség, produktum; környezet) és a mérés megközelítését, a módszert (pl. objektív, önbevallásos, szubjektív). Batey a modellt heurisztikus elméleti keretként definiálja. Ebből kiindulva 48 különböző mérési lehetőséget különített el.

A mérési lehetőségek kapcsán a vezetőknél alkalmazott mérési lehetőségekben gondolkodva alkalmazhatónak tűnik a Globális Transzformációs Vezetői Skála (Careless, Wearing és Mann, 2000) vagy a Többváltozós Vezetői skála (Avolio, Bass és Jung, 1995). A Temperamentum és karakter kérdőív (Temperament and Character Inventory, Benesch, 2011) két faktora, az újdonságkeresés és az ártalomkerülés temperamentumai is megfelelőek lehetnek.

3. A problémamegoldás, kreativitás kompetenciába tartozó attitűdök, személyiségjellemzők, viselkedési sémák vázlatos bemutatása

Problémamegoldási készségre minden embernek napi szinten szüksége van, a munkahelyi környezetben éppúgy, mint a magánéletben. A problémamegoldás során a feladat összetettségétől, rutinszerűségétől függően egészen különböző stratégiák merülhetnek fel megoldási alternatívaként. A legnagyobb kihívást a problémahelyzetek között a komplex problémák adják, melyek esetén számos szabály érvényesítésére szükség van, és számos jellemzőt egyidejűleg kell figyelembe venni. Az ilyen helyzetek megoldása a szakirodalom szerint a kognitív képességek fejlettségét, a megfelelő motivációt, kreativitást feltételez. Ez utóbbi mérése egyáltalán nem evidens. A kérdőíves eljárások az aktuális motivációs szinttől függően ugyanannál a személynél is más-más eredményre vezetnek (Amabile, 1982). A tesztelés érzelmi terhet jelent, ami korlátozza a kreativitást (Gyarmathy, 2011). A kreatív produktum sztereotip módon nehezen mérhető.

Mindezen jellemzőket figyelembe véve az a problémamegoldás, kreativitás kompetencia mérését két teszt segítségével javasoljuk kivitelezni.

Az egyik javasolt feladatban a jelölt egy négy négyszögből álló problémateret lát, melyek számozva vannak és betűk helyezkednek el bennük. A feladat lényege, hogy a szövegesen megjelenő szabályok közül minél többet érvényre juttatva rendezze el a betűket a négyszögekben. Öt szabály jelenik meg a képernyőn. A feladat végrehajtását idői nyomás alatt kell végeznie.

A másik feladatban a divergens gondolkodásra való képességet a távoli asszociációkra való képesség vizsgálata segítségével mérjük. A feladat alapvetően szöveges jellegű. Az összes válasz közül azt kell a személynek megjelölnie, ami a vázolt probléma (sztenderd, vagy kevésbé hétköznapi) megoldását jelentheti. Illetve vannak olyan feladatok is, ahol két konstruktum közötti kapcsolatot jelentő tényezőket kell megjelölni. Ebben az esetben is vannak evidens választások, illetve nagyvonalúbb, másént fogalmazva kissé fellazult asszociációk révén megérthető megoldási lehetőségek.

A problémamegoldás, kreativitás kompetenciával magas szinten bíró személy a munkahelyi környezetben képes a felmerülő problémák sok szempontot érvényesítő megoldására. Motivált a problémák hatékony megoldására. Képes a probléma fontos jellemzőinek kiszűrésére, és kellően szisztematikus, hogy ezeket a problémamegoldás folyamata során mindvégig szem előtt tartsa. A kompetenciával magas szinten bíró személy jellemzője az ötletgazdagság, képes meglévő ismereteit rugalmasan kombinálni, nyitott az új módszerekre, kísérletező aktív megoldáskeresése során. Az ilyen személy képes a divergens gondolkodás alkalmazására, egy problémahelyzetben számos újszerű ötlete támad.

A problémamegoldás, kreativitás jó szintjével bíró személy hatékonyan képes a problémamegoldásra, motivált is, hogy a lehető legjobb megoldási stratégiát alkalmazza. Jellemzően képes a probléma fontosabb aspektusainak kiszűrésére, és többnyire ezeket a problémamegoldás folyamata során szem előtt is tartja. Nyitott az új módszerekre, bár ezekkel nem jellemző, hogy ő állna elő. Képes a divergens gondolkodás adaptív alkalmazására és nem evidens összefüggések meglátására a munkahelyi problémák megoldása során.

A problémamegoldás, kreativitás közepes szintjével bíró személy többnyire hatékonyan old meg problémákat. A rutinjellegűeket hatékonyan, a komplex problémák már kisebb nehézséget jelentenek számára, de jellemzően azok megoldására is képes, viszont nem mindig az optimális megoldási stratégiát választja. Az ilyen személy nem keresi kifejezetten az új munkahelyi módszerek, megközelítések lehetőségét, de ezeket elfogadja, nem ellenzi és ezekhez alkalmazkodni képes. A kompetenciával közepes szinten bíró személy gondolkodási kerete többnyire a hétköznapi, gyakorlati megoldások szintjén mozog. De időnként az újszerű, originális megoldásokat választja a hagyományos, átlagos, sablonos megoldások mellett. Időnként képes a divergens gondolkodásra és újszerű összefüggések felismerésére is.

A problémamegoldás, kreativitás elégséges szintjével bíró személy nem mindig motivált a problémamegoldásra. A problémamegoldásra választott stratégiái jellemzően megfelelőek, azonban az összetett problémák megoldása nehézséget jelenthet számára, ilyenkor a szuboptimális megoldásokat is gyakran elfogadja. A kompetencia alacsony szintjét képviselő személy a hagyományos megoldásokhoz ragaszkodik, tart a változásoktól, változtatásoktól. Az elégséges szintű kreativitással bíró személy esetén ritkán, de előfordul originális megoldás. Divergens gondolkodásra időnként képes és esetleg újszerű összefüggések felfedezésére is, de ez általánosságban nem jellemző.

4. A problémamegoldás, kreativitás kompetenciához tartozó tesztek validitási és megbízhatósági szempontjai

Az tervezett mérési eljárások által meghatározott skálák megbízhatóságának jellemzésére a Cronbach- α mutatót, vagy a főkomponens analízis theta mutatóját használhatjuk.

A problémamegoldás, kreativitás kompetencia mérőeszközeinek arculati érvényessége magasnak tekinthető. A problémamegoldási interaktív feladat és a távoli asszociációkra való képességet vizsgáló feladat a

mért kompetencia eltérő aspektusait mérik, így közöttük szoros együttjárás nem feltételezhető. Ugyanakkor mindkét mért tényező hozzájárul a problémamegoldás szintjéhez általában. A skálák kritérium validitásának, azaz konkurens érvényességének a lentebb felsorolt skálákkal való együttjárásokat tartjuk célszerűnek vizsgálni.

A problémamegoldási interaktív feladatban elért pontszám feltételez szelektív figyelmet, így együttjárása a Vienna Test System „Cognitrone” (COG) nevű tesztje során mért inkorrekt elutasítási arány változójával vizsgálható. Ugyanakkor a deduktív gondolkodás alkalmazása miatt a Logikai betűsorok (Kurucz és Münnich, 2008) teszten elért eredményével való együttjárás segítségével vizsgálhatjuk.

A távoli asszociációk vizsgálatára tervezett mérés kimenete összevethető a Tóth-féle Kreativitásbecslő skála (2011b) önbevalláson alapuló mérőeszközének eredményeivel, Budner (1962) Ambivalencia Tolerancia Tesztje segítségével. Azonban ennél is magasabb korrelációt várnánk a Torrance Kreativitás Teszttel (1966), és a Mednick-féle Távoli Asszociációk Tesztjével (1968) kapott eredményekkel.

IRODALOMJEGYZÉK

- Amabile, T. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview.
- Amabile, T. M. (1982). The social psychology of creativity: A consensual assessment technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 997–1013.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., Jung, D. (1995). *Multifactor leadership questionnaire*. Center for leadership studies, Binghamton University, State University of New York.
- Balázs, K. (2014). Kreativitás, innováció. In Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds.), *Komplett vezető-kiválasztási tesztrendszer. 10 teszt kézikönyve* (pp. 95–104), Budapest: Belügyminisztérium.
- Balázs, K., Münnich, Á. (2011). Kreativitásra nevelés. In Münnich, Á. (ed.), *A kreativitás többszemponú vizsgálata* (pp.175–200). Debrecen: Didakt Kiadó.
- 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.
- Batey, M. (2012). The measurement of creativity: From definitional consensus to the introduction of a new heuristic framework. *Creativity Research Journal*, 24(1), 55–65.
- Benesch, M. (2011). *Manual: temperament and character inventory*. Mödling: Schuhfried.
- Bransford, J. D., Stein, B. S. (1984). *The ideal problem solver*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Budner, S. (1962). Intolerance of ambiguity as a personality variable. *Journal of Personality*, 30(1), 29–50.
- Careless, S., Wearing, A., Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business Psychology*, 14, 389–405.
- Cattell, H., Mead, A. (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 (2)* (pp. 135–159). London: SAGE. doi:10.4135/9781849200479
- Csapó, B. (1994). Az induktív gondolkodás fejlődése. *Magyar Pedagógia*, 94(1-2), 53–80.
- Csíkszentmihályi, M. (2008). *Kreativitás. A flow és a felfedezés, avagy a találmányosság pszichológiája*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Costa, P. T., McCrae, R. R. (1978). Objective personality assessment. In Storandt, M., Siegler, I. C., Elias, M. F. (eds.), *The clinical psychology of aging* (pp. 119–143). New York: Plenum.
- Dávid, I. (2002). A tehetségazonosítás eszközeinek összehasonlító vizsgálata az intellektuális szférában. In Dávid, I., Bóta, M., Páskuné Kiss, J. (eds.), *Tehettségkutatás* (pp. 8–108). Debrecen: Kossuth Egyetem Kiadó.
- Duncker, K. (1945). On problem-solving (L. S. Lees, Trans.). *Psychological Monographs*, 58(5), 100–113. doi:10.1037/h0093599
- Eisenman, R. (1990). Creativity, preference for complexity, and physical and mental illness. *Creativity Research Journal*, 3(3), 231–236.

- Eysenck, H. J. (1996). The measurement of creativity. In Boden, M. A. (ed.), *Dimensions of creativity* (pp. 199–242). Cambridge, MA: MIT Press.
- Eysenck, H. J. (1997). Creativity and personality. In Runco, M. A. (ed.), *Creativity research handbook* (pp. 41–66). Cresskill, NJ: Hampton.
- Faragó, K. (2005). A kockázatvállalás vizsgálata terepkísérletben. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 60(3), 343-370.
- Feist, G. J. (2010). The function of creativity in personality: The nature and nurture of creative personality. In Kaufman, J. C., Sternberg, R. J. (eds.), *The Cambridge handbook of creativity* (pp. 113–130). New York: Cambridge University Press.
- 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://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/8238/1/FrenschFunke_2002_EOLSS.pdf
- 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.
- Gyarmathy, É. (2011). Kreativitás és beilleszkedési zavarok. In Münnich, Á. (ed.), *A kreativitás többszem-pontú vizsgálata* (pp. 8–40). Debrecen: Didakt Kiadó.
- Hegedűs, J. (ed.) (2014). *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról*. Budapest: Belügyminiszterium.
- 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.
- 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. 204-216). (2023)
- Holyoak, K. J., Morrison, R. G. (2012). *The Oxford handbook of thinking and reasoning*. New York: Oxford University Press.
- Jauk, E., Benedek, M., Dunst, B., Neubauer, A. C. (2013). The relationship between intelligence and creativity: New support for the threshold hypothesis by means of empirical breakpoint detection. *Intelligence*, 41, 212–221.
- Jonassen, D. H. (1997). Instructional design models for well-structured and ill-structured problem-solving learning outcomes. *Educational Technology: Research and Development*, 45(1), 65–94.
- 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.
- Kaufman, J. C. (2009): *Creativity 101*. The Psych 101 Series. , New York: Springer.
- Kozbelt, A., Beghetto, R. A., Runco, M. A. (2010). Theories of creativity. In Kaufman, J. C., Sternberg, R. J. (eds.): *The Cambridge handbook of creativity* (pp. 20-47). Cambridge University Press, New York.
- 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., Ivaskovics, K. (2018). Rendőri alapkompenciák az egységes közszolgálati alapkompenciák tükrében. *Rendőrségi Tanulmányok, 1*(1), 15–74.
- McCrae, R. R. (1987). Creativity, divergent thinking, and openness to experience. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*, 1258–1265.
- McCrae, R. R., Costa, P. T. (1997). Conceptions and correlates of openness to experience. In Hogan, R., Johnson, J. A., Briggs, S. R. (eds.), *Handbook of Personality Psychology* (pp. 825–847) .Orlando (FL): Academic Press.
- Mednick, S. A. (1968), The Remote Associates Test. *The Journal of Creative Behavior, 2*, 213–214. doi: 10.1002/j.2162-6057.
- Michael, W. B., Colson, K. L. (1979). The Development and validation of a Life Experience Inventory for the identification of creative electrical engineers. *Educational and Psychological Measurement, 39*, 2463-470.
- 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, 112*(1), 41–58.
- Molnár, Gy., Pásztor-Kovács, A. (2015). A problémamegoldó gondolkodás mérése online tesztkörnyezetben. In Csapó, B. (ed.), *Zsolnai Anikó Online diagnosztikus mérések az iskola kezdő szakaszában* (pp. 341–366). Budapest: Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet Letöltve: http://publicatio.bibl.u-szeged.hu/8110/1/MGY_PKA_Probl%C3%A9mamegold%C3%A1s.pdf
- Mumford, M. D. (2003). Taking stock in taking stock. *Creativity Research Journal, 15*, 147–151.
- 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.
- Olajos, T., Fodor, Sz. (2023). A felnőttkori tehetség pszichológiai jellemzői. In: Malét-Szabó, E., Münnich, Á., Fodor, Sz., Olajos, T. (eds) *A rendészeti tehetségek kompetencia alapú kiválasztási rendszere* (pp. 11-32) . Budapest: Belügyminisztérium.

- Olajos, T., Fodor, Sz., Münnich, Á. (2023). Egy komplex rendészeti tehetségmenedzsment rendszer pszichológiai modulja és kiegészítő elemei. In: Malét-Szabó, E., Münnich, Á., Fodor, Sz., Olajos, T. (eds) *A rendészeti tehetségek kompetencia alapú kiválasztási rendszere* (pp. 180-201) . Budapest: Belügyminisztérium.
- Parloff, M. B., Datta, L.-E., Kleman, M. and Handlon, J. H. (1968). Personality characteristics which differentiate creative male adolescents and adults. *Journal of Personality*, 36(4), 528–552.
- Pólya, G. (1957). *How to solve it*. Garden City, NY: Doubleday.
- Raven, J. C. (1962). *Advanced progressive matrices, set 11*. Lodon: H.K. Lewis.
- Renzulli, J. S. (1977). *The Interest-A-Lyzer*. Mansfield Center, CT: Creative Learning Press.
- Robertson, S. I. (2001). *Problem solving*. Hove, UK: Psychology Press.
- Schwarz, N., és 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.
- Simonton, D. K. (1991). Emergence and realization of genius: The lives and works of 120 classical composers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 829–840.
- Sternberg, R. J., Kaufman, J. C. (2010). Constrains on creativity. In Kaufman, J. C., Sternberg, J. (eds.), *The Cambridge Handbook of Creativity* (pp. 467–482). New York: Cambridge University Press.
- Szabó, Cs. (1999). *Gondolkodás*. Debrecen: Kossuth Egyetemi Kiadó.
- 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)*. [Doktori értekezés]. Budapest: Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem és Hadtudományi Doktori Iskola.
- Thorndike, E. L. (1898). Animal intelligence: An experimental study of the associative processes in animals. *Psychological Review Monograph Supplement*, 2(4), 1–109.
- Torrance, E. P. (1966). *The Torrance tests of creative thinking–Norms–Technical manual research edition–Verbal tests, forms A and B–figural tests, Forms A and B*. Princeton, NJ: Personnel Press.
- Tóth, L. (2011a). A kreativitás mérésének módszerei. In Münnich, Á. (ed.), *A kreativitás többszemontú vizsgálata* (pp. 41–47). Debrecen: Didakt Kiadó.
- Tóth, L. (2011b). A Tóth-féle kreativitás becslő skála. In Münnich, Á. (ed.), *A kreativitás többszemontú vizsgálata* (pp. 65–81). Debrecen: Didakt Kiadó.
- Tóth, L., Király, Z. (1997). Új módszer a kreativitás megállapítására: Tóth-féle kreativitás becslő skála (TKBS). *Magyar Pedagógia*, 106(4), 287–311.
- 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 University Press.
- 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.

PSZICHÉS TERHELHETŐSÉG

Hógye-Nagy Ágnes

Absztrakt

A szervezeti előmenetel szempontjából fontos tényező, hogy a személy képes legyen megbirkózni a pszichés terheléssel, stresszhelyzetben megfelelő módon tudjon teljesíteni, az önuralmát meg tudja őrizni. Ez a képesség igazolt kapcsolatban áll a vezetői hatékonysággal, így a vezetői kiválasztás egyik fontos elemét képezi. Mérése történhet önbevallós módszerekkel (kérdőívek), illetve fokozott interaktivitást igényelő eljárásokkal is. Jelen tanulmányban megjelenik mindkét típusú eljárás kidolgozása, bemutatása.

Kulcsszavak: pszichés terhelhetőség, stressz, stressztolerancia, megküzdés, alkalmasság, kiválasztás

1. A pszichés terhelhetőség kompetenciába tartozó készségek, képességek

A pszichés terhelhetőség, a stresszel szembeni állóképesség, illetve a stresszel való megküzdés már több korábbi, belügyi kiválasztási eljárást bemutató tanulmányban megjelent (Malét-Szabó et al. 2018; Hógye-Nagy, 2023; Hógye-Nagy, Balázs, 2023; Hegedűs, 2014).

A stressz gyakorlatilag a modern élet szerves velejárója, ezáltal a munka világában is megjelenik. Jelentős egyéni különbségek mutatkoznak abban, ki hogyan kezeli, hogyan éli meg a stresszel teli helyzeteket, hogyan reagál rá, hogyan kezeli azt, vagy milyen mértékű az önuralma. Vannak, akik kisebb pszichés terhelés hatására is hamar összeomlanak, mások tartósabb, komolyabb stresszor jelenlétében is képesek jól teljesíteni.

Bár munkalélektani szempontból elsődlegesen a stressz teljesítményre gyakorolt hatását tartják szem előtt, nem mindegy az egyéb területekre gyakorolt hatása sem. A nem megfelelő megküzdési mód, illetve nem elégséges mértékű önuralom rövid- és hosszútávon is számos kellemetlen vagy kifejezetten egészségtelen következménnyel járhat (például folyamatos aggodalmaskodás, esetleg dühkitörések, dohányzás stb.). A munkapszichológiai kutatások elsődlegesen azokra a munkakörökre koncentrálnak, ahol az emberekkel történő foglalkozás fontos szerepet tölt be. Így az egészségügy (például Deutsch, Fejes, Kun, Medvés, 2014), pedagógusi (például Salavecz, Neculai, Jakab, 2006), vezetői (például Buttigieg és West, 2013; Kessler, Bruursema, Rododpman, Spector, 2013), valamint a rendvédelmi munkavégzés (például Newman és Rucker-Reed, 2004; Violanti és Aron, 1995) kap kiemelt szerepet.

A munkahelyi előmeneteli programok szempontjából is fontos, hogy azonosítani tudjuk azokat a személyeket, akik feltehetően képesek tartósan ellenállni a különböző munkakörülmények során fellépő stresszoroknak, illetve megfelelő mértékű önuralommal rendelkeznek, azaz magas a pszichés terhelhetőségük. A magas pszichés terhelhetőség – jelen értelmezési keretek között – a következő viselkedésjegyeket foglalja magába (Münnich, Balázs, Hidegkuti, Hógye-Nagy, 2018):

- Váratlan és/vagy nehéz helyzetben is megőrzi teljesítőképességét.
- A stresszt hatékonyan kezeli.
- Uralkodik az indulatain.

2. A pszichés terhelhetőség kompetencia szakirodalmának áttekintése

2.1. A STRESSZ ÉS PSZICHÉS TERHELÉS FOGALMA, HATÁSAI

A stressz fogalmát Selye (1976) kutatásai vezették be pszichológiai szakirodalomban. Megfogalmazása szerint 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 igazán fontos 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 stresszt kiváltó tényezőket stresszornak nevezik.

A stressz és stresszor mellett előfordulnak a megterhelés, igénybevétel fogalmak is az egyes szakirodalomban. Antalovits, Izsó, Juhász és Hercegfői (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. Stressz: 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 lélektani kutatások – így a munkalélektan is – elsődlegesen a pszichológiai stresszre helyezik a hangsúlyt, stressz alatt pedig stresszor hatására keletkező testi és lelki változást értik (Juhász, 2003). Olyan állapot, amely akkor alakul ki, ha valamilyen helyzetben az egyén úgy érzékeli, nem rendelkezik a megfelelő erőforrásokkal, nem képes megküzdeni az adott helyzettel, valamilyen szempontból nem tudja kezelni. Nagyon leegyszerűsítve azt is mondhatjuk, hogy stressz az, amit a személy annak érez, hiszen nagyon fontos a szubjektív megítélése az adott szituációnak.

Azonosíthatóak olyan jellegek is, amelyek *közösek* minden stresszorban, függetlenül azok jellegétől. Az egyik ilyen jelleg a befolyásolás hiánya, vagyis az események befolyásolásának képtelensége, a helyzet felett kontroll hiánya (illetve sokszor pusztán a tudat vagy hiedelem, hogy erre nincs lehetőség).

A második ilyen jelleg a bejósolhatatlanság, ami azt jelenti, hogy a személy nem tudja, mikor számíthat valami kedvezőtlen eseményre (ha egyáltalán jelenik meg ilyen), így nem tud esetlegesen felkészülni rá; másrészt folyamatosan fel kell készülnie a stresszorra, így nincsenek nyugalmi időszakok a személy számára.

Az utolsó közös jelleg pedig, hogy a stresszorok mindenképpen meghaladják az egyén képességeit. Ezáltal könnyen lehet, hogy nem képesek megbirkózni vele, azaz nagyobb a kudarc esélye. Mindez pedig negatív hatással lehet az egyén énképére.

2.1.1. Megküzdés, coping

A stresszorok elkerülése sem a magánéletben, sem a munkahelyen nem – vagy nem minden – esetben lehetséges. Ezért a hangsúly inkább arra helyeződik át, hogyan lehet csökkenteni a hatásukat, hogyan tud valaki megbirkózni a stresszes helyzetekkel. A stressz kapcsán éppen ezért fontos fogalom a megküzdés, a coping. A fogalom általánosan elfogadott meghatározásai kiemelik, hogy tudatos, szándékos és erőfeszítést igénylő reakcióról van szó, amelyeket stressz hatására mutatnak a személyek (Szemán-Nagy, 2014). Olyan kognitív és viselkedéses erőfeszítést értenek alatta, amely a külső és belső környezet követelményeinek és konfliktusainak elfogadását, csökkentését, leküzdését teszi lehetővé (Folkman és Lazarus, 1980).

A megküzdés elméleteinek az alapjai a pszichodinamikus irányzatban jelentek meg, a fogalmat elsődlegesen Anna Freud nevéhez kötik (Tringer, 2014). Egyes kutatók diszpozícióként kezelik, mások szerint helyzetfüggő, hogy mikor melyik mechanizmus az adaptív (Smith és Mackie, 2001).

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 megküzdéshez különböző erőforrások állhatnak rendelkezésünkre. Ezek az egyén társas kapcsolatai, a pszichológiai erőforrásai (intelligencia, személyiségjegyek, képzettség) és a megküzdési stratégiája (Csík-szentmihályi, idézi Dávid, 2014).

A megküzdést befolyásolhatja az egyén neme, a stresszor típusa, a személy aktuális állapota, a kultúra, az egyén önértékelése, optimista/pesszimista beállítódása és a rugalmas alkalmazkodóképessége (Pataky, 2014). Érdeemes külön megemlíteni a rugalmas alkalmazkodóképesség vagy reziliencia fogalmát, amely a kihívást jelentő vagy fenyegető körülmények ellenére történő sikeres alkalmazkodás folyamatát, képességét jelenti (Masten, idézi Csukonyi, 2014). A reziliencia „egy beállítódási mód, amely belső distressz és szorongás idején mutatkozik” (Csukonyi, Kovács, Kiss, 2015. 152. o.). 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).

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.

Pratch és Jacobowitz (1996, 1997) leírták az aktív coping fogalmát, amely egy egészséges személyiségstruktúra jellemzője, amely képes tolerálni a feszültséget; kidolgoz és alkalmaz olyan stratégiákat, amelyek segítik a veszélyes, konfliktusos helyzetek megoldásában. A stratégiák lehetnek tudatosak vagy tudattalanok, és igyekeznek egyensúlyt teremteni a környezeti követelmények és az egyén pszichológiai szükségletei, morálja között.

2.1.2. Az önkontroll szerepe

Az önkontroll képessége lehetővé teszi, hogy megszüntessük vagy megváltoztassuk belső reakcióinkat, ellenálljunk a nem megfelelő viselkedési tendenciáinknak és más módon (azaz nem ezeknek a késztetéseknek megfelelően) viselkedjük (Hofmann, Luhmann, Fisher, Vohs, Baumeister, 2014, p. 265).

Az önkontroll az életünk számos területén kifejti hatását. Megfelelő mértéke hozzájárul például a sikeres tanuláshoz, pozitív hatással van a munkahelyi teljesítményre, személyközi kapcsolatokra, mentális és fizikai jóllétre, alkalmazkodóképességre (például Grund, Senker, 2018; Judge, Bono, 2001; Tangney, Baumeister, Boone, 2004). Sőt, birtokában boldognak érezzük magunkat (Hofmann, Luhmann, Fisher, Vohs, Baumeister, 2014). Az alacsony szintje viszont étkezési és/vagy impulzus-kontroll zavarokkal, agresszióval, dohányzással, alkoholproblémákkal vagy akár antiszociális viselkedésekkel állhat kapcsolatban (például Bogg, Roberts, 2004; Denson, DeWall, Finkell, 2012; Denson, Pedersen, Friese, Hahm, Roberts, 2011).

Mérésére számos kérdőívet dolgoztak ki, például:

- Önkontroll Viselkedés kérdőív (Self-Control Behavior Inventory; Fagen, Long, Stevens, idézi Tangney, Baumeister, Boone, 2004),
- Önkontroll kérdőív (Self-Control Questionnaire; Brandon, Oescher, Loftin, idézi Tangney, Baumeister, Boone, 2004),
- Self-Control Schedule (Rosenbaum, idézi Tangney, Baumeister, Boone, 2004),
- A CPI is rendelkezik Önkontroll alskálával (Gough, idézi Tangney, Baumeister, Boone, 2004).

2.2. A PSZICHÉS TERHELHETŐSÉG FONTOSSÁGA AZ ELŐMENETEL, KARRIER SZEMPONTJÁBÓL

A stressz munkahelyi megjelenését napjainkban magától értetődőnek tekintjük. 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). Az elmúlt évezredek alatt az emberi munkavégzés ideje (illetve a munkahelyen eltöltött 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.

Sokan a túl sok vagy túl nehéz munkát kapcsolják össze a munkahelyi stresszrel. Ugyanakkor fontos azt is kiemelni, hogy nem csak a minőségi és/vagy mennyiségi túlterhelés jelent problémát, hanem az alulterhelés is. A monoton munkavégzés testi megbetegedéshez, érzelmi élet elszürküléséhez vezethet (Juhász, 2003). Ennek az lehet az 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 monotonia 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 információfeldolgozás-

ra, 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 és 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.

A stressz, pszichés terhelés munkavégzésre gyakorolt hatása nem egyértelműen negatív. Sok esetben kismértékű stressz facilitáló hatású lehet. Bizonyos helyzetekben az emberek kifejezetten a kihívást jelentő, nehezebb, érdekesebb feladatokat részesítik előnyben (Dávid, 2014).

A vezetői hatékonyság szempontjából is kiemelkedőnek látszik a stressz kezelésének szerepe. Gill, Flaschner és Shachar (2006) vizsgálata igazolta, hogy a transzformációs vezetési stílus képes csökkenteni a stressz hatását. Pontosabban a transzformációs vezetési stílus magasabb szintje az észlelt stressz alacsonyabb szintjét eredményezte.

Kiscsoportos feladatmegoldás esetén az aktív coping hozzájárul a vezetői viselkedéshez (Pratch és Jacobowitz, 1996). A kapcsolatot a nők és férfiak esetében is sikerült igazolni. Az elemzések segítettek tovább árnyalni a képet. A férfiaknál általánosságban mutatott kapcsolatot az aktív coping a vezetői hatékonysággal. A nőknél viszont a nehézségek azonosítása és a nehézségekkel való szembenézés állt kapcsolatban a vezetői hatékonysággal. Ezen túl a nők világosan ki tudták fejezni a pozitív és negatív motivációikat, és kevésbé használtak tagadást vagy elkerülést megterhelő vagy konfliktuskeltő helyzetekben, illetve jobban tudták észlelni a frusztrációt és a nehézségeket.

A hatékony vezetők aktív copingját a következő viselkedésmódok tükrözhetik (Pratch és Jacobowitz, 1997):

- csoportértékek és attitűdök tekintetében relatíve autonómak,
- nyitottak a komplexitás szintetizálására,
- hossz távú célok elérése érdekében képesek felülkerekedni a nehézségeken.

A vezetőket és a csúcsteljesítményt elérőket is fenyegeti a kiégés veszélye. A folyamatos kihívások, izgalmas feladatok stimulálóak, érdekesek. Ám ha huzamosabb ideig a képességeink határán dolgozunk, kimerítő lehet (Yarnal, 2008). Ezt a folyamatot gyorsíthatja a társas támasz hiánya, és az is a kiégést segíti elő, ha nincsenek pihenési időszakok a túlterhelés mellett. Ekkor egy idő után a személyek motiválatlanná válhatnak, csökken a teljesítőképességük, egyre inkább úgy érzik, hogy nem képesek megbirkózni a nehéz helyzetekkel. Az önkontroll viszont pozitív hatással van a társas kapcsolatokra, a családi kötelezésekre (Tangney, Baumeister, Boone, 2004), így a társas támasz segítségével csökkentheti a különböző konfliktusok, stresszorok terhelő hatását, ellensúlyozhatja a kiégés jelenségét is.

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. Az eredmények alapján pedig négy fokozatát lehet a kompetenciának elkülöníteni, mégpedig a kiváló, jó, közepes, elégséges szintet. Ezeket a szinteket a következőképpen lehet meghatározni, elkülöníteni.

-
- 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. A stresszt kiválóan kezeli.
- 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. Jól kezeli a stresszhelyzeteket.
- 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. Képes nagyjából megfelelően kezelni a stresszhelyzeteket.
- 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. Elégségesen kezeli a stresszhelyzeteket.

4. A pszichés terhelhetőség kompetenciához tartozó tesztek validálási, megbízhatósági szempontjai

4.1. A TERVEZETT TESZTEK BEMUTATÁSA

A pszichés terhelhetőség viselkedéses megragadása egy adaptív, fokozott interaktivitást igénylő teszttel történik. Továbbá egy kérdőív is készült, amely az önkontroll képességét méri.

A Faltörő tesztmodul a pszichés terhelhetőséget méri viselkedéses szinten. A feladat lényege, hogy a személy olyan helyzettel szembesül, amelyben egyre nehezebb jól teljesítenie. Minden vizsgálati személy szük-

ségszerűen eléri azt a pontot a teszt során, amikor már nem tud jól teljesíteni. A pszichés terhelhetőséget az mutatja, hogy mikor éri el a személy azt a határt, amikor már nem tud jól teljesíteni, és milyen mértékben növeli ez a hibázások számát. A jó pszichés terhelhetőségű személy ilyen stresszes, nehéz helyzetben is képes jól teljesíteni. Aki viszont nem terhelhető, hamarabb/gyakrabban hibázni kezd a feladat során. Magában a játékban labdák pattognak téglalap alakú területen. A személy feladata az, hogy megakadályozza, hogy a labdák az alsó vízszintes oldalt elérjék. Ezt úgy tudja megtenni, hogy az egerrel irányítható csúszka segítségével „visszapattintja” a labdákat. Egy 1 perces gyakorló feladat segít meggyőződni arról, hogy a vizsgálati személy valóban tisztában van a feladattal. A tesztben először 1 labda mozog. 7 mp elteltével újabb labda jelenik meg.

A kérdőív itemei a kompetencia önkontroll dimenzióját mérik önbevallás itemek segítségével. A kérdőívben olyan itemek szerepelnek, mint például „Nehéz engem felbosszantani” vagy „Nem szívlelem az unalmas, monoton feladatokat”. Az itemek az önkontroll az impulzív viselkedésre, illetve annak gátlására, valamint a monoton helyzetek elviselésére vonatkoztatva jelennek meg. A vizsgálati személyek a válaszaikat egy 11 fokú, Likert-típusú skálán adhatják meg.

4.2. A TERVEZETT TESZTEK VALIDÁLÁSI SZEMPONTJAI

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, emellett a munkahelyi előmenetel, karrier viszonylatában is kiemelten fontos. Főként az olyan munkaköröknél, ahol emberekkel foglalkoznak, kritikus, hogy a munkavállalók meg tudjanak küzdeni ezekkel a stresszorokkal, képesek legyenek ezeket megfelelően kezelni. A pszichés terhelhetőség kompetencia viselkedés alapú megragadásának érdekében 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.
- Bogg, T., Roberts, B.W. (2004) Conscientiousness and health-related behaviors: A meta-analysis of the leading behavioral contributors to mortality. *Psychological Bulletin*, 130, 887-919. doi: 10.1037/0033-2909.130.6.887
- Buttigieg, S, West, M. (2013). Senior management leadership, social support, job design and stressor-to-strain relationships in hospital practice. *Journal of Health Organization and Management*, 27(2), 171-192. doi: 10.1108/14777261311321761
- Csukonyi, Cs. (2014). Rugalmas alkalmazkodóképesség. In Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds.), *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztek leírása: KVKteszt Komplet vezető-kiválasztási tesztrendszer* (pp. 54–59). Budapest: Belügyminisztérium.
- Csukonyi, Cs., Kovács, I., Kiss, B. (2015). A mentális állóképesség és a teljesítménymutatók kapcsolata a csapatsportot űzők céljával: Kézilabdázók és kosárlabdázók sporttal kapcsolatos célkitűzéses vizsgálati eredményeinek bemutatása. In Balázs, K. (ed.), *Alkalmazott pszichológiai tanulmányok a Szociál- és Munkapszichológiai Tanszék fennállásának 25. évfordulójára* (pp 151–172). Debreceni Egyetemi Kiadó.
- Dávid, I. (2014). A stressz és kezelése. In Dávid, I., Fülöp, M., Pataky, N., Rudas, J. (eds.), *Stressz, megküzdés, versengés, konfliktusok* (pp. 11–66). url: <http://tehetseg.hu/konyv/stressz-megkuzdes-versenges-konfliktusok>
- Denson, T. F., Pedersen, W. C., Friese, M., Hahm, A., Roberts, L. (2011). Understanding impulsive aggression: Angry rumination and reduced self-control capacity are mechanisms underlying the provocation-aggression relationship. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37, 850–862. doi: 10.1177/0146167211401420
- Denson, T., DeWall, C., Finkel, E. (2012). Self-Control and aggression. *Current Directions in Psychological Science*, 21(1), 20–25. doi: 10.1177/0963721411429451
- Deutsch, Sz., Fejes, E., Kun, Á., Medvés, D. (2015). A jóllétet meghatározó tényezők vizsgálata egészségügyi szakdolgozók körében. *Alkalmazott Pszichológia*, 15(2), 49–71.
- Folkman, S., Lazarus, R. S. (1980): An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal of Health and Social Behavior*, 21(3), 219–239. doi: 10.2307/2136617
- Gill, A., Flaschner, A., Shachar, M. (2006). Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 469–481. doi: 10.1108/09596110610681511
- Groeger, J. A. (2000). *Understanding driving*. East Sussex: Psychology Press.
- Grund, A., Senker, K. (2018). Motivational foundations of self-control and mindfulness and their role in study–leisure conflicts. *Learning and Individual Differences*, 68, 72–84. doi: 10.1016/j.lindif.2018.10.007
- Hegedűs, J. (ed.) (2014). *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról*. Budapest: Belügyminisztérium.

- Hofmann, W., Luhmann, M., Fisher, R. R., Vohs, K. D., and Baumeister, R. F. (2014). Yes, but are they happy? Effects of trait self-control on affective wellbeing and life satisfaction. *Journal of Personality*, 82(4), 265–277. doi: 10.1111/jopy.12050
- Hőgye-Nagy, Á. (2023). Pszichés terhelhetőség. In Malét-Szabó E., Münnich, Á., Fodor, Sz., Olajos, T. (eds.), *Az egységes közszolgálati alapkompenciákat vizsgáló tesztrendszer pszichológiai alapjai* (pp. 217-230) Budapest: Belügyminisztérium.
- Hőgye-Nagy, Á., Balázs, K. (2023). A vezetői tehetség prediktív viselkedéssjegyei és kompetenciái a fővizsgálat alapján, In: Malét-Szabó, E., Münnich, Á., Fodor, Sz., Olajos, T. (eds) *A rendészeti tehetségek kompetencia alapú kiválasztási rendszere* (pp. 132-143) . Budapest: Belügyminisztérium.
- Jackson, M. (2013). *The age of stress: Science and the search for stability*. Oxford University Press.
- Judge, T.A., Bono, J.E. (2001) Relationship of Core Self-Evaluations Traits–Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability–With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80-92. doi: 10.1037/0021-9010.86.1.80
- Juhász, Á. (2003). *Munkahelyi egészségpszichológia*. oktatási segédanyag. Budapesti Műszaki Egyetem.
- Kessler, S., Bruursema, K., Rododpman, B., Spector, P. (2013). Leadership, interpersonal conflict, and counterproductive work behavior: An examination of the stressor–strain process. *Negotitation and Conflict Management Research*, 6(3), 180-190. doi: 10.1111/ncmr.12009
- 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>.
- 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. , Münnich, Á., Balázs, K., Hidegkuti, I. Hőgye-Nagy Á. (eds.) (2023). *A rendvédelmi szervek irányítói feladataira történő kompetencia alapú kiválasztás*. Budapest: Belügyminisztérium.
- 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.
- 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.
- 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
- Pataky, N. (2014). Megküzdés és tehetség. In Dávid, I., Fülöp, M., Pataky, N., Rudas, J. (eds.), *Stressz, megküzdés, versengés, konfliktusok* (pp. 67–122). url: <http://tehetseg.hu/konyv/stressz-megkuzdes-versenges-konfliktusok>
- Pratch, L., Jacobowitz, J. (1996). Gender, motivation, and coping in the evaluation of leadership effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(4), 203-220. doi: 10.1037/1061-4087.48.4.203
- Pratch, L., Jacobowitz, J. (1997). The psychology of leadership in rapidly changing conditions: A structural psychological approach. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 123, 169–196. url: https://www.researchgate.net/publication/285924003_The_Psychology_of_Leadership_in_Rapidly_Changing_Conditions_A_Structural_Psychological_Approach

-
- 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.
- Salavecz, Gy., Neculai, K., Jakab, E. (2006). A munkahelyi stressz és az énhatékonyság szerepe a pedagógusok mentális egészségének alakulásában. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 7 (2). 95–109. doi: 10.1556/Mental.7.2006.2.2
- Selye, J. (1976). *Stress in health and disease*. Boston: Butterworths.
- Smith, E. R., Mackie, D. M. (eds.) (2001). *Szociálpszichológia*. Budapest: Osiris.
- 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 Komplette vezető-kiválasztási tesztrendszer* (pp. 35–46). Budapest: Belügyminisztérium.
- 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), 271-324. <http://dx.doi.org/10.1111/j.0022-3506.2004.00263.x>
- Tiringier, I. (2014). Megküzdés (Coping). In Kállai, J., Varga, J., Oláh, A. (eds.), *Egészségpszichológia a gyakorlatban* (pp. 177–197). Budapest: Medicina Könyvkiadó.
- 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/>
- Yarnal, J. (2008). *Strategic Career Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Violanti, J. M., Aron, F. (1995). Police stressors: Variations in perception among police personnel. *Journal of Criminal Justice*, 23(3), 287–294.

SZABÁLYKÖVETÉS, FEGYELMEZETTSÉG

Dallos Andrea – Papp Gábor

Absztrakt

A viselkedésünk alakítása során számos szabályra, előírásra kell tekintettel lennünk. Ezek a szabályok az életünknek minden területén jelen vannak, így a munkahelyünkön is számos olyan előírás van, amelyeknek a betartását elvárják tőlünk. A munkahelyen meglévő szabályok alapvetően a szervezet hatékony működését szolgálják: a szervezet tagjait a szervezeti célok megvalósításának az irányába terelik úgy, hogy elősegítik a tagok közötti zökkenőmentes és hatékony együttműködést. Ugyanakkor az ezen szabályok által diktált viselkedések sok esetben nem felelnek meg az egyén érdekeinek vagy szándékainak.

Természetesen vannak olyan helyzetek, amikor a szabályokkal van a probléma, és nem feltétlen/pontosan az azoknak megfelelő viselkedés lenne a legmegfelelőbb vagy helyesebb viselkedés, ugyanakkor sokkal gyakoribb az a helyzet, hogy a szervezeti szabályok megszegése, be nem tartása súlyos negatív következményekkel jár, és ez különösen így van a közszolgálat területén dolgozók esetében. Emiatt alapvető fontosságú, hogy az ezen a területen dolgozók képesek legyenek arra, hogy akár a saját szempontjaikat is háttérbe szorítva, a szervezeti előírásoknak, eljárásoknak megfelelően viselkedjenek. Ez az elvárás még kifejezettebb a vezetői jellegű feladatokat ellátó személyek esetében, hiszen ők egyben szerepmódként is funkcionálnak. Ahhoz, hogy valaki a szervezeti szabályoknak megfelelően viselkedjen, egyrészt arra van szükség, hogy az önkontroll, önszabályozás megfelelő szintjével rendelkezzen, azaz szükség van a fegyelmezettség megfelelő szintjére. Emellett arra is szükség van, hogy az egyén képes legyen a szervezetben jelenlévő szabályokat megismerni, és azokat megfelelően alkalmazni.

A tanulmányban először is bemutatjuk a fegyelmezettség (önszabályozás, önkontroll) fogalmát, amely megalapozza a szabályok követésére való képességet, majd ezt követően kitérünk a szabálykövetés kompetenciájára. Ennek során bemutatjuk azt is, hogy melyek azok a tényezők, amelyek hatással vannak a szabályok betartására, illetve hogy melyek azok az okok, amelyek a szabályok megszegésének az irányába terelik a munkavállalókat. Ezt követően pedig ismertetjük a szabálykövetés, fegyelmezettség kompetencia mérésére tervezett tesztünket.

Kulcsszavak: szabálykövetés, szabálysértés, fegyelmezettség, önkontroll

1. A szabálykövetés, fegyelmezettség kompetenciába tartozó képességek, készségek

A szabálykövetés, fegyelmezettség kompetencia magában foglalja egyrészt a szervezetben jelenlévő szabályoknak a megismerésére és elsajátítására való képességeket, valamint ezeknek a szabályoknak a betartását. A szabálykövetés kompetenciának részét képezi még a kapott utasítások meghatározott határidőn belül való betartása és kivitelezése. Vagyis azt mondhatjuk, hogy az engedelmesség is egy fontos aspektusát

jelenti ennek a képességnek. Ugyanakkor ahhoz, hogy az egyén képes legyen a szabályoknak a betartására, alapvetően szüksége az, hogy megfelelő mértékű fegyelmezettség jellemezze, azaz képes legyen az impulzusainak, késztetéseinek, érzelmeinek és viselkedésének a szabályozására, azaz az önszabályozásra (Malét-Szabó et al. 2018).

Mivel a szabálykövetés alapját jelenti a fegyelmezettség, a késztetéseink, viselkedéseink szabályozására való képesség, a kitűzött célok elérése érdekében az erőfeszítések meghozatalára való képesség, így az önszabályozás, önkontroll és fegyelmezettség szakirodalmával kezdjük a szakirodalmi áttekintést, majd ezt követően térünk át a szabálykövetésre, illetve az azt befolyásoló tényezőkre. A kompetencia meghatározásában javasolt viselkedésszempontok az irányítók vizsgálatára esetén:

- Ismeri és elsajátítja a tevékenységéhez kapcsolódó szabályzókat.
- Követi és határidőre elvégzi a kapott utasításokat.

Látható, hogy a kompetencia definiálása erőteljesen hasonlít a bejövő állomány esetében leírtakhoz (Papp, 2018; Malét-Szabó, 2018). A bejövő állomány és az irányítók esetében is nagy jelentősége van annak, hogy a feladatok időben és a szakma szabályainak megfelelően legyenek elvégezve, a fő különbség a feladatok összetettségében, illetve spektrumában jelentkezik az irányítók és a bejövő állomány között.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. AZ ÖNSZABÁLYOZÁS, ÖNKONTROLL ÉS FEGYELMEZETTSÉG FOGALMA

Az emberek a mindennapi életük során számos kísértésnek (pl. sokáig aludni, hizláló ételeket enni, sértő dolgokat mondani másoknak, az interneten böngészni/játszani munka helyett), vagyis olyan viselkedésnek állnak ellen, amelyek ugyan kellemesek és szórakoztatóak, ugyanakkor hosszú távon gyakran komoly kockázatokat hordoznak magukban, vagy akár az általánosan elfogadott viselkedési szabályokkal ellentétesek. Felmerülhet a kérdés, hogy mi teszi az embert képessé arra, hogy fegyelmezetten viselkedjen, betartsa a szabályokat és normákat, amelyeket az a társadalom vagy szervezet állít fel, melynek tagjai vagyunk, és ellenálljanak azoknak a késztetéseknek, melyek a saját önos, önző érdekeink követését sugalmazzák (Baumeister, Vohs, Tice, 2007).

Ez a kérdés már régóta foglalkoztatja az embereket, és ezzel összhangban az önszabályozás, önkontroll iránti érdeklődés a pszichológia területén is hamar megjelent. Ennek a fokozódó érdeklődésnek köszönhetően az önkontrollal, önszabályozással kapcsolatban számos elképzelés látott napvilágot. Az elsők között volt például Freud (1911), aki az önszabályozás, önkontroll kérdésével foglalkozott. Szerinte az akaratérő nem más, mint az Ego arra vonatkozó ereje, képessége, hogy a szükségletek azonnali kielégítését késleltesse. Minél erősebb az Egonk, annál tovább vagyunk képesek késleltetni a szükségletek kielégítését. Ugyanakkor az Ego akaraterejét fejleszteni is lehet azzal, ha a késleltetést gyakoroljuk (Freud, 1911). Ez, az akaratérő fejlesztésével kapcsolatos gondolatmenet a későbbiekben is visszaköszönt (pl.: Baumeister, Vohs, Tice, 2007). Kalenscher, Ohmann és Güntürkün (2006) úgy vélik, az embereknek két választási lehetőségük van: az önkontroll és impulzivitás. Ha az impulzivitás mellett tesszük le a voksunkat, akkor a kismértékű, azonnali jutalmakat preferáljuk a nagyobb, késleltetett jutalmakkal szemben. Ezzel szemben az önkontroll nem más, mint az azonnali kielégülés helyett a nagyobb, késleltetett jutalom előnyben részesítése. Baumeister, Heatherton és Tice (1994, idézi Muraven, Baumeister, Tice, 1999) megfigyelték, hogy ha egymás után több olyan helyzetbe kerülünk, amelyben önkontrollt kell gyakorolnunk, akkor az önkontrollra való képességünk

az ismételt használat hatására gyengül, vagyis gyakorlatilag azt mondhatjuk, hogy az önkontroll egy kimeríthető erőforrás. Baumeister és Heatherton (1996) szerint az önszabályozás egy korlátozott erőforrás, mely az önkontrollt követelő feladatok hatására gyengül, kimerülhet. Ennek eredményeként pedig a következő, önkontrollt igénylő feladatban már gyengébb lesz az egyén teljesítménye, még akkor is, ha az önkontroll más formáját igényli az a feladat (pl.: Baumeister, Bratslavsky, Muraven, Tice, 1998; Baumeister, Vohs, Tice, 2007; Muraven, Baumeister, 2000; Muraven, Tice, Baumeister, 1998).

Ezen a ponton feltűnhet, hogy a szakirodalomban sok esetben váltakozva, egymás szinonimáiként használják az önszabályozást és önkontrollt, ugyanakkor a két fogalom nem teljesen ugyanazt jelenti. Azt mondhatjuk, hogy az önkontroll az önszabályozás egy formája, azaz az önszabályozás egy szélesebb gyűjtőfogalom, amely tudatos és tudattalan folyamatokat is magába foglal, így pl. a homeosztatisz folyamatokat is. Az önszabályozás alatt az érzelmi és viselkedéses folyamatok koordinációját értjük annak érdekében, hogy saját magunkkal, az énünkkel kapcsolatban egy viszonylag pozitív képet tudjunk fenntartani úgy, hogy közben társasan elfogadható módon viselkedünk, és a céljaink megvalósítása felé haladunk. Az önszabályozás azt foglalja magába, hogy az egyén bizonyos viselkedéseket mutat, vagy éppen elkerül, annak érdekében, hogy a céljait a későbbiekben elérhesse (Oyserman, 2007).

Ezzel szemben az önkontrollhoz csak a viselkedés megváltoztatására irányuló tudatos erőfeszítéseket soroljuk, mint például az impulzusok kordában tartása, kísértéseknek való ellenállás. Baumeister, Vohs és Tice (2007) definíciója szerint az önkontroll az arra való képesség, kapacitás, hogy az egyén meghatározza 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. Tangney, Baumeister és Boone (2004) szerint pedig arra való képesség, hogy felülírjuk, megváltoztassuk az énünket és alkalmazkodjunk annak érdekében, hogy jobb legyen az énünk 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. Vagyis az önkontroll az, ami lehetővé teszi, hogy a viselkedésünket ne kizárólag a külső ingerek és automatikus, reflexív vagy ösztönös válaszok irányítsák. Az önkontroll révén válik az emberi viselkedés változatosabbá és rugalmasabbá (Muraven, Baumeister, Tice, 1999).

Az önkontrollal rokon fogalom a fegyelmezettség. A fegyelmezettségre általában úgy tekintünk, mint egy pozitív, kívánatos személyiségjellemzőre. A fogalmat úgy definiálhatjuk, mint az egyén arra való törekvését, hogy az akarateréjét bevetve megvalósítsa, elérje azokat a dolgokat, amiket általában a társadalom kívánatosnak tart. Az önkontroll ugyanezt az akaraterőt hasznosítva pedig távol tartja az egyént az olyan viselkedésektől, amelyek nem kívánatosak, vagy pedig arra használja, hogy késleltesse a kielégülést (Kohn, 2008). Kohn (2008) megközelítésével szemben ugyanakkor kritikaként felmerült, hogy a fegyelmezettséget nem csak a mások által kívánatosnak tartott célok megvalósítására tett erőfeszítésként foghatjuk fel, hanem a saját céljaink elérése során mutatott kitartás is ide sorolható. A céljaink melletti kitartás, a hosszú távú céljaink megvalósítása sok esetben nehézséget jelent számunkra. Az ilyen célok melletti kitartás, illetve a megvalósításuk érdekében tett erőfeszítések fegyelmezettséget követelnek meg az egyén részéről (Pintrich, Zusho, 2002; Duckworth, Grant, Loew, Oettingen, Gollwitzer, 2011). Sok olyan felelősség hárul ránk, amiket fontosnak tartunk, ugyanakkor úgy érezzük, hogy sok erőfeszítést igényelnek, fáradtságos a megvalósításuk és sok esetben frusztrálóak is. A céljaink megvalósításához nem elegendő a céloknak a meghatározása, illetve a megvalósításukkal kapcsolatos tervek kialakítása, arra is szükség van, hogy ezek mellett a célok mellett el is köteleződjünk. A célok megvalósítása során a két legproblematisabb pont a célok megvalósításának az elkezdése, illetve a megvalósítás útján való maradás, azaz a kitartás szoktak lenni. A megvalósítás útján való maradáshoz arra van szükség, hogy a cél megvalósítása felé vezető viselkedést fenntartsuk, és elkerüljük a pályáról való letéréseket, vagyis fegyelmezettségre és kitartásra van szükség (Duckworth és mtai, 2011).

2.2. AZ ÖNKONTROLL ÉS FEGYELMEZETTSÉG JELENTŐSÉGE AZ ÉLETÜNKBEN

Összességében azt mondhatjuk, hogy az önkontroll és fegyelmezettség mindenképp olyan képességek, illetve jellemzők, amelyeknek számos előnyös hatása van az életünkben (Tangney, Baumeister, Boone, 2004 alapján):

- *Feladattal kapcsolatos teljesítmény:* a magasabb önkontroll és fegyelmezettség jobb munkahelyi teljesítménnyel jár együtt, hiszen a magasabb önkontrollal és fegyelmezettséggel 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.
- *Impulzus kontroll:* a magasabb önkontroll és fegyelmezettség jobb impulzus kontrollal jár együtt, vagyis ilyen esetben kevesebb impulzív viselkedéssel (alkoholfogyasztás, étkezés) kapcsolatos probléma figyelhető meg az egyénnél. Az önkontroll, fegyelmezettség magasabb szintjével jellemezhető személyek körében kevésbé jellemzőek az alkoholfogyasztási, költsékezési és étkezési problémák, jobban tudnak spórolni.
- *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 és fegyelmezettséggel rendelkező személyek általában hatékonyabban tudják kezelni a személyközi kapcsolataikat. Általában harmonikusabbak 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, konstruktívabb konfliktuskezelés jellemzi őket. Ayduk és munkatársai (2000) kimutatták, hogy a gyermekkorban az egyénnel jellemző nagyobb mértékű önkontroll hozzájárul az interperszonális kapcsolatok hatékonyabb kezeléséhez még azoknak a személyeknek az esetében is, akikre az elutasítás iránti érzékenység nagyobb mértéke jellemző.

2.3. AZ ÖNKONTROLL ÉS FEGYELMEZETTSÉG MUNKAHELYI VONATKOZÁSAI

A munkateljesítményre hatást gyakorló személyiségjellemzők vizsgálatával foglalkozó kutatások jelentős része a lelkiismeretesség dimenziót hozta egyértelműen összefüggésbe a munkahelyi teljesítménnyel: Barrick és Mount (1991) analízise alapján a lelkiismeretesség magas szintje az egyik legmegbízhatóbb prediktora a jó munkateljesítménynek a foglalkozások széles körében. Adenuga és Ayodele (2013) szerint pedig 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. Ezek alapján egyértelműnek tűnik a lelkiismeretesség és önkontroll, fegyelmezettség, illetve ezeknek a tényezőknek a munkateljesítménnyel való kapcsolata.

A kutatások egy része a teljesítmény egyéb munkahelyi viselkedések esetében is vizsgálta az önkontroll és a lelkiismeretesség szerepét. A lelkiismeretesség egyik aldimenziója a fegyelmezettség (Costa, McCrae, 1992, idézi Watson, 2001). Ezeknek a kutatásoknak az eredményei alapján azt mondhatjuk, hogy ezek olyan jellemzők, amelyek számos munkahelyi viselkedéssel (pozitíval és negatíval egyaránt) összefüggést mutatnak.

A fegyelmezettségnek a lelkiismeretesség egyik aldimenziójaként olyan munkahelyi viselkedésekkel mutatták ki a kapcsolatát, mint a halogatás. A kutatások eredményei szerint a lelkiismeretesség dimenziói közül a fegyelmezettség mutatja a legszorosabb összefüggést a feladatok végrehajtásának a halogatásával. A fegyelmezettség nagyobb szintjével jellemezhető személyekre kevésbé jellemző a halogatás megjelenése (Watson, 2001).

A jó munkahelyi teljesítmény szempontjából fontos lesz a kitartás („*perseverance*”) megfelelő szintje. A kitartást nem más, mint az egyén arra való tendenciája, hogy kitartsa a célok megvalósítása mellett, még a felmerülő nehézségek, akadályok, fáradtság, frusztráció vagy a megvalósíthatóság alacsony észlelt szintje ellenére is (Constantin, Holman, Hojbota, 2011). Ebből a definíciójából is látszik, hogy az önkontroll és fegyelmezettség elengedhetetlenek ahhoz, hogy valaki képes legyen a céljainak megvalósítása melletti kitartásra, tulajdonképpen a kitartás az önkontroll és fegyelmezettség egyik aspektusaként fogható fel (pl.: Moffitt et al. 2011). Tutu és Constantin (2012) kutatásuk során kimutatták, a kitartás (hosszú távú és jelenlegi célok megvalósítása melletti kitartás) a munkateljesítmény jó prediktora.

Az önkontrollnak és a fegyelmezettségnek a megfelelő szintje alapvető elvárásként jelenik meg a közszolgálat területén dolgozókkal szemben, és ez még inkább így van a vezetői jellegű, irányítói feladatokat ellátó munkavállalók esetében. A fegyelmezettséggel kapcsolatos elvárások nem új keletűek a közszolgálat területén: már a belügyi szervek vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztrendszerében (Münnich, Balázs, Hőgye-Nagy, 2014; Hegedűs, 2014; Malet-Szabó et al. 2018)) is megjelent az elvárások között a következetesség, kiszámíthatóság és szabálytudat. 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, Papp, 2014), amely megvalósításának az előfeltétele a megfelelő mértékű önkontroll birtoklása.

A megfelelő mértékű fegyelmezettséggel, önkontrollal kapcsolatos elvárások nemcsak a magyar, hanem a külföldi/nemzetközi gyakorlatban is megjelennek. Az Egyesült Államok Munkaügyi Minisztériumának támogatásával készült foglalkozási adatbázisában (*O*net*, „*Occupational Information Network*”, 2017) szereplő belügyi szervek hivatásos állományához hasonló foglalkozások esetében is találkozhatunk a fegyelmezettséggel és önkontrollal kapcsolatos munkaköri követelményekkel. A közszolgálati (többek között pl.: rendőrtiszt - „*Police Officer*”, büntetés-végrehajtás, fegyőr - „*Correctional Officers and Jailers*”, vámtiszt - „*Immigration and Custom Investigators*”, önkormányzati tisztviselő - „*Municipal clerks*”, adóellenőr - „*Tax Examiners and collectors, revenue agents*”) foglalkozások *O*Net*-es leírását áttekintve azt láthatjuk, hogy az ilyen munkaköröket betöltő személyekkel szemben alapvető elvárásként jelenik meg az önkontroll és fegyelmezettség kompetenciája, azaz jellemzően elvárt a higgadtság megőrzésére, érzelmek kontroll alatt tartására, harag kontrollálására, az agresszív viselkedés elkerülésére való képesség, még nagyon bonyolult helyzetekben is. Emellett elvárásként megjelenik a kitartás, amely alatt a szükséges erőfeszítések megtételére való hajlandóságot értik akadályok ellenére is, a kitűzött cél elérése érdekében. Ez a kitartással kapcsolatos elvárás pedig egyértelműen a fegyelmezettséggel hozható összefüggésbe.

2.4. SZABÁLYKÖVETÉS, SZABÁLYSZEGÉS

A szervezetek működésének alapfeltétele, hogy a munkavállalók elfogadják és kövessék a szervezeti szabályokat, normákat és előírásokat (Tyler, 2005). Abban, hogy a munkavállalók tényleg követik-e a szabályokat, Tyler (2005) szerint a szabályok észlelt legitimitásának jut kulcsszerep, valamint annak, hogy a szabályok mennyire felelnek meg a munkavállalók saját belső értékeinek. Kézenfekvőnek látszik, hogy ha a munkavállalók a szabályokat legitimnek érzik, akkor nagyobb valószínűséggel tartják magukat a szabályokhoz. A legitimitás mellett a szabálykövetést segíti elő az is, ha a munkavállaló úgy érzi, a szervezet által megkövetelt szabályok, előírások illeszkednek a saját morális, etikai értékeihez.

A szakirodalomban olvashatunk arról, hogy már irányultak kísérletek a rendőrök szabálykövető viselkedése mögött rejlő okok feltárására (Haas et al. 2015). Ők úgy vélekedtek, hogy a rendőrök szabálykövető magatartásának legfontosabb prediktora a procedurális igazságosság és a bizalom. Az igazságos bánásmód alapvetően hozzájárul ahhoz, hogy az egyének elismerjék mások tekintélyét, és betartsák az általuk alkotott szabályokat. Haas és munkatársai (2015) 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) úgy érvel, hogy a szabályok, valamint a szabályok megszegése esetén a kilátásba helyezett büntetés fokozza a szabálykövető magatartást, de a vezetők nagyobb hatékonysággal tudják betartatni a szabályokat, ha a hatalmukat a munkavállalók legitimnek érzik. Az észlelt hatalom akkor legitim, ha a munkavállalók bíznak az autoritásban, önkéntesen ruházzák fel hatalommal az autoritást, és kötelesek engedelmessé válni.

Poulter és munkatársai (2008) a szabálykövetést a tervezett viselkedés elméletével (Ajzen, 1985, 1988) magyarázták, amely egy nagyon gyakran használt elképzelés az alkalmazott szociálpszichológiában (Steg, Buunk, Rothengatter, 2008). 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 a kamionsofőrök szabálykövető magatartását befolyásoló tényezőket próbálták meghatározni. A szabálykövető viselkedésnek két formáját vizsgálták: a szabálykövető viselkedést az utakon, illetve a gépjárműre vonatkozó szabályok betartását. Eredményeik szerint 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 betartására 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. Ez azt mutatja, hogy az érzés, miszerint ténylegesen meg tudnak felelni a szabályoknak, nagyobb jelentőségű, mint minden egyéb jellemző.

A kiválasztás során nemcsak azt szeretnénk megtudni, hogy kik lesznek azok, akik nagy hatékonysággal 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/ártalmas munkahelyi viselkedéseknek („*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, Gundloch, Douglas, 2002). Olyan viselkedéseket sorolunk ide, mint pl. erőszak, lopás, őszintétlenség, hiányzás, drog- és alkoholfogyasztás és agresszió. Számos vizsgálat irányult annak feltárására, hogy milyen tényezők állnak ezeknek a viselkedéseknek a hátterében. 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, *akarattal („volition”) impulzivitás és önkontroll* (Griffin, O’Leary-Kelly, Collins, 1998, idézi Martinko, Gundloch, Douglas, 2002). A vizsgálatok alapján az önkontroll szignifikáns korrelációt mutat az agresszív munkahelyi viselkedésekkel (Douglas, 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/ártalmas 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. A közszolgálati szervek dolgozóival szemben alapvető elvárásnak te-

kinthető a szilárd erkölcsiség, 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 (Malét-Szabó, Münnich, Takács-Fehér, 2021). A korrupció különböző formáit különíthetjük el, pl. információk kiadása, megvesztegetés, védelmi pénz elfogadása, ügy ejtése, csalás, sikkasztás, melyeknek hátterében (legalábbis részben) az önkontroll nem megfelelő mértéke állhat (Girodo, 1991; O'Connor Boes, Chandler, Timm, 1997).

A negatív deviáns viselkedések mellett röviden említést teszünk a deviáns viselkedések pozitív megnyilvánulási formáiról is (megjegyezzük, hogy a szakirodalomban vitatott kérdés, hogy beszélhetünk-e pozitív munkahelyi devianciáról, ebben a kérdésben ezen a ponton nem kívánunk állást foglalni). 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. A proszociális viselkedések közé olyan viselkedések tartoznak, mint a szervezeti polgár viselkedés, a „*whistle-blowing*” (vészharangok kongatása: bejelentést tenni egy szervezetenél történt visszaélésről vagy veszélyről, azért, hogy fellépjenek ellene), szervezeti társas felelősségvállalás és kreativitás/innováció. Ezek a viselkedések ugyanakkor csak akkor tekinthetők pozitívan deviánsnak, ha eltérnek a szervezeti normáktól, önkéntesek és a szándék mögöttük becsületes. 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.

3. A szabálytudat, fegyelmezettség kompetenciájába tartozó attitűdök, személyiségjegyek, viselkedési sémák vázlatos bemutatása

A szabálykövetés, fegyelmezettség kompetenciájába a munkavégzésre vonatkozó szabályok megismerését, és azok pontos követését értjük. Ebben a fejezetben bemutatjuk, hogy a szabálykövetés, fegyelmezettség kompetencia különböző szintjein (kiváló, jó, közepes, elégséges) álló személyekre mi jellemző. Az eddigiekből kiindulva a következőképpen írhatjuk le a szabálykövetés kompetenciájának különböző szintjeit:

- Kiváló: a legbonyolultabb szabályokat is tökéletesen elsajátítja, még a legbizonytalanabb helyzetekben is helyesen, gyorsan és következetesen alkalmazza. A rá bízott feladatokat mindig a szabályoknak megfelelően látja el.
- Jó: mindig gondosan figyel a szabályok betartására, erőfeszítéseket tesz arra, hogy a rá vonatkozó szabályokat a lehető legpontosabban megismerje. A szabályoktól legfeljebb véletlenül tér el, és ha detektálja a hibát, mindig igyekszik javítani azt.
- Közepes: nagyjából tisztában van a rá vonatkozó szabályokkal, és külső kényszer nélkül is betartja azokat. A legfontosabb szabályokat mindig követi, de a szabályok ismerete inkább felületes, a túl bonyolult szabályok kihívást jelentenek.

- Elészséges: az egyszerű szabályokat általában betartja, tudja, hogy nagyjából mik a szabályok, de nem motivált ezek alapos megismerésére, bonyolultabb szabályrendszerekkel nem, vagy csak külső segítséggel boldogul.

3.1. A SZABÁLYTUDAT, FEGYELMEZETTSÉG KOMPETENCIA SKÁLÁINAK BEMUTATÁSA, AZOK DEFINÍCIÓI

Ebben a fejezetben áttekintjük azokat az attitűdöket, személyiségjegyeket, viselkedési sémákat, amelyekből összeállhat a szabálykövető, fegyelmezett magatartás. Ahogyan azt már korábban is említettük, az irányítók esetében a kompetencia hasonlóan nyilvánul meg, mint a bejövő állománynál (Papp, 2018), de mivel az irányítók feladatköre összetettebb, ezért a fókuszba elsősorban azt állítjuk, hogy az egyén képes-e a szabályokat betartani (természetesen emellett ugyanúgy fontos az egyén viszonyulása a szabályokhoz, és a motiváltsága, hogy betartja ezeket). A kiváló szinten szabálykövető egyén képes a számára előírt szabályokat és normákat elsajátítani, elfogadni és helyesen alkalmazni, még abban az esetben is, ha ezek a szabályok nagyon komplexek, összetettek, és az alkalmazásuk erőfeszítést kíván. Ahogyan azt az első fejezetben említettük, a kompetenciának két viselkedéses megnyilvánulása van:

- Ismeri és elsajátítja a tevékenységéhez kapcsolódó szabályzókat.
- Követi és határidőre elvégzi a kapott utasításokat.

Ezekben a viselkedéses megnyilvánulásokban elsősorban a kognitív képességeket hangsúlyozzuk. Ez azt is jelenti, hogy egy olyan tesztet javasolunk a kompetencia mérésére, amely elsősorban azt a képességet méri, hogy az egyén képes-e a szabályokat elsajátítani, valamint arra, hogy a szabályokat megfelelően alkalmazza. Az általunk javasolt tesztmodul mindkét viselkedéses megnyilvánulást méri.

3.2. A SZABÁLYTUDAT, FEGYELMEZETTSÉG KOMPETENCIA MÉRÉSÉRE SZOLGÁLÓ TESZT BEMUTATÁSA

A szabálytudat, fegyelmezettség kompetencia vizsgálatára egy átfogó, ugyanakkor egyszerű tesztet alakítottunk ki, amely viselkedéses szinten próbálja megragadni ezt a kompetenciát. A teszt során az egyénnel különböző szabályokat ismertetünk meg, amelyeket először is meg kell értenie, el kell sajátítania, majd azokat használnia is kell. Az egyén feladata az, hogy a megismert szabályok alapján a kapott ingeranyagokról (betűsor) eldöntse, hogy megfelelnek-e a szabályoknak. Annak eldöntésén túl, hogy a prezentált ingerek megfelelnek-e az ismertetett szabályoknak, az egyénnek a döntését is indokolnia kell: vagyis hivatkoznia kell arra a szabályra, ami szerinte nem teljesül az adott karaktersorban. Ennek az egyszerű feladatnak a segítségével egyidejűleg tudjuk vizsgálni azt, hogy az egyén mennyire képes megérteni és elsajátítani, illetve megfelelően alkalmazni szabályokat.

3.3. A SZABÁLYTUDAT, FEGYELMEZETTSÉG 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 kompetenciateszt 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 Vienna Test System TCI tesztjének Önirányítás (Self-Directedness, SD) dimenziójának a következő alszállai szolgálhatnak arra, hogy a szabálykövetés, fegyelmezettség kompetencia mögött meghúzódó személyiség-jellemzőket mérjük:

- 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)

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.
- 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.
- Ayduk, O., Mendoza-Denton, R., Mischel, W., Downey, G., Peake, P. K., Rodriguez, M. (2000). Regulating the interpersonal self: Strategic self-regulation for coping with rejection sensitivity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(5), 776–792.
- 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., 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
- 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.
- 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
- 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., Grant, H., Loew, B., Oettingen, G., Gollwitzer, P. M. (2011). Self-regulation strategies improve self-discipline in adolescents: Benefits of mental contrasting and implementation intentions. *Educational Psychology*, 31(1), 17–26.
- Freud, S. (1991). *Az ősválami és az Én*. Budapest: Hatágú Síp Alapítvány.
- 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.
- 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.

- Hegedűs, J. (ed.) (2014). *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról*. Budapest: Belügyminisztérium.
- Kalenscher, T., Ohmann, T., Güntürkün, O. (2006). The neuroscience of impulsive and self-controlled decisions. *International Journal of Psychophysiology*, 62, 203–211.
- Kohn, A. (2008). Why self-discipline is overrated: The (troubling) theory and practice of control from within. *The Phi Delta Kappan*, 90(3), 168–176.
- Malét-Szabó, E., Hegyi, H., Hegedűs, J., Szeles, E., Ivaskevics, K. (2018). Rendőri alapkompenciák az egyeséges 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 rendvédelempsecifikus jellemzői a korrupciómegelőzés szolgálatában*. Budapest: Belügyminisztérium.
- 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
- 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
- Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management*, 32(1), 5–28.
- 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.
- 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.
- O'Connor Boes, J., Chandler, C. J., Timm, H. W. (1997). *Police Integrity: Use of personality measures to identify corruption-prone officers*. Perserec.
- Oyserman, D. (2007). Social identity and self-regulation. In Kruglansky, A. W., Higgins, E. T. (eds.), *Social Psychology. Handbook of Basic Principles* (pp. 432–453). New York, NY: The Guilford Press.

- Papp, G. (2023). Szabálykövetés, fegyelmezettség. In Malét-Szabó E., Münnich, Á., Balázs, K., Hógye-Nagy, Á. (eds.), *Az egészséges közszolgálati alapkompenciákat vizsgáló tesztrendszer pszichológiai alapjai* (pp. 231-243). Budapest: Belügyminisztérium (2023)
- Pintrich, P. R., Zusho, A. (2002). The development of academic self-regulation: The role of cognitive and motivational factors. In Wigfield, A., Eccles, J. S. (eds.), *Development of achievement motivation: A volume in the Educational Psychology Series* (pp. 249–284). San Diego, CA: Academic Press.
- 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.
- Steg, L., Buunk, A. P., Rothengatter, T. (2008). *Applied Social Psychology: Understanding and Managing Social Problems*. Cambridge: Cambridge 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/>
- 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.
- 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
- 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.
- 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.
- Watson, D. C. (2001). Procrastination and the five-factor model: A facet level analysis. *Personality and Individual Differences*, 30, 149–158.

DÖNTÉS, FELELŐSSÉGVÁLLALÁS

Hidegkuti István

Absztrakt

A döntéshozatal már gyermekkorunktól kezdve életünk szerves része, olyannyira, hogy többnyire nem is vagyunk tudatában ennek, csak az igazán meghatározó döntések esetén. A döntési képesség és a döntésekhez kapcsolódó felelősség a mindennapi életben is fontos kompetencia, de a közigazgatásban, rendvédelemben dolgozók esetén kiemelten fontos képességről van szó. Különösen igaz ez, ha a munkatársaknak valamilyen vezető funkciót kell betöltenie, mint például az irányítók esetén. A jó döntés általánosan elfogadott kritériuma a döntések racionalitása, azonban széles körben ismert tény, hogy a döntések jelentős hányada nem felel meg ennek a kritériumnak. A tanulmányban áttekintjük a döntések, és a döntésekért vállalt felelősség pszichológiai vonatkozásait, az ideális döntési kritériumoktól való eltérések gyakori okait, valamint a normatív és a deskriptív döntési modellt. Ezen felül a döntési képesség vizsgálatára létrehozott néhány mérőeszköz rövid áttekintése mellett javaslatot teszünk a megfelelő döntéshozatalt megalapozó készségek és a felelősségvállalási hajlandóság mérésének módjára, valamint érvényességének vizsgálatára is.

Kulcsszavak: döntés, kockázateszlelés, keretezés, döntési hajlandóság, felelősségvállalás,

1. Bevezetés

A döntési képesség, felelősségvállalás kompetencia a döntések fontossága miatt minden ember és így minden munkavállaló esetén komoly jelentőséggel bíró készség. Az akár hétköznapi döntések jelentős részének nemcsak a döntést hozó személyre, hanem mások számára is komoly következményei lehetnek. Hasonlóképpen a munkahelyi környezetben vállalt döntések is meghatározóak lehetnek a személy teljesítményére, a munkatársaival való kapcsolataira és mindezekből fakadóan saját jóllétére. A döntésért vállalt felelősség, illetve a döntés, vagy a hozzá kapcsolódó felelősség hátrítása nem kevésbé meghatározó a munkacsoport, a munkahelyi légkör és a személy énhatékonyság érzete szempontjából (Malét-Szabó et al. 2018).

2. A döntési képesség, felelősségvállalás kompetencia körébe tartozó készségek, képességek, jártasságok

A belügyi szervek körében irányítói feladatokat ellátó munkatársakra vonatkozóan kivitelezett empirikus kutatás alapján a döntési képesség, felelősségvállalás kompetencia magában foglalja irányítók esetén (München, Balázs, Hidegkuti, Hőgye-Nagy, kézirat) az alábbiakat:

- A feladat elvégzése során keletkező, hatáskörébe tartozó döntéseket időben és optimálisan meghozza.
- A döntéshez szükséges információkat összegyűjti.

- Képes a döntési helyzetben felmérni a lehetséges alternatívákat.
- A hatáskörét meghaladó döntéseket azonosítja, azokat a megfelelő helyre továbbítja.
- Felismeri és felvállalja az adott helyzet vagy döntés által meghatározott és megkövetelt felelősséget.
- Vállalja a felelősséget saját munkahelyi csoportja tevékenységéért.

3. A döntési képesség, felelősségvállalás kompetencia szakirodalmi áttekintése

A döntési képesség, felelősségvállalás kompetencia szakirodalmi áttekintése nagymértékben Hidegkuti (2014) munkáján alapul. Ezt önmagában indokolja a téma átfedése, illetve az a tény, hogy az irányítói feladatokat ellátó munkavállalók is a belügyi szervek munkacsoportjainak irányítását végzik, amely feladat jellegében hasonlít a középvezetők munkájához, még akkor is, ha a feladatvégzés a hierarchia alsóbb szintjén történik.

Az emberek életük során napi szinten számtalan döntési helyzettel szembesülnek, és hoznak döntést ezekben a helyzetekben, az esetek többségében anélkül, hogy egyáltalán tudatában lennének annak, hogy éppen egy döntési szituációban vannak és döntést hoznak. Ennek oka, hogy a hétköznapi döntéseink jelentős hányada nem jár olyan jelentős következményekkel, ami indokolná, hogy kiemelt figyelmet fordítsunk rájuk, másként kifejezve nem éri el az ingerküszöbünket. Ha minden apró döntéssel sok időt töltenénk, és a helyes döntési kritériumok (lásd a továbbiakban) szerint végeznénk a döntéshozatalt, az nagymértékben túlterhelné kognitív rendszerünket, és nem tudnánk az igazán fontos kérdésekkel foglalkozni. Ezzel szemben az életünkben jelen vannak olyan döntések is, amelyek nem rutinszerűek. A kevésbé meghatározó döntésekkel szembeállítva, mint például, hogy melyik ingünket vegyük fel reggel, sokkal komolyabb hatása van annak például, hogy milyen hitelkonstrukciót válasszunk a házunk felépítéséhez. Az ehhez hasonló, nagyobb horderejű döntések esetén már fontos, hogy optimális döntést hozzuk, 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 és az ezekben hozott döntések átszövik mindennapi életünket a döntések pszichológiai (és persze közgazdasági stb.) kutatása igen kiterjedt (Baron, 2004). A kutatás két nagy irányát a normatív modellek és a leíró modellek jelentik. A normatív modellek esetén annak meghatározása a cél, hogy az optimális eredmény elérése érdekében hogyan kellene a döntéshozatalnak történnie. A legjobb, 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 értelmezik.

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. Az emberek nagyon gyakran eltérnek a racionális viselkedéstől, különösen a bizonytalan helyzetekben hozott döntéseik során, azaz a hétköznapokban 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 közelíti 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.

3.1. A KORLÁTOZOTT RACIONALITÁS ELMÉLETE

Bár a racionalitáson alapuló döntéseméleti modellek szabatos leírását adják a különböző döntési helyzetekben követendő viselkedéseknek, illetve sok esetben 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).

3.2. 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 működni 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 viszonyítják, vagyis a változás relatív mértékét veszik alapul. 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 kilátásmélethez hasonló deskriptív döntésméleti modell a megbánásmélet (Bell, 1982), azzal a fő különbséggel, hogy a megbánásmélet 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.

3.3. 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, másrészről 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):

- *Reprezentativitási heurisztika*

A reprezentativitási heurisztika olyan esetekben jelenik meg a döntési folyamatokban, amikor a döntés lényege, hogy meghatározzuk annak a valószínűségét, hogy az A objektum a B csoporthoz 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, kimentek 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 kimenté szempontjából irreleváns információk alapján tudnak megtenni. Éppen ezért ezek a predikciók 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, 2010).

- *Hozzáférhetőségi heurisztika*

A hozzáférhetőségi heurisztika azokra a szituációkra jellemző, amikor egy esemény valószínűségét az alapján értékeljük, hogy mennyire könnyen elérhetőek kognitív folyamataink 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 kitétségi hatáson (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.

- *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.

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 példjaként Tversky és Kahneman (1981) az alábbi problémát és a kimentek következő két lehetséges bemutatását adta vizsgálati személyeinek:

Probléma 1

Tételezzük fel, hogy az Egyesült Államokban egy ritka ázsiai járvány kitörésre 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 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 érdekesebb még veszteséggel is túladni rajta, mint költeni rá. Csakhogy 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 diszsonancia 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.

3.5. 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 születhet. A magabiztosság túl alacsony foka esetén fordított hatás érvényesül, azaz lehet, hogy rendelkezésre áll a megfelelő tudás, vagy információ, de a döntést hozó személy ezt nem észleli, és további információkat igényel, ami elodázhhatja 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 kielégítőnél is. Ahhoz, hogy minden döntést optimálisan hozzunk meg annyira sok erőforrást kellene mozgósítanunk, ami nagyon megterhelő lenne. 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).

3.6. CSOPORTDÖNTÉSEK

A döntések pszichológiájának egy fontos vonulata a csoportdöntések vizsgálata. Döntéseink jelentős részét egyedül 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. Ilyen esetekben már jellemző, hogy nem egyszemélyi döntéshozatal történik, hanem egy csoport hozza meg a döntést. Az irányítói szinten azonban jellemzően operatív, rövid távú döntések jellemzőek, amelyeket az irányító jellemzően önállóan hoz meg. A csoportos döntéshozatal a vezetés felsőbb szintjein inkább releváns, hiszen a stratégiai döntések felsőbb szinten születnek.

3.7. FELELŐSSÉGVÁLLALÁS

A felelősség vállalása a döntési képességhez szorosan kapcsolódó konstrukciónak, aminek a definíciója nem evidens. A választásaink, döntéseink szabadságot biztosítanak számunkra, azonban az, hogy ez a szabadság mennyire pozitív, vagy negatív, az a döntési helyzetektől is függ, és meglehetősen nagy egyéni különbségeket mutat (Krzywosz-Rynkiewich, 2009).

A felelősségvállalásnak el lehet különíteni két fajtáját, az egyik a felelősség azon aspektusát jelenti, hogy képesek vagyunk anticipálni döntésünk következményét és ennek tudatában választunk valamilyen viselkedést, ez az úgynevezett vállalt felelősség. A felelősségvállalás másik formája, amikor a már meghozott döntésért utólag viseljük a felelősséget, ez az úgynevezett viselt felelősség (Szabó és Kékesi, 2016).

3.8. DÖNTÉSI KÉPESSÉG FONTOSÁGA A SZERVEZETI KÖRNYEZETBEN

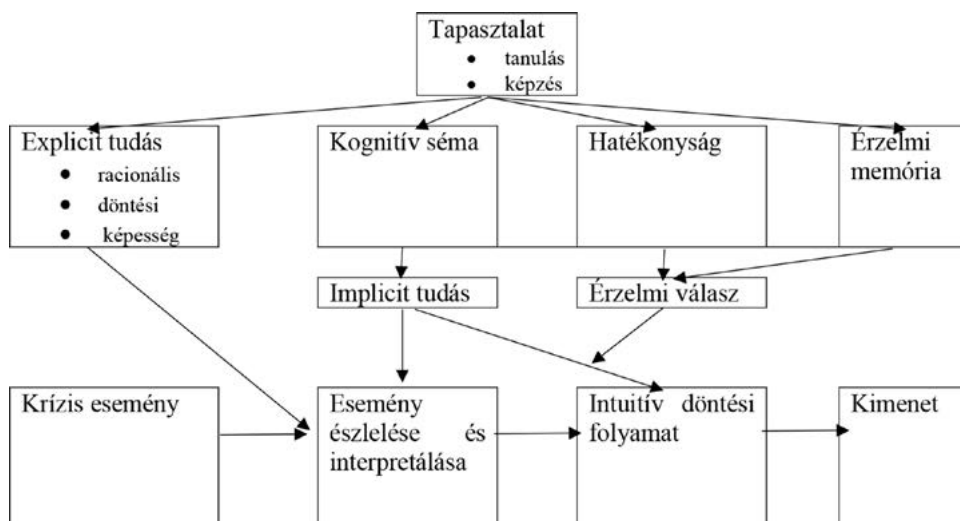
A vezetői döntések során sokszor emberekről szól a döntés, nem pedig történésekről (Vroom és Yago, 1974). A szervezeti döntések esetén számos alternatív társas mechanizmus lehet hatással a döntéshozatalra. Ezeket az alternatívákat a résztvevő személy vagy személyek és ezen személyek folyamatra gyakorolt relatív befolyása alakítja. A szervezeti döntéseknek is vannak normatív és deskriptív aspektusai is. A normatív aspektus az alternatívák lehetséges következményeinek a szervezeti („a rendszer”) teljesítményre gyakorolt hatását jelenti. Ez tulajdonképpen az optimális döntés, döntési folyamat társas aspektusainak az alapja. A deskriptív aspektus a ténylegesen működő döntési folyamatok társas alternatíváit írja le, és nagyban függ a döntési folyamatért felelős vezető jellemzőitől.

3.8.1. Kritikus döntési helyzetek jellemzői

A szervezeti döntések egyik leggyakoribb csapdája a sebesség, a gyors döntéshozatal (Perlow, Okhuysen és Repenning, 2002). A túl gyors döntések sokszor hibához, kedvezőtlen kimenetelhez vezetnek. Többben (pl. Dane és Pratt, 2007) úgy vélik, hogy az ilyen rövid idejű döntések esetén a döntéshozó intuíciója is egy

eszköz lehet a megfelelő alternatíva kiválasztásához. Kritikus helyzetekben, amikor nem csak az idő, de a rendelkezésre álló információ is kevés, még inkább megjelenhetnek a részben intuícóra alapozott döntések (Sayegh, Anthony és Perrewé, 2004). A 3. ábra ezt a folyamatot jeleníti meg. Az intuíción alapját a kognitív sémák, illetve az implicit tudás képezi. Az érzelmi memória lehetővé teszi a hibákból való tanulást, amely által a legközelebbi hasonló helyzetben megfelelőbb kimenetet választ a személy.

Dane, Rockman és Pratt (2012) hozzátesszik, a szakterületen megszerzett tudás szerepe sem elhanyagolható. Lehetővé teszi ugyanis a hatékonyabb döntéshozatalt.



3. ábra: Döntési folyamat krízis esetén (Sayegh, Anthony, Perrewé, 2004 alapján, saját szerkesztés)

Egy vizsgálat a civil védelmi szolgálat területén kutatta a vezetés és a döntéshozatal szerepét krízishelyzetben (Alkharabsheh, Ahmad és Kharabsheh, 2013). Eredményeik szerint központi autoritás gyorsítja a döntéshozatalt és a krízisesemény megértését. Továbbá, a transzformációs vezetési stílus mediátorként, ha a krízis karakterisztikája és a döntéshozatal között. A transzformációs vezetők előnyben részesítik a megértő jellegű döntéshozatalt, míg a tranzakcionálisak inkább a korlátozó jellegű döntéshozatalt preferálják.

4. A döntési képesség, felelősségvállalás kompetenciához tartozó tesztek validálási, megbízhatósági szempontjai

4.1. A TERVEZETT TESZTEK BEMUTATÁSA

A döntés, felelősségvállalás kompetenciát a kiválaszt tesztmodullal kívánjuk mérni, amely két egységre tagolható.

Az első részben a tesztkitöltő döntést hoz tíz jelölt alkalmasságára vonatkozóan, néhány előzetesen megadott szabály alapján. A döntéshez a jelöltekről rendelkezésre álló információkat öt kollégájától tudja megszerezni a tesztkitöltő. Az információ lekérése olyan módon történik, hogy egy kollégát jelképező sematikus képre kattint, ami egy felugró ablakot hív elő, amelyben az adott kolléga által ismert információ található.

Egy-egy jelöltre vonatkozó minden információ megismeréséhez több kolléga által birtokolt információit meg kell szerezni. A helyes döntéshozatalhoz szükséges a memória a szabályok megjegyzése érdekében, valamint az információk gyors összegyűjtése, valamint feldolgozása érdekében szintén, hogy a rendelkezésre álló korlátozott időtartamon belül tudjon választ adni a kérdésre a teszt kitöltő. Amennyiben látszik, hogy nem sikerül a döntést a megadott időtartamon belül meghozni, vagy nem kívánja vállalni a döntés felelősségét a teszt kitöltő (vállalt felelősség), úgy választhatja az „Átadom a döntést egy kollégámnak” opciót is.

A teszt második részében a vizsgálati személynek meg kell jelölnie, hogy hogyan döntött az egyes jelöltekről, akiknek alkalmasságáról információt (bár nem minden esetben korrekt) is kap. Ha vállalja a felelősséget a döntéseiért (viselt felelősség), akkor ebben a fázisban az eredeti választásait kell megadnia, még akkor is, ha azok nincsenek összhangban a modul ezen szakaszában kapott információkkal.

A kompetenciaérték értelmezése a következő négy szint alkalmazásával történhet:

- A kompetencia *kiváló szintjével* bíró személy a feladatvégzés során felmerülő, hatáskörébe tartozó döntéseket időben és optimálisan meghozza, az ehhez szükséges információkat összegyűjti, és ezek ismeretében felméri a lehetséges alternatívákat. Ha a döntés meghaladja a hatáskörét, azokat továbbítja. Felismeri és fel is vállalja egy adott helyzet vagy döntés által megkövetelt felelősséget. Vállalja a felelősséget munkahelyi csoportja tevékenységéért.
- A kompetenciát *jó szinten* bíró személy a feladatvégzés során felmerülő, hatáskörébe tartozó döntéseket legtöbbször időben és optimálisan meghozza, az ehhez szükséges információkat legtöbbször összegyűjti, és ezek ismeretében azonosítja a lehetséges alternatívákat. Ha a döntés meghaladja a hatáskörét, azokat legtöbbször továbbítja. Jellemzően felismeri és fel is vállalja egy adott helyzet vagy döntés által megkövetelt felelősséget. Többnyire vállalja a felelősséget munkahelyi csoportja tevékenységéért.
- A kompetenciát *közepes szinten* bíró személy a feladatvégzés során felmerülő, hatáskörébe tartozó döntéseket sok esetben időben és optimálisan meghozza. Az ehhez szükséges információkat többé-kevésbé összegyűjti, és ezek ismeretében azonosítja a lehetséges alternatívákat. Ha a döntés meghaladja a hatáskörét, azokat általában továbbítja. Általában felismeri és fel is vállalja egy adott helyzet vagy döntés által megkövetelt felelősséget. Rendszerint vállalja a felelősséget munkahelyi csoportja tevékenységéért.
- A kompetencia *elégséges szintjével* bíró személy a feladatvégzés során felmerülő, hatáskörébe tartozó döntéseket sokszor nem időben és/vagy optimálisan hozza meg. A döntéshez szükséges információk összegyűjtése legtöbbször esetleges, ahogy a lehetséges alternatívák azonosítása is. A hatáskörét meghaladó döntéseket nem mindig továbbítja. Nem mindig vállalja egy adott helyzet, vagy döntés által megkövetelt felelősséget, sem a maga, sem a munkahelyi csoportja tevékenységéért. Többnyire vállalja a felelősséget munkahelyi csoportja tevékenységéért.

4.2. A TERVEZETT TESZTEK VALIDÁLÁSI SZEMPONTJAI

A döntési hajlandóság a Vienna Test System „Attitudes to work” (AHA; Kubinger & Ebenhöf, 2007) tesztjének „Decisiveness” (döntési képesség) változójával való együttjárással vizsgálható. Felhasználható még a validálásra az Adult Decision Making Competence (A-DMC; Bruine de Bruin, Parker és Fischhoff, 2007) „Under/Overconfidence” alszállaja, ami a döntéshozatal során mutatott magabiztosságot méri.

5. Összefoglalás

Jelen tanulmányban számba vettük a Belügyminisztérium rendvédelmi szerveinél irányító funkciót betöltő munkatársak esetén a döntési képesség és felelősségvállalás kompetencia szempontjából releváns viselkedésjegyeket, valamint tömören bemutattuk a kompetencia szakirodalmát. A szakirodalom alapján a kompetencia legfontosabbnak tartott aspektusait vizsgáló mérési módszer alkalmazására tettünk javaslatot. Továbbá a tanulmány kitért a kompetencia mérésére javasolt módszer validálási lehetőségeire is.

IRODALOMJEGYZÉK

- Alkharabsheh, A., Ahmad, Z., Kharabsheh, A. (2013): Characteristics of crisis and decision making styles: The mediating role of leadership styles. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 129, 282–288.
- 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.
- Bruine de Bruin, W., Parker, A.M., & Fischhoff, B. (2007). Individual differences in Adult Decision-Making Competence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 938–956.
- Dane, E., Pratt, M. G. (2007). Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making. *The Academy of Management Review*, 32(1), 33–54. doi: 10.2307/20159279
- Dane, E., Rockman, K., Pratt, M. G. (2012). When should I trust my gut? Linking domain expertise to intuitive decision-making effectiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(2), 187–194. doi: 10.1016/j.obhdp.2012.07.009
- Festinger, L., Carlsmith, J. M. (1959). Cognitive consequences of forced compliance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58, 203–211.
- Goodwin, C. J. (2010). *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., Hógye-Nagy, Á. (eds.), *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztek leírása: KVKteszt Komplette vezető-kiválasztási teszt-rendszer* (pp. 59–67). 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.
- Krzywosz-Rynkiewicz, B. (2009). Children's understanding of pupils responsibility – a selfresponsibility model. *Social Science Tribune*, 55, 29–48.
- Kubinger, K. D., Ebenhöf, J. (2007). *Attitudes to work*. Mödling: Schuhfried GmbH.
- 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., Ivaskécsics, K. (2018). Rendőri alapkompétenciák az egy-séges közszolgálati alapkompétenciák tükrében. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1), 15–74.
- Neumann, J., Morgenstern, O. (1953). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton, NJ: 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.
- Perlow, L. A., Okhuysen, G., Repenning, N. P. (2002). The speed trap: Exploring the relationship between decision making and temporal context. *Academy of Management Journal*, 45, 931-955. doi: 10.2307/3069323
- Sayegh, L., Anthony, W. P., Perrewe, P. L. (2004). Managerial decision-making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process. *Human Resource Management Review*, 14(2), 179–199. doi: 10.1016/j.hrmr.2004.05.002
- Simon, H.A. (1957). *Models of man: Social and rational* New York: John Wiley & Sons.
- Simon, H. A. (1972). Theories of bounded rationality. In McGuire, C. B., Radner, R. (eds.), *Decision and organization* (pp. 161–176). Amsterdam: New Holland.
- Szabó, É., Kékesi, M. (2016). A felelősségérzet koncentrikus szerkezetének vizsgálata középiskolások körében. *Alkalmazott Pszichológia*, 16, 53–68.
- 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. (1971). Belief in the law of small numbers. *Psychological Bulletin*, 76, 105–110.
- Tversky, A., Kahneman, D. (1974). Judgement under uncertainty: Heuristics and biases, *Science*, 185, 1124–1131.
- Tversky, A., Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice, *Science*, 211, 453–458.
- Vroom, V., Yago, A. (1974). Decision making as a social process: normative and descriptive models of leader behavior. *Decision Sciences*, 5(4), 743–769. doi: 10.1111/j.1540-5915.1974.tb00651.x
- Zajonc, R. B. (2001). Mere exposure: A gateway to the subliminal. *Current Directions in Psychological Science*, 10(6), 224–228.

PÉLDAMUTATÁS, KÖVETKEZETESSÉG

Dallos Andrea – Hőgye-Nagy Ágnes

Absztrakt

Az emberek egyik alapvető törekvése, hogy megértsék, illetve képesek legyenek bejósolni társaik viselkedését a hatékony interakciók, illetve harmonikus kapcsolatok érdekében. A társas észlelés során, a másokról bennünk kialakuló képet, véleményt jellemzően a másik személy viselkedésére alapozzuk. Mások viselkedése alapján következtetéseket vonunk le az adott egyén személyiségére, értékeire, attitűdjeire és normáira vonatkozóan. Minél több alkalommal van lehetőségünk megfigyelni egy személy viselkedését, annál részletesebb, differenciáltabb képet tudunk kialakítani róla. Ugyanakkor az is informatív lesz az egyénnel kapcsolatos vélekedésünk formálódása során, hogy mennyire viselkedik a különböző helyzetekben, illetve az idő múlásával konzisztensen, mennyire viselkedik például az expliciten kinyilvánított értékeinek, elveinek megfelelően, azaz mennyire következetes a személy. Azt a személyt, aki a különböző helyzetekben is konzisztensen, illetve a korábban kinyilvánított elveinek megfelelően, azokkal összhangban viselkedik, hajlamosabbak vagyunk megbízható, szavahihető, hiteles embernek tartani. Az ilyen személyekkel pedig szívesebben lépünk interakcióba, hiszen tudjuk, hogy mire számíthatunk tőle. Ezzel szemben azokban a személyekben, akik mindig az adott helyzet vagy az abban jelenlévő más személyek elvárásainak megfelelően viselkednek, azaz kevésbé konzisztensek, következetesek, kevésbé vagyunk hajlamosak megbízni.

Ugyanakkor fontos, hogy az egyén viselkedése alapján nem csak róla, hanem arról a csoportról, közösségről vagy szervezetről is levonunk következtetéseket, amelyeknek a tagja. Ebből az okból kifolyólag, fontos, hogy a munkahelyünkön, illetve azon kívül, a magánéletünkben is úgy viselkedjünk, hogy azzal megfelelően képviseljük szervezetünket. A szervezet minden tagja viselkedésével egyfajta modellként szolgál a szervezeten kívüli személyek, illetve a szervezet tagjai számára is. Különösen így van azoknak a személyeknek az esetében, akik munkakörükönél fogva a szervezeti hierarchiában magasabbban helyezkednek el, azaz vezetői feladatokat látnak el. Figyelembe véve, hogy a közszolgálat terén tevékenykedő személyek napi szintű kapcsolatban állnak az állampolgárokkal, így alapvető fontosságú, hogy szakmai tevékenységükben, illetve az általános emberi értékek terén is példát mutassanak, illetve az, hogy viselkedésükben következetesség jellemezze őket.

A tanulmányunkban először is konceptualizáljuk a következetesség és példamutatás fogalmait, majd bemutatjuk a releváns szakirodalmi információkat. A következetességhez kapcsolódóan áttekintjük, hogy milyen tényezők vannak hatással a konzisztens viselkedés megjelenésére, és melyek lehetnek azok a személyiség- vagy situációs jellemzők, amelyek csökkentik a viselkedés következetességének a mértékét. A példamutatás kapcsán bemutatjuk a szerepmoddellé válás feltételeit, illetve a szerepmoddellekkel kapcsolatos észleleteket. Ennek keretében kitérünk a szervezeti lojalitás, szervezethez való hűség, illetve szervezet iránti elhivatottság kérdéseire. Ezt követően pedig ismertetjük a példamutatás, következetesség kompetencia mérésére tervezett tesztünket.

Kulcsszavak: példamutatás, következetesség, szervezet iránti lojalitás, szervezet iránti elkötelezettség, önmotorozás

1. A példamutatás, következetesség kompetenciába tartozó képességek, készségek

A példamutatás, következetesség kompetencia magában foglalja azt, hogy az egyén képes arra, hogy a különböző helyzetekben következetesen viselkedjen: azaz az általános emberi, illetve a szervezeti értékeket és normákat, és a személyes elveit kövesse, függetlenül attól, hogy a szituáció jellegzetességei más, akár ezzel ellentétes viselkedés irányába terelnék az egyént. Mivel egy szervezet tagjaként viselkedésünkkel nemcsak saját magunkról, hanem a szervezet egészéről is egy képet közvetítünk, így fontos részét képezi ennek a kompetenciacsoportnak az is, hogy az egyén a szakmai tevékenységében, illetve a mindennapi élete során, az általános emberi értékek terén is példát mutasson (Malét-Szabó et al. 2018). Ahhoz, hogy valaki jó példaként járhasson a kollégák előtt, alapvető fontosságú, hogy a szervezetéhez lojális, elkötelezett, a szervezet értékei és céljai iránt elhivatott legyen

Jelen értelmezési keretben a kompetencia meghatározásában javasolt viselkedéssjegyek az irányítók vizsgálata esetén a következők (Münnich, Balázs, Hidegkuti, Hógye-Nagy, 2018):

- Szakmai tevékenységében, általános emberi értékek terén példát mutat.
- Következetes.
- Elkötelezett, elhivatott, szervezetéhez lojális.

2. A példamutatás, következetesség kompetencia szakirodalmának áttekintése

Ahhoz, hogy valaki jó szerepmodell lehessen, azaz jó példát tudjon mutatni másoknak, alapvető fontosságú, hogy hiteles, következetes személyként tűnjön fel mások szemében, így a szakirodalmi áttekintést a következetesség kompetenciának a bemutatásával kezdjük. Ennek keretében kitérünk arra, hogy milyen tényezők vannak hatással arra, hogy a különböző helyzetekben következetesen, az előzetes értékeinknek, attitűdjeinknek megfelelően viselkedünk-e vagy sem. Ezt követően pedig bemutatjuk a példamutatás kompetenciáját. Végül pedig kitérünk a szervezet iránti lojalitás, elkötelezettség kérdésére, valamint az azt befolyásoló tényezőkre.

2.1. A KONZISZTENS, KÖVETKEZETES ÉS ADAPTÍV VISELKEDÉS

A következetesség, következetes viselkedés definiálása kihívások elé állítja a szakembereket, ugyanis nehéz egyértelműen meghatározni azt, hogy mi az egészséges határvonal a különböző helyzetekben következetes, konzisztens, kiszámítható, illetve a flexibilis viselkedés között. Annak érdekében, hogy a társadalom tagjaként túléljünk és megfelelően funkcionáljunk, mindenképp szükség van arra, hogy a viselkedésünket képesek legyünk az adott helyzetnek megfelelően alakítani. A rigid, nem flexibilis viselkedés nem csak maladaptív, hanem a mentális betegségek egy jele is lehet, mint amilyen a kényszeresség. Ugyanakkor bizonyos mértékű konzisztensség is alapvető fontosságú, hiszen a kiszámíthatatlan, bejósolhatatlan viselkedés legalább ugyanolyan problematikus, mint a rugalmatlan, és szintén mentális problémák egy jele lehet, mint amilyen a borderline személyiségzavar. Vagyis a viselkedésbeli adaptibilitás és konzisztencia egyaránt fontosak, ugyanakkor számos félreértés van azzal kapcsolatban, hogy mit is jelentenek ezek pontosan. A félreértések javarészt abból fakadnak, hogy a viselkedés adaptibilitása alatt sok esetben az inkonzisztenciát értik,

és a viselkedés konzisztenssége pedig a helyzeti követelményekre való rugalmas válaszadás képtelenségét implikálja (Sauerberger és Funder, 2017). Ugyanakkor ez a benyomás hibás lehet, hiszen az átlagos, általános viselkedésben bekövetkező viszonylag nagymértékű változások az egyéni különbségek fenntartását is szolgálhatják (Funder, 2006).

Az elmúlt évek során számos próbát tettek a következetesség és adaptibilitás fogalmainak a tisztázására (pl. Bem és Allen, 1974; Caspi és Roberts, 2001; Fleeson és Nofhle, 2009; Funder, 2009; Kenrick és Funder, 1988; Roberts és Donahue, 1994, idézi Sauerberger és Funder, 2017). Ennek ellenére továbbra is számos, a viselkedés adaptibilitását és konzisztensségét egymással szembe állító megállapítás látott napvilágot. Így például Mischel (2009) megközelítése szerint a túléléshez alapvető fontosságú, hogy a helyzetekben bekövetkező legkisebb változásokat is képesek legyünk követni a viselkedésünkkel, ennek tükrében pedig az emberek nem is tudnának azokban a helyzetekben következetesen, konzisztensen viselkedni, amelyek eltérő kihívásokat támasztanak velük szemben és eltérő megoldásokat követelnek meg tőlük. Ezen megközelítés azt implikálja, hogy a tartós viselkedési tendenciák inkompatibilisek az adaptív viselkedés-változtatással, amelyeket a különböző társas szerepek, kontextusok, illetve az idő megkövetel tőlünk (Sauerberger és Funder, 2017). Ezek alapján azt mondhatjuk, hogy fontos, hogy alapvetően következetes legyen a viselkedésünk, ugyanakkor nem előnyös, hogy ha ez egyfajta rigiditással társul. Tehát az adaptibilitásra és konzisztensségre egyidejűleg szükség van ahhoz, hogy a társadalom tagjaiként megfelelően funkcionáljunk, a kettő közötti egészséges egyensúlyt kell megtalálnunk.

A viselkedés konzisztenssége, integritása egy szubjektív észlelet, annak a mintázatnak az észlelete, hogy a cselekvő a szavait és viselkedéseit összehangolja. Magában foglalja egyrészt a kinyilvánított és megvalósított értékek közötti illeszkedést, másrészt pedig az ígéretek megtartásával kapcsolatos észleleteket is. Az integritást úgy határozhatjuk meg mint a morális és etikai elvekhez való alkalmazkodást, illetve azok követését. A viselkedéses integritás szempontjából nem annyira a moralitás kerül a középpontba, hanem sokkal inkább annak a mértéke, hogy az egyén a kinyilvánított értékeihez és elveihez képest hogyan viselkedik. Vagyis az a munkatárs, aki nyíltan vállalja, hogy számára a saját érdeke a legfontosabb szempont, semmint a közös jó vagy a közösség érdeke, és ennek megfelelően viselkedik, akkor nagy viselkedéses integritásról tesz tanúbizonyságot, hiszen a viselkedése kongruens a kinyilvánított értékeivel (Simons, 2002).

2.1.1. A viselkedés következetességét befolyásoló helyzeti tényezők

Ebből is láthatjuk, hogy az emberi viselkedés konzisztenssége már régóta a figyelem középpontjában áll. Az 1960-as éveket követően többnyire azt feltételezték, hogy az emberi viselkedésre nem jellemző a vonásszintű konzisztensség, aminek hatására a későbbiekben igyekeztek feltárni, hogy mikor viselkedünk konzisztensen, és mikor viselkedünk inkonzisztensen (Lippa és Donaldson, 1990). Ennek megfelelően már régóta vizsgált kutatási kérdés az, hogy milyen tényezők befolyásolják azt, hogy mennyire viselkedünk a személyes hiedelmeinkkel, elképzeléseinkkel, attitűdjeinkkel összhangban, azaz mennyire következetes a viselkedésünk. A kutatások jelentős része arról számolt be, hogy a személyes attitűdjeink és a nyilvános viselkedésünk közötti kapcsolat sok esetben nem túl erős: úgy tűnik, hogy az attitűdjeink nem a legjobb prediktorai a viselkedésünknek (Calder és Ross, 1973; Deutcherm 1973; Wicker, 1979, mindezt idézi Snyder és Kendzierski, 1982). Továbbá az attitűdjeinkben bekövetkező változásokat nem feltétlenül követik a viselkedésünkben az ennek megfelelő változások (Festinger, 1964). Ezek az eredmények arra utalhatnak, hogy nem feltétlenül van kapcsolat a személyes attitűdjeink, illetve a nyilvános viselkedésünk között, ugyanakkor ez egy meglehetősen pesszimista megközelítés lenne (Snyder és Kendzierski, 1982). Az újabb kutatási eredmények szerint vannak olyan viselkedések, amelyek esetében hajlamosabbak vagyunk konzisztensséget mutatni, illetve vannak olyan személyek, akik alapvetően nagyobb konzisztensséget mutatnak a viselkedésükben (Lippa és Donaldson, 1990). Tehát úgy tűnik, hogy az attitűdök és viselkedés közötti összefüggés mértéke egyénenként és helyzetenként is változó lehet: vannak olyanok, akik alapvetően nagyobb következetességet mutatnak a viselkedésükben, illetve vannak olyan helyzetek is, amelyekben nagyobb valószínűséggel viselkedünk az előzetes attitűdjeinknek megfelelően (Snyder és Kendzierski, 1982).

Számos kutatás foglalkozott azzal, hogy melyek azok a személyes jellemzők, amik nagyobb mértékű konzisztensséget eredményeznek a viselkedésben (pl. Norman, 1975; Scheier, Buss és Buss, 1978; Schwartz, 1973; Snyder és Swann, 1976; Snyder és Tanke, 1976; Zanna, Olson és Fazio, 1980; idézi mindezt Snyder és Kendzierski, 1982). Valamint azoknak a helyzeteknek is megpróbálták feltárni a jellegzetességeit, amelyekben hajlamosabbak vagyunk az előzetes attitűdjeinknek megfelelően viselkedni (Carver, 1975; Fazio és Zanna, 1981; Gibbons, 1978; Pryor, Gibbons, Wicklunf, Fazio és Hood, 1977; Regan és Fazio, 1977; Snyder és Swann, 1976; mindezt idézi Snyder és Kendzierski, 1982).

Úgy tűnik, hogy vannak olyan viselkedések, amelyeknek az esetében alapvetően nagyobb mértékű konzisztenciát mutatunk. Például Funder és Colvin (1991, idézi Sauerberger és Funder, 2017) kimutatták, hogy azoknak a viselkedéseknek az esetében, amelyekről úgy vélekedünk, hogy inkább a személyből fakadnak, és kevésbé a különböző helyzetek váltanak ki, nagyobb konzisztensséget figyelhetnünk meg. Egy másik kapcsolódó kutatásban pedig Furr és Funder (2004) a vizsgálati személyeket arra kérték, hogy értékeljenek 64 viselkedést abból a szempontból, hogy mennyire vélik azokat automatikusnak, vagy mennyire tartják kontrolláltnak. Azokat a viselkedéseket, amelyeket automatikusabbnak vélték, egyben nagyobb mértékű konzisztencia jellemezte a különböző szituációkban, függetlenül attól, hogy ezek a helyzetek mennyire voltak hasonlóak vagy eltérőek. Sauerberger és Funder (2017) eredményei szerint a különböző helyzetekben igen nagymértékű lehet a viselkedésben bekövetkező átlagos változás mértéke, és erre jelentős hatással vannak az adott helyzetben megjelenő követelmények. Például a feladatorientált helyzetekben jellemzőbb volt az, hogy a személyek feladatspecifikus viselkedéseket mutattak, míg a strukturálatlan helyzetben hajlamosabbak voltak magukkal kapcsolatos információkat megosztani, mivel a helyzet nem támasztott konkrét viselkedéssel kapcsolatos követelményeket. Ugyanakkor az eredményeik megerősítették azt a feltevést, hogy vannak olyan viselkedések, amelyek a különböző helyzetekben, függetlenül az azokban megjelenő követelményektől, viszonylag nagy konzisztenciát mutattak. Ilyen volt például az, hogy egy személy mennyire beszédes. Az eredményeik szerint az automatikus viselkedések azok, amelyek inkább konzisztensnek mutatkoznak a különböző helyzetekben (Sauerberger és Funder, 2017).

Abban az esetben, ha a viselkedésünket szabadon megválaszthatjuk, akkor ahhoz, hogy a viselkedésünk az előzetes attitűdjeinket tükrözze vissza, bizonyos pszichológiai feltételeknek teljesülniük kell. Ahhoz, hogy az attitűdjeinket a viselkedésünk irányítóiként tudjuk használni szükség van arra, hogy egyáltalán tisztában legyünk az attitűdjeinkkel. Vagyis az attitűdök viselkedéssé való formálásához mindenképp szükség van arra, hogy az egyén meghatározza azoknak az attitűdjeinek a körét, amelyek az adott viselkedés szempontjából relevánsak, és fel kell idéznie azokat a hiedelmeit, érzelmeit és szándékait, amelyek ebbe az attitűdinális tartományba tartoznak. Ennek eredményeként az egyén számára hozzáférhetővé válik az általános attitűdjeivel kapcsolatos tudása, ami a viselkedése irányítójaként szolgálhat.

Az egyén attitűdjeivel kapcsolatos tudás ugyanakkor önmagában nem szolgál garanciaként arra, hogy a viselkedése összhangban lesz az attitűdjeivel. Mielőtt még az egyén az attitűdjeinek megfelelően viselkedne az adott helyzetben, arra is szükség van, hogy azokat az adott helyzet szempontjából relevánsnak tekintse. Vagyis arra van szükség, hogy az egyén úgy vélekedjen azokkal az attitűdökkel kapcsolatban, hogy azoknak fontos implikációi vannak az adott viselkedés szempontjából, és az egyénnek hinnie kell abban, hogy a viselkedésének ezekhez az attitűdökhöz kapcsolódnia kell. Sok esetben az attitűdjeink helyett más tényezők irányítják a viselkedésünket, például csoportnyomás, referencia csoport normái, szereppel kapcsolatos elvárások, ösztönzők és szankciók, amelyeket úgy észlelhetünk, mint amiket nem hagyhatunk figyelmen kívül. Bizonyos helyzetekben ezeket a tényezőket fogjuk a viselkedésünk szempontjából releváns irányelveknek tekinteni, és akár azt is eredményezhetik, hogy az attitűdjeinkkel ellentétesen viselkedünk. Ebből kifolyólag bizonyos esetekben az egyén viselkedése nem a személy attitűdjeit, hanem sokkal inkább azt a helyzetet tükrözi vissza, amiben az egyén aktuálisan van.

Az egyén viselkedése akkor fog az attitűdjeinek megfelelően alakulni, ha az egyén az adott helyzetben azokat tekinti a viselkedés szempontjából releváns irányelveknek. Vagyis ahhoz, hogy az egyén az előzetes attitűdjeinek megfelelően viselkedjen, arra van szükség, hogy az attitűdjei egyidejűleg elérhetőek legyenek, és relevánsnak tekintse azokat a viselkedés szempontjából. A két feltétel közül a relevancia lesz, ami elengedhetetlenül szükséges ahhoz, hogy az egyén attitűdjei legyenek a viselkedésének a meghatározói (Snyder és Kendzierski, 1982).

2.1.2. A viselkedés konzisztensségét befolyásoló személyiségbeli tényezők

Az egyénre jellemző önmonitorozás mértéke egy olyan tényező, amellyel kapcsolatban szisztematikusan kimutatták, hogy hatással van arra, hogy az egyén mennyire fog a különböző helyzetekben, illetve a különböző interperszonális kapcsolataiban konzisztensen viselkedni (Snyder, 1987; Snyder, Gangestad és Simpson, 1983). A kutatások tanulsága szerint az önmonitorozás magasabb szintjével jellemezhető személyek kevésbé konzisztensen viselkednek a különböző helyzetekben, illetve a különböző személyekkel folytatott kapcsolataikban (Lippa és Donaldson, 1990).

Az önmonitorozás alacsonyabb szintjével jellemezhető személyek arról számolnak be, hogy fontos számukra az, hogy a viselkedésük kongruens legyen az attitűdjeikkel; úgy vélekednek, hogy a viselkedésük a belső érzéseik, attitűdjeik és hiedelmeik valódi kifejeződése; illetve úgy nyilatkoznak, hogy csak olyan ötletek mellett tudnak kiállni, amelyekben valóban hisznek. Az alacsony önmonitorozók számára önmagában elégséges feltétel az attitűdjeikkel kapcsolatos tudás hozzáférhetősége, ahhoz, hogy ezek az attitűdök szolgáljanak a viselkedésük irányelveiként.

Ezzel szemben az önmonitorozás magas szintjével jellemezhető személyek inkább gyakorlatias, pragmatikus megközelítést vallanak a társas viselkedéssel és interperszonális kapcsolatokkal szemben. Számukra elfogadható az, hogy az attitűdjeik és viselkedésük között bizonyos mértékű ellentmondás alakuljon ki amiatt, hogy a szelf-prezentációjukat és viselkedésüket az adott helyzetben megjelenő elvárásoknak megfelelően alakítják. Az önmonitorozó személyek saját bevallásuk szerint sem viselkednek minden esetben a valódi attitűdjeiknek megfelelően, és viselkedésük nem mindig azt tükrözi, amiben valójában hisznek. Vagyis annak ellenére, hogy a viselkedés szempontjából releváns attitűdökkel kapcsolatos tudásuk hozzáférhető, ez mégsem elégséges ahhoz, hogy azoknak megfelelően viselkedjenek. Mindazonáltal azokban a helyzetekben, amelyek egyértelmű jeleket tartalmaznak arra, hogy az attitűdök releváns irányelvei lehetnek az egyén viselkedésének, még a magas önmonitorozók is az attitűdjeiknek megfelelően viselkedhetnek (Snyder és Kendzierski, 1982).

Az, hogy egy személy mennyire támaszkodik a társas jelekre a viselkedése szabályozása során nagy valószínűséggel befolyásolni fogja tehát azt, hogy az egyén mennyire lesz konzisztens. Deci és Ryan (1985a, 1985b, idézi Wong, 2000) feltételezése szerint az autonóm személyek nagyobb figyelmet fordítanak a szükségleteikre és érzéseikre, mint a kontrolláló lehetőségekre. Így viszonylag nagy következetességet tudnak fenntartani a viselkedéseik, gondolataik, érzéseik és szükségleteik között. Ezzel szemben azoknak az embereknek az esetében, akik folyamatosan figyelemmel vannak a külső kontrolláló tényezőkre, vagy akiknek a viselkedését erőteljes belső imperatívák irányítják, arra számíthatunk, hogy kevésbé lesznek tudatosak a szükségleteikkel és érzéseikkel kapcsolatban. Így kisebb lesz a viselkedéseik, gondolataik és érzéseik közötti kongruencia.

Az önszabályozási stílus és a viselkedés integrációja közötti kapcsolatot, kutatási eredmények is alátámasztják. Deci és Ryan (1985b, idézi Wong, 2000; Koestner, Bernieri és Zuckerman, 1992) eredményei szerint az egyénre jellemző az a tendencia, hogy a viselkedését inkább autonóm módon vagy kontrollált módon szabályozza. Ez összefüggést mutat az egyénre jellemző öntudatosság mértékével.

Azok a személyek, akikre inkább az autonóm orientáció jellemző, nagyobb mértékű öntudatossággal rendelkeznek, nagyobb mértékben elfogadják a saját érzéseiket, nyitottabbak a tapasztalatokra és élményekre. Ugyanakkor az autonómia orientált személyekre az is jellemző, hogy kevésbé foglalkoznak a társas eshetőségekkel a viselkedésük szabályozásában (pl. önmonitorozás és nyilvános öntudatosság), és kisebb hatással vannak rájuk a társas befolyásolási próbálkozások (Deci és Ryan, 1985b; Vallerand és mtsai., 1987; Zuckerman, Gioioso és Tellini, 1988, mindezt Koestner, Bernieri és Zuckerman, 1992).

Ezzel szemben a kontroll-orientáció kisebb mértékű öntudatossággal jár együtt, ami a tapasztalatok iránti kisebb mértékű nyitottsággal, különösképp az érzelmek felfedésétől való tartózkodásban nyilvánul meg (Koestner és Blais, 1991 idézi Koestner, Bernieri és Zuckerman, 1992). Ugyanakkor a kontroll-orientáció a társas környezetben jelenlévő lehetőségekre, eshetőségekre való nagyobb mértékű érzékenységgel jár együtt. Ez abban nyilvánul meg, hogy az egyénre nagymértékű nyilvános öntudatosság jellemző, illetve egy arra való erőteljes tendencia, hogy monitorozza a viselkedését (Deci és Ryan, 1985b; Vallerand és mtsai., 1987; Zuckerman, Gioioso és Tellini, 1988, mindezt idézi Koestner, Bernieri és Zuckerman, 1992). Ezek alapján azt is feltételezhetjük, hogy az egyénre jellemző önszabályozási stílusok arra is hatással vannak, hogy az egyén mennyire fog az attitűdjeivel összhangban viselkedni. Az autonóm stílussal jellemezhető személyekre nagyobb mértékű konzisztencia, míg a kontroll irányultságú személyekre kisebb konzisztencia lesz jellemző. Ezt a feltételezést sikerült megerősíteni kísérletes úton is. Hasonlóképp Cheek (1982, idézi Koestner, Bernieri és Zuckerman, 1992) azt találta, hogy a saját magunkkal kapcsolatos tudás mennyisége is hatással van arra, hogy mennyire viselkedünk konzisztensen: azok a személyek, akik több tudással rendelkeznek saját magukkal kapcsolatban, konzisztensebb viselkedést mutatnak (Koestner, Bernieri és Zuckerman, 1992).

Az öntudatossággal kapcsolatos elméletben Duval és Wicklund (1972) azt feltételezték, hogy az önmagunkra irányuló figyelem azoknak a viselkedéseknek a megjelenését segíti elő, amelyek konzisztensek a „helyesség standardjaival”. Az elmélet szerint, amikor „öntudatosak” vagyunk, akkor jellemzően a releváns standardokhoz viszonyítjuk a viselkedésünket. Amennyiben eltérést észlelünk a saját viselkedésünk és a tőlünk ekvált viselkedés között, motiváltak leszünk csökkenteni ezt a különbséget. Jellemzően ez azt jelenti, hogy megváltoztatjuk a viselkedésünket annak érdekében, hogy az elvárásoknak megfelelőbb legyen. Ezek az elvárások vagy standardok származhatnak külső forrásokból vagy lehetnek személyes értékek és attitűdök is. Vagyis arra számíthatunk, hogy az egyének nagyobb mértékben fognak igazodni egy külső normához (Carver, 1974; Duval, 1976) vagy személyes értékhez (Carver, 1975), amikor önmagukra irányul a figyelmük, mint amikor nem.

Mivel ezek a viselkedéssel kapcsolatos elvárások, standardok több forrásból fakadhatnak, így megvan a különböző standardok közötti konfliktus, illetve ellentmondás lehetősége, ami egy fontos kérdést vet fel az elmélettel kapcsolatban: hogyan cselekednek az öntudatos személyek azokban a helyzetekben, ahol a személyes standardjaik összeütközésben állnak a jelenlévő külső normákkal? Diener és Srull (1979) megpróbálták ilyen helyzeteket kreálni úgy, hogy először arra kérték az egyéneket, hogy alakítsák ki a viselkedéssel kapcsolatos személyes standardjaikat, majd pedig ezt követően információt adtak arra vonatkozóan, hogy mi a társas elvárás vagy standard, amit állítólag a személy csoporttársainak a teljesítményére alapozva határoztak meg. A kutatók szerint az ebben a helyzetben mutatott viselkedés alapján következtetni lehet arra, hogy melyik standard lesz a domináns ebben a helyzetben az egyénnél. Az eredmények szerint a résztvevők akkor jutalmazták meg leginkább magukat, ha meghaladták a társas standardot és öntudatosak voltak, vagy abban az esetben, ha a saját várakozásaikat haladták meg és nem voltak öntudatosak. A kutatók ez alapján azt a következtetést vonták le, hogy abban az esetben, ha a saját, illetve a társas várakozások konfliktusban állnak egymással, akkor az öntudatos, önmagukra fókuszáló személyek nagyobb mértékben fognak a társas standardokra támaszkodni.

Egy kutatás keretében egy témával kapcsolatos személyes és társas standardokat állították ellentétbe egymással: a vizsgálati személyek, akik előzetesen liberálisnak vagy konzervatívnak vallották magukat a szexuá-

lis attitűdök terén, azt az információt kapták, hogy a társaik jelentős része liberális szexuális attitűdöket vall, illetve „a szakmai” oktatást támogató attitűdökkel rendelkeznek (Gibbons és Wright, 1983). Ezt követően megkérdezték a vizsgálati személyek véleményét bizonyos szexuális és oktatási kérdések kapcsán. Azt az eredményt kapták, hogy az öntudatos egyének, abban az esetben, ha konfliktus volt a személyes attitűdjeik és a társas standard között, akkor nagyobb mértékben változtatták meg a személyes attitűdjeiket.

2.1.3. A következetesség jelentősége a munka és az előmenetel szempontjából

A szervezeti kontextusban a viselkedéses integritásának a kérdését általában a vezetők esetében szokták felvetni. Ebben az esetben úgy határozhatjuk meg, mint a beosztottak azzal kapcsolatos észleleteit, hogy a vezető szavai és tettei mennyire vannak egymással összhangban. Ebben a megközelítésben a következetesség magában foglalja a pszichológiai szerződésben foglaltakhoz való, viselkedésben megnyilvánuló alkalmazkodást, másrészt pedig a küldetésnyilatkozatban megfogalmazott célokhoz, szervezeti és egyéni/személyes értékekhez való igazodást is (Simons, 2002).

A szakirodalomban egyre több ponton utalnak arra, hogy napjainkban a beosztott-vezető kapcsolatban alapvető fontosságú a bizalom. Habár a bizalom jelentésével kapcsolatban nincs egyetértés a szerzők körében, ugyanakkor abban mindenképp egyetértenek, hogy a bizalom kialakulásának egy fontos alapja az, hogy az egyén szavai és cselekedetei egymással összhangban legyenek (pl. McGregor, 1967 idézi Simons, 2002). Ennek megfelelően a hitelesség kérdése egyre nagyobb figyelmet kap a vezetéssel foglalkozó szakirodalomban, mint a vezetők egy fontos jellemzője, amit ugyanakkor sok esetben aláásnak. Azt feltételezhetjük, hogy a vezető viselkedésének konzisztenssége egy fontos szervezeti tényező, hiszen a hitelesség és bizalom alapja. Emellett a munkavállalók pszichológiai szerződése szempontjából is fontos tényező lesz, hiszen az, hogy a vezető mennyire viselkedik a kinyilvánított értékeknek, rövid és hosszú távú elköteleződéseknek megfelelően, befolyásolja azt, hogy a beosztottak mennyire észlelik teljesítettnek a pszichológiai szerződésben foglaltakat (Simons, 2002).

A viselkedés integritása fontos alapját képezi tehát a bizalom kialakulásának: Lewicki és Bunker (1996, idézi Simons, 2002) például a munkahelyi bizalom fejlődésének különböző szakaszait különítik el, amelynek során egy számító (kalkulus alapú) bizalomból fokozatosan alakul ki egy intimebb, empatikusabb és exkluzívabb formája a bizalomnak. Ugyanakkor ennek a kifejlődéséhez fontos lesz az, hogy az egyén a szavainak megfelelően viselkedjen, és ha ennek ellenkezőt tapasztalja a másik, akkor az hátráltatja a bizalom kialakulását. McAllister (1995) különbséget tesz a kognitív/kogníció alapú, illetve érzelmi alapú bizalom között. Míg az első azoknak a tapasztalatoknak a hatására alakul ki, hogy a másik személy megbízható és lehet rá számítani, addig a másik inkább a kölcsönös gondoskodás és a másikért való aggodalom észlelete mentén fejlődik. McAllister szerint annak a tapasztalata, hogy az egyén keresztülviszi a korábbi vállalásait, vagyis a viselkedéses integritás észlelete, kritikus a kogníció alapú bizalom fejlődéséhez. Továbbá az érzelmi alapú bizalom kialakulásának feltétele a kogníció alapú bizalom megléte, hiszen ahhoz, hogy további érzelmi befektetéseket tegyünk egy kapcsolatba, szükség van arra, hogy úgy észleljük, az egyén megbízható és számíthatunk rá. Az, ha a viselkedésünk nincs összhangban a szavainkkal, a reciprocitás normáján keresztül is alááshatja a kialakuló bizalmat. Ez Fox (1974, idézi Simons, 2002) szerint abból fakad, hogy a nem kongruensen viselkedő személynél a célok és értékek inkongruenciáját feltételezzük.

Amennyiben azt tapasztaljuk, hogy a másik személy viselkedése nem kongruens, akkor erre a bizalom csökkentésével reagálunk, és azt követően kevésbé hajlunk a másik személlyel való együttműködésre (Butler, 1995). Zand (1972) kisebb csoportok esetében egy rövid ciklusú feedback körként jellemezte: a bizalmatlanság óvatos viselkedést eredményez, ami pedig a többiek körében is bizalmatlanságot szül. Kouzes és Posner (1993, idézi Simons, 2002) szerint a vezetők esetében elengedhetetlen a hitelesség ahhoz, hogy kialakulhasson a dolgozók körében a hűség és bizalom, és a konzisztens viselkedés a hitelesség egy fontos alapja.

2.2. PÉLDAMUTATÁS ÉS KÖVETKEZETESSÉG MUNKAHELYI, ELŐMENETELI VONATKOZÁSAI

A vezetőknek kitüntetett szereppel bírnak a szervezetek életében. Egyik fontos feladatuk, hogy a szervezet tagjait a szervezeti célok elérése érdekében mozgósítsák (Bakacsi, 2003). Továbbá, felelősek azért is, hogy az etikai normák, morális értékek szervezeti szinten tiszteletben legyenek tartva (Mautz és Sharaf, idézi Grojean, Resick, Dickson és Smith, 2004). Ezt részben különböző szabályok kialakításával és betartásával érik, érhetik el. Olyan szervezeti légkör kialakítása szükséges ehhez, amelyben a nem elfogadható magatartásokat következetesen szankcionálják. Ugyanakkor a vezetők viselkedése indirekt módon is befolyásolja a szervezet tagjait azáltal, hogy ők maguk is demonstrálják a szervezeti szabályok betartását (azzal, hogy követik-e azokat vagy sem). Chemers (2000) a hatékony vezetők három alapvető funkcióját azonosította:

- az image menedzselését,
- a kapcsolatok fejlesztését,
- az erőforrásoknak a kiaknázását.

Az image menedzsment azt a vezetővel kapcsolatos elvárást takarja, hogy a beosztottak szemében úgy tűnjön fel, mint aki legitim módon rendelkezik felettük hatalommal, azaz a beosztottak szemében legyen hiteles. A vezető észlelt hitelessége a feltétele annak, hogy a beosztottak képesek és hajlandók legyenek lemondani bizonyos mértékben a személyes autonómiájukról, és engedni azt, hogy vezessék őket (Chemers, 2000). A hitelességhez társított vezetői jellemzők vagy viselkedések különböző eltérőek lehetnek, ugyanakkor azt mondhatjuk, hogy a feladattal kapcsolatos kompetencia, kompetensség, az integritás és a csoport normái, illetve értékei iránti elköteleződés mind olyan kvalitások, amelyek kontextustól függetlenül, mindenféle vezetői munka esetében relevánsak a hitelesség szempontjából (Fuqua és Newman, 2004). Adair (2007) úgy vélte, hogy a vezetőre jellemző integritás alapvető fontosságú a vezető sikeressége szempontjából, hiszen ez az a tulajdonság, amely révén az emberek képesek lesznek bízni a vezetőben. Ez magában foglalja a szakmai és személyes integritást is. Egy személyt akkor látunk integratívnak, ha nem csak a külső, de a belső, saját értékeihez is tartani tudja magát, és ezt a külvilág felé is képes megfelelően közvetíteni.

Dickson, Smith, Grojean és Ehrhardt szerint (2001) a szervezeti légkör egyik speciális formája az etikára, erkölcsre vonatkozó légkör, amely értékeken alapul. Alakításában kiemelt szerepük van a vezetőknek, hiszen bármilyen szervezeti tevékenységről van szó, az általuk alkalmazott eljárási mód és stílus példaként szolgál mások számára. A szervezeti légkör ezen speciális formája tulajdonképpen az arra vonatkozó közös véleményeket jelenti, hogy erkölcsileg mi a helyes viselkedés, illetve hogyan kell az erre vonatkozó dolgokat, problémákat kezelni (Victor és Cullen, idézi Grojean és mtsai, 2004). Megmondja, mely viselkedések elfogadhatóak, normákat biztosít a szervezet számára. Az ilyen jellegű leadership megvalósulása a munkavállalók elköteleződését, támogatását, konstruktív viselkedését eredményezi (Walumbwa és Schaubroeck, 2009).

A vezetők tehát ily módon modellként szolgálnak a szervezet tagjai számára. Mindez a Bandura által is leírt társas tanulás vagy modellkövetés elméletével jól szemléltethető (idézi Bierhoff és Klein, 1999). A modellként szolgáló személyek (akik a társas mező tagjai) megfelelő helyzeti normákat is közvetítenek. Ez nemcsak az egyéni, hanem a szervezeti szocializációs folyamatban is jelen van. „Bandura szerint a társas modellek egyik funkciója a cselekvés serkentése, azáltal, hogy a megfigyelőt tájékoztatják arról, hogy a létező szociális minták közül melyek a megfelelőek az adott helyzetben” (Bierhoff és Klein, 1999, 282. o.). Ugyanakkor az egyén ennek során nem csak azt tanulja meg, hogyan viselkedjen, hanem azt is, hogyan kell megfelelő módon használni az adott viselkedéselemet.

A vezető modellként történő követése a szervezetben egyrészt növeli a vezető iránti bizalmat, másrészt elősegíti az értékek kongruenciáját (Grojean és mtsai, 2004). Jobban megbíznak a munkatársak az olyan vezetőben, akinek a viselkedése konzisztens a vállalat értékeivel, missziójával, víziójával. Az ilyen típusú vezetőt a transzformációs vagy átalakító vezető fogalma jól jellemzi. A transzformációs vezető igyekszik a saját és

beosztottjai céljait összhangba hozni, és a szervezet céljainak érdekében alakítani (Bakacsi, 2003). Az átalakító vezetés erkölcsi abban az értelemben, hogy a vezető-vezetett kapcsolatban mindkét fél életvitele, életfelfogása átalakul, a szervezeti célok magasabb emberi célokkal kerülnek összhangba. Az átalakító vezető el tudja érni, hogy követői a szervezet érdekében felülemelkedjenek saját önérdekükön (új perspektívákat nyit számukra). Mindezt úgy éri el, hogy modellként, példaként szolgál a munkatársai számára (Podsakoff, MacKenzie, Moorman és Fetter, 1990). Ellemers, De Gilder és Haslam (2004) egy társas identitás alapú megközelítést kínáltak a vezetéssel kapcsolatban, és azt hangsúlyozták, hogy ahhoz, hogy a vezető képes legyen mobilizálni az egyéni erőfeszítéseket a közös célok irányába, alapvető szükségességű az, hogy a dolgozóknak és a vezetőnek közös identitásuk alakuljon ki. A transzformációs vezetési stílus pozitív hatással van a csoport teljesítményre, hatékonyságára (Ross és Grey, 2006; Schaubroeck, Lam és Cha, 2007). A transzformáló vezetés egyik kulcseleme az alkalmazottak fejlődésének elkötelezett támogatása, elköteleződésük erősítése a céljaik figyelembe vételével (Ross és Grey, 2006).

A transzformációs vezetés, az értékek hiteles képviselője együtt jár a szervezeti bizalommal, amely kialakulásában olyan tényezők játszanak szerepet, mint például a szervezeti igazságosság, átlátható politika, vagy az alkalmazottak bevonása (Winstanley és Stuart-Smith, idézi Armstrong, 2003). Ehhez az szükséges, hogy az alkalmazottak elhiggyék, hogy a vezetőség valóban azt mondja, amit gondol. Úgy lássák, hogy a vezetőség azt teszi, amit mond. Megtapasztalják, hogy vezetőség állja a szavát. Érezzék, hogy igazságosan, egyenlően és következetesen bánnak velük.

Nem elég tehát irányító vagy potenciális irányító esetén, hogy szervezeti és erkölcsi szempontból megfelelő értéket képviseljen és közvetítsen, hanem fontos az is, hogy következetesen tegye. Illetve általában is fontos, hogy következetesen viselkedjen, hiszen a következetlen viselkedés a bizalom alacsony szintjét fogja eredményezni.

2.3. SZERVEZETI ELKÖTELEZŐDÉS ÉS LOJALITÁS

Egyes emberek a szervezetben hatékonyan működnek, dolgoznak és emellett a szervezeten kívül is képviselik a szervezet érdekeit, céljait, kommunikációjukban pozitívan nyilvánulnak meg a munkahelyükről. Ez a szervezet iránti elkötelezettségüket mutathatja, amely az egyén viszonyulását fejezi ki a szervezettel szemben. A szervezeti elkötelezettség a szervezet és a tagok jellemzi. A magas szintű elkötelezettség a szervezetek számára nagyon előnyös, hiszen a szervezetben való maradás valószínűségét növeli. Az alacsony szintű elkötelezettségre például a gyakori késés és hiányzás utalhat, illetve olyan megnyilvánulások, amelyek ellentétesek a szervezeti célok megvalósításával.

A szervezeti elköteleződést számos tényező befolyásolja. A leggyakrabban a következő tényezőket említik:

- személyiség (például Coi, Oh, Colbert, 2004),
- személy-munkakörnyezet illeszkedése (például O'Reilly, Chatman és Caldwell, 1991),
- munkakör jellemzői (például Flynn, Tannenbaum, 1994),
- pszichológiai szerződés (például Maia, Bastos, 2015),
- szervezeti igazságosság (például Najafi, Noruzy, Azar, Nazari-Shirkouhi és Dalvand, 2011),
- munkahelyi kapcsolatok (például Ehrhardt, 2014),
- stressz (például Bartol, 1979),
- munka és magánélet egyensúlya (például Sethi, 2014).

O'Reilly és Chatman (1986) szerint az elkötelezettség legfontosabb indikátorai a szervezeti tevékenységben való aktív részvétel és a jó teljesítmény. March és Simon (1958) az elkötelezettség két komponensét írta le.

Az egyik a kitartási-elkötelezettség, amely a személy igénye a szervezeti tagság fenntartására. A másik pedig az érték-elkötelezettség, amely erőfeszítést jelent a szervezet javára. Egy szervezet iránt akkor lesz elkötelezett az ember, ha egyéni céljai egybeesnek a szervezet céljaival, ha saját céljait vagy céljainak egy részét meg tudja valósítani a szervezet keretei között. Mowday, Porter és Steers (1982) szerint az attitűdbeli elkötelezettség kifejezi a szervezeti tagok szervezettel kapcsolatos gondolkodásmódját és vélekedéseit. Elkötelezettség akkor jelenik meg, ha az egyén érdekei és céljai megegyeznek a szervezeti érdekekkel és célokkal. A viselkedési elkötelezettség pedig egy folyamat, melynek egyenes következménye az egyén szervezetben való maradása, illetve a szervezeten kívüli szervezettel összefüggő magatartása.

3. A példamutatás, következetesség kompetenciájába tartozó attitűdök, személyiségjellemzők, viselkedési sémák vázlatos bemutatása

Az O*net a becsületesség munkastílusban utal a következetes és példamutató viselkedésre, amelyben az őszinteség és a becsületesség fontossága jelenik meg (USDOL/ETA, 2017).

A későbbiekben bemutatott, tervezett vizsgálati eszközökkel a példamutatás, következetesség kompetenciájának attitűdinális és viselkedési jellemzőit lehet mérni, valamint négy fokozatát lehet a kompetenciának elkülöníteni, mégpedig a kiváló, jó, közepes, elégséges szintet. Ezeket a szinteket a következőképpen lehet meghatározni, elkülöníteni:

- A példamutatás, következetesség *kiváló* szintje azt jelenti, hogy a vizsgált személy példamutatása emberi értékek és szakmai tevékenységek terén kiemelkedő. Magatartása mindig következetes, döntéseiben mindig azonos értékek vezérlik. Szervezeti iránti elkötelezettsége kiemelkedően magas fokú, ami a szervezeti értékek kiemelkedő szintű képviselőjére, kiemelkedő szintű lojalitásra utalhat.
- A példamutatás, következetesség *jó* szintje azt jelenti, hogy a vizsgált személy példamutatása emberi értékek és szakmai tevékenységek terén viszonylag magas szintű. Magatartása általában következetes, döntéseiben szinte mindig azonos értékek vezérlik. Szervezeti iránti elkötelezettsége magas fokú, ami a szervezeti értékek magas szintű képviselőjére, magas szintű lojalitásra utalhat.
- A példamutatás, következetesség *közepes* szintje azt jelenti, hogy a vizsgált személy példamutatása emberi értékek és szakmai tevékenységek terén közepesen magas szintű. Magatartása gyakran következetes, döntéseiben általában azonos értékek vezérlik. Szervezeti iránti elkötelezettsége közepesen magas fokú, ami a szervezeti értékek átlagos szintű képviselőjére, átlagos szintű lojalitásra utalhat.
- A példamutatás, következetesség *megfelelő* szintje azt jelenti, hogy a vizsgált személy példamutatása emberi értékek és szakmai tevékenységek terén megfelelő. Magatartása inkább következetes, mint sem következtelen. Döntéseiben általában azonos értékek vezérlik. Szervezeti iránti elkötelezettsége megfelelő, ami a szervezeti értékek elfogadható szintű képviselőjére, elfogadható szintű lojalitásra utalhat.

4. A példamutatás, következetesség kompetenciához tartozó tesztek validálási, megbízhatósági szempontjai

4.1. A PÉLDAMUTATÁS, KÖVETKEZETESSÉG KOMPETENCIA MÉRÉSÉRE TERVEZETT TESZTEK BEMUTATÁSA

A tervezett teszt segítségével azt szeretnénk megvizsgálni, hogy az egyén mennyire következetes a döntéseiben, és mennyire képes kitartani a döntései mellett a külső nyomás (mások véleménye) ellenére. A tesztben emellett felmérésre kerül az egyénre jellemző példamutatás mértéke, amit egyrészt viselkedéses, másrészt pedig attitüdinális szinten próbálunk megragadni.

Viselkedéses szinten a példamutatás vizsgálata úgy történik, hogy felmérjük, az egyén mennyire hajlandó egy monoton feladatot végezni hosszabb időn keresztül a szervezete érdekében. A tesztmodul során egy egyszerű becslési feladatot végez. A képernyőn különböző karakterek (matematikai operátorok, +; <; >; *) jelennek meg. Az egyén feladata, hogy megbecsülje, hogy egy adott karakterből (pl.: „+”) hány darab található a képernyőn. Az ingeranyag úgy van kialakítva, hogy az egyénnek ne legyen lehetősége pontosan megszámolni az adott karaktereket, illetve a válaszmegadására is meghatározott idő áll rendelkezésre. Miután az egyén megadta, hogy szerinte hány darab adott karakter látható a képernyőn, kap egy azzal kapcsolatos információt, hogy a korábbi tesztkitöltők átlagosan milyen értéket becsültek ebben az esetben. Ezen a ponton felkínáljuk az egyén számára annak a lehetőségét, hogy módosítsa a válaszát. A becsléseket követően megkérdezzük az egyént, hogy az adatbázis bővítése, illetve a pontosabb mérés és értékelés érdekében, hajlandó volna-e még pár becslési feladatot végezni. Ebben az esetben ugyanolyan ingeranyagokat kap az egyén, viszont itt már nem kap azzal kapcsolatban visszajelzést, hogy mások milyen becsléseket tesznek. Az egyén bármikor megszakíthatja a plusz adatgyűjtést. Amennyiben nem tesz így, akkor 10 percet követően a teszt automatikusan leáll.

Attitüdinális szinten pedig az egyén azzal kapcsolatos vélekedéseit mérjük fel, hogy számára mennyire fontos a szakmai, szervezeti és emberi értékek képviselése a munkahelyén, illetve azon kívül.

4.2. A TERVEZETT TESZTEK VALIDÁLÁSI SZEMPONTJAI

A tervezett teszt és kérdőív eredményeit a Vienna Test System Management Potential Analysis, illetve a Big Five Inventory of Personality in Occupational Situations tesztjével összevetve érdemes validálni.

Összefoglalás

Jelen tanulmányban az irányítók kiválasztásának elméleti megalapozása kapcsán a személyes példamutatás, következetesség kompetenciát igyekeztünk bemutatni a következetes viselkedés, példamutatás, szervezeti elköteleződés szakirodalmán és kutatási eredményeinek célzott összegzésén keresztül. A korábban kialakított viselkedésjegyek vizsgálata céljából két vizsgáló eljárásra tettünk javaslatot. Egy kérdőíves eljárást, illetve egy fokozott interaktivitást igénylő tesztet mutattunk be.

IRODALOMJEGYZÉK

- Adair, J. (2007). *Develop Your Leadership Skills*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2003). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Bakacsi, Gy. (2003). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó.
- Bartol, K. (1979). Professionalism as a predictor of organizational commitment, role stress, and turnover: a multidimensional approach. *Academy of Management Journal*, 22(4), 815–821.
- Bem, D. J., Allen, A. (1974). On predicting some of the people some of the time: The search for cross-situational consistencies in behavior. *Psychological Review*, 81(6), 506–520. doi: 10.1037/h0037130.
- Bierhoff, H. W., Klein, R. (1999). A proszociális viselkedés. In Hewstone, M., Stroebe, W. Codol, J-P., Stephenson, G. M. (eds.), *Szociálpszichológia* (pp. 272–287). Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Butler, J. K. (1995). Behaviors, trust, and goal achievement in a win-win negotiating role play. *Group & Organization Management*, 20(4), 486–501.
- Carver, C. S. (1974). The facilitation of aggression as a function of objective self-awareness and attitudes towards punishment. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, 365–370.
- Carver, C. S. (1975). Physical aggression as a function of objective self-awareness and attitudes toward punishment. *Journal of Experimental Social Psychology*, 11, 510–519.
- Caspi, A., Roberts, B. W. (2001). Personality development across the life course: The argument for change and continuity. *Psychological Inquiry*, 12(2), 49–66. doi: 10.1207/S15327965PLI1202
- Coi, D., Oh, I., Colbert, A. (2004). Personality traits and organizational commitment across cultures: A meta-analysis. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings 2014*(1), 13794–13794. doi: 10.5465/AMBPP.2014.13794
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. 4(1), 27-43. doi: 10.1037/1089-2699.4.1.27
- Dickson, M. W., Smith, D. B., Grojean, M. W., Ehrhart, M. (2001). Ethical Climate: The result of interactions between leadership, leader values, and follower values. *Leadership Quarterly*, 12, 1–21.
- Diener, E., Srull, T. K. (1979). Self-awareness, psychological perspective, and self-reinforcement in relation to personal and social standards. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(3), 413-423. doi: 10.1037/0022-3514.37.3.413
- Duval, T. S., Wicklund, R. A. (1972). *A theory of objective self-awareness*. New York: Academic.
- Duval, S. (1976) Conformity on a visual task as a function of personal novelty on attitudinal dimensions and being reminded of the object status of self. *Journal of Experimental Social Psychology*, 12, 87–98.
- Ellemers, N., De Gilder, D., Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *The Academy of Management Review*, 29(3), 459–478.
- Ehrhardt, K. (2014). *Understanding the role of workplace relationships in employee commitment and engagement: A complementary fit perspective*. [Doktori disszertáció] University of Wisconsin-Milwaukee.
- Festinger, L. (1964). Behavioral support for opinion change. *The Public Opinion Quarterly*, 28(3), 404–417.
- Fleeson, W., Noftle, E. E. (2009). In favor of the synthetic resolution to the personsituation debate. *Journal of Research in Personality*, 43(2), 150–154. doi: 10.1016/j.jrp.2009.02.008.

- Flynn, D. M., Tannebaum, S. (1993). The relationship between job characteristics and organizational commitment: Differences in the public and private sector. *Journal of Psychology and Business*, 8(1), 103–116.
- Funder, D. C. (2006). Towards a resolution of the personality triad: Persons, situations, and behaviors. *Journal of Research in Personality*, 40(1), 21–34.
- Funder, D. C. (2009). Persons, behaviors and situations: An agenda for personality psychology in the postwar era. *Journal of Research in Personality*, 43(2), 120–126. doi: 10.1016/j.jrp.2008.12.041.
- Fuqua, D. R., Newman, J. L. (2004). Moving beyond the great leader model. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(3), 146–153. doi: 10.1037/1065-9293.56.3.0
- Furr, R. M., Funder, D. C. (2004). Situational similarity and behavioral consistency: Subjective, objective, variable-centered, and person-centered approaches. *Journal of Research in Personality*, 38(5), 421–447.
- Gibbons, F. X., Wright, R. A. (1983). Self-focused attention and reactions to conflicting standards. *Journal of Research in Personality*, 17, 263–273.
- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., Smith, D. B. (2004). Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 55(3), 223–241. doi: 10.1007/s10551-004-1275-5
- Kenrick, D. T., Funder, D. C. (1988). Profiting from controversy. Lessons from the person-situation debate. *The American Psychologist*, 43(1), 23–34. doi: 10.1037/0003-066X.43.1.23.
- Koestner, R., Bernieri, K. Zuckerman, M. (1992). Self-regulation and consistency between attitudes, traits, and behaviors. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18(1), 52–59. doi: 10.1177/0146167292181008
- Lippa, R., Donaldson, S. I. (1990). Self-monitoring and idiographic measures of behavioral variability across interpersonal relationships. *Journal of Personality*, 58(2), 465–479. doi: 10.1111/j.1467-6494.1990.tb00238.x
- Maia, L., Bastos, A. (2015). Organizational commitment, psychological contract fulfillment and job performance: A longitudinal quanti-qualitative study. *Brazilian Administration Review* 12(3), 250–267. doi: 10.1590/1807-7692bar2015140061
- Malét-Szabó, E., Hegyi, H., Hegedűs, J., Szeles, E., Ivaskevics, K. (2018). Rendőri alapkompenciák az egy- séges közszolgálati alapkompenciák tükrében. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1), 15–74.
- Malét-Szabó, E., Münnich, Á., Balázs, K., Hidegkuti, I. Hőgye-Nagy Á. (eds.) (2023). *A rendvédelmi szervek irányítói feladataira történő kompetencia alapú kiválasztás*. Budapest: Belügyminisztérium.
- March, J. G., Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *The Academy of Journal Management*, 38(1), 24–59.
- Mischel, W. (2009). From personality and assessment (1968) to personality science, 2009. *Journal of Research in Personality*, 43(2), 282–290.
- Mowday, R., Porter, L., Steers, R. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Najafi, S., Noruzy, A., Azar, H. K., Shirkouhi, S. N., Dalvand, M. R. (2011). Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction organizational commitment and organizational citizenship behavior: An empirical model. *African Journal of Business Management*, 13(5), 5241–5248.

- O'Reilly, C. A., Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492–499.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487–516.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. doi: 10.1016/1048-9843(90)90009-7
- Ross, J. A., Grey, P. (2006). Transformational leadership and teacher commitment to organizational values: the mediating effects of collective teacher efficacy. *School Effectiveness and School Improvement*, 17, 179–199
- Sauerberger, K., Funder, S. (2017). Behavioral change and consistency across contexts. *Journal of Research in Personality*, 69, 264–272. doi: 10.1016/j.jrp.2016.04.007
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1020–1030. doi: 10.1037/0021-9010.92.4.1020
- Sethi, U. (2014). Influence of work life balance on organisational commitment: A comparative study of women employees working in public and private sector banks. *European Journal of Business and Management*, 34(6), 215–220.
- Simons, T. (2002). Behavioral integrity: the perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science*, 13(1), 18–35.
- Snyder, M., Gangestad, S., Simpson, J. A. (1983). Choosing friends as activity partners: The role of self-monitoring. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(5), 1061–1072.
- Snyder, M., Kendzierski, D. (1982). Acting on one's attitudes: Procedures for linking attitude and behavior. *Journal of Experimental Social Psychology*, 18(2), 165–183. doi: 10.1016/0022-1031(82)90048-8
- Snyder, M. (1987). *A series of books in psychology. Public appearances, private realities: The psychology of self-monitoring*. New York,: W. H. Freeman.
- 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/>
- Walumbwa, F.O., Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1275–1286. doi: 10.1037/a0015848
- Wong, M. M. (2000). The relations among causality orientations, academic experience, academic performance, and academic commitment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(3), 315–326. doi: 10.1177/0146167200265005
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229–239.

ÉRZELMI INTELLIGENCIA

Balázs Katalin – Szemán-Nagy Anita

Absztrakt

Az érzelmi intelligencia az érzelmek felismerésére és azok kezelésére vonatkozó képességet jelenti. Bővebben kifejtve, a konstruktum az érzelmek azonosítására, azok befolyásolására, kontrollálására, és a belőlük nyert információ hasznosítására vonatkozik. Mind az érzelmek azonosítása, mind az indulatok feletti kontroll a toleráns, empatikus társas viselkedés alapja.

Ez a képesség minden társas kapcsolatban fontos, így befolyással van a munkahelyi teljesítményre, és a munkatársakkal való viszonyra is. Az irányítói feladatokat – azaz munkapszichológiai szempontból alsóbb szintű vezetői szerepet – ellátó személyek esetén, az érzelmi intelligencia képessége elősegíti a hatékony társas munkát, a jó munkahelyi légkört, ösztönzi az együttműködést, csökkenti az agresszív viselkedések megjelenésének valószínűségét. Az érzelmi intelligencia akkor is fontos kompetencia az irányítók esetében, ha nem minden vezetői helyzetben az empatikus viselkedés a célravezető.

Kulcsszavak: érzelmi intelligencia, érzelemfelismerés, empátia, társas készségek

1. Az érzelmi intelligencia kompetenciába tartozó készségek, képességek

A belügyi szervek különböző területein irányítói feladatokat ellátó szakemberek kiválasztása során egy fontos kritérium, hogy a személy megfelelő mértékű érzelmi intelligenciával rendelkezzen. Az irányítók kiválasztását megalapozó interjúk és kérdőíves vizsgálatok alapján a kiválasztás az érzelmi intelligencia három alapvető aspektusára kell, hogy koncentráljon, úgymint (1) a másik érzelmi állapotának felismerése; (2) az empatikus, toleráns viszonyulás képessége; és (3) a jó kapcsolatteremtő képesség (Münnich, Balázs, Hidegkuti, Hőgye-Nagy, 2018).

Az emberi kapcsolatokban alapvető szerepet játszik az érzelemfelismerő képesség, amit a saját érzelmek felismerésén túl jellemzően úgy értünk, mint a másik személy érzelmeinek felismerését. Az önészlelés jelen témakör szempontjából kisebb jelentőséggel bír.

Az interperszonális, azaz személyközi helyzetekben jelzéseket küldünk a kommunikációs partner felé, és fogadjuk a másiktól érkező jelzéseket, valamint értelmezzük őket. Ilyen üzenetek az érzelmek is, ahol az arc, a gesztusok, a testtartás, a proxemika, vagy a hangszín, hanglejtés kifejezheti azt, hogy hogyan érezzük magunkat, és támpontokat adhatnak a helyzetnek megfelelő viselkedés kialakításához (pl. Balázs, H. Tomesz, H. Varga, 2013; Malét-Szabó et al. 2018).

Az érzelmeink mind a verbális, mind a non-verbális kommunikációnk során kifejezésre kerülnek, de a non-verbalitásnak tagadhatatlanul nagyobb szerep jut ebben. Az érzelmek egyik legfontosabb kifejezője

az emberi arc. Az arcon megjelenő érzelmek jelentős kommunikatív funkcióval bírnak. Felismerésük teszi lehetővé mások érzelmi állapotának és szándékának megértését (Rózsa et al. 2012).

Az érzelmek felismerése és társas helyzetekben való adekvát alkalmazása elengedhetetlen az olyan munkakörök betöltésében, ahol az emberekkel való kommunikáció központi szerepet kap.

Az érzelmek felismerése azonban nem jelenti automatikusan a jó kapcsolatteremtő képességet, hiszen az érzelem felismerése önmagában kevés. Másként kifejezve, szükséges, de nem elégséges feltétele a kölcsönösen kielégítő szociális kapcsolatok létrejöttének. Az érzelem felismerésén túl az empátia, tolerancia és a hatékony, célirányos kommunikációs képességek adják a jó kapcsolatteremtő képesség alapját. Az a munkatárs, aki mindezen képességekkel magas fokon bír, magas érzelmi intelligenciával rendelkezik.

Fontos továbbá azt is szem előtt tartani, hogy a helyzetfüggő vezetés elmélete, vagy általában a szervezeti vezetés kontingencia elméletei (pl. Fiedler, 1964; Hersey és Blanchard, 1977; Vroom és Yetton, 1973) alapján vannak olyan vezetői helyzetek, melyekben a csoportot irányító személy személyfókuszú orientációja célravezető. Azonban azokban a helyzetekben, melyekben nagyon nagy vagy nagyon kicsi a vezető kontrollja, a feladatfókuszú vezetés lesz célravezetőbb. Általánosan megfogalmazva helyzetfüggő az, hogy az empatikus viszonyulás hatékony módja-e a csoport irányításának. Azaz bár az érzelmi intelligencia számos információt szolgáltat egy vezető vagy egy irányító számára, az empaiikus viszonyulás nem minden helyzetben célravezető.

2. Az érzelmi intelligencia szakirodalmának áttekintése

Alapvetően kétféle intelligenciával rendelkezünk, ezeket nevezhetjük értelmi és érzelmi intelligenciának (Goleman, 1997). Az érzelmi intelligencia azon készségek összessége, melyek az érzelmi jellegű információk feldolgozását és hasznosítását lehetővé teszik (Mayer, 2003). A magas érzelmi intelligencia az érzelmi jellegű információk értelmezésére és alkalmazására vonatkozó képességeket feltételezi (Takács és Kondé, 2013).

Az érzelmi intelligencia modelleknek három nagy csoportját különböztetjük meg (Brown, Moshavi, 2005). Tekinthetjük vonásnak, veleszületett személyes jellemzőnek, mely lehetővé teszi az egyén érzelmi jóllétét (Bar-On, 1996; idézi Brown, Moshavi, 2005). Gondolhatjuk, hogy ez egy tanult kompetencia (Goleman, 1995; idézi Brown, Moshavi, 2005). Valamint feltételezhetjük, hogy az érzelmi intelligencia egy intellektuális képesség az érzelmek észlelésére, gondolkodásba való integrálására, érzelmek megértésére és kezelésére (Mayer, Salovey, Caruso, Sitarenios, 2003). Ezeket a megközelítéseket az alábbiakban vesszük sorra.

Bar-On (2000a; idézi Goleman, 2001) az érzelmi intelligenciát olyan veleszületett érzelmi és társas/szociális képességek és ismeretek csoportjaként azonosítja, amelyek befolyásolják az arra való általános képességünket, hogy hatékonyan megküzdjünk a környezeti kihívásokkal, lehetővé téve így az érzelmi jóllétet. Bar-On (2000a; idézi Goleman, 2001) modelljében öt dimenzió, terület jelenik meg: az intraperszonális skillek, az interperszonális skillek, az alkalmazkodóképesség, a stresszkezelés és az általános hangulat (Bar-On, 1997b; idézi Goleman, 2001).

Mayer és Salovey (1990) modellje szerint az érzelmi intelligencia az arra való képességet jelenti, hogy monitorozzuk a saját és mások érzéseit és érzelmeit, különbséget tegyünk közöttük, és arra használjuk fel ezeket az információkat, hogy irányítsák a gondolatainkat és viselkedésünket. Mayer, Caruso és Salovey (1999) módosított négy-komponensű modellje alapján az érzelmi intelligencia komponensei az érzelmek észlelése és kifejezése; az érzelmi információk használata a problémamegoldás során; az érzelmek megértése; és az érzelmek szabályozásának kognitív képessége.

Goleman (2002) érzelmi intelligencia meghatározása magában foglalja az érzelmek felismerését, az érzelmek feletti kontrollt és a társas kapcsolatokban való hatékony működést is. Goleman öt fő komponenst különböztet meg, melyek a következők: öntudatosság; motiváció; érzelmi önszabályozás; empátia; társas kapcsolatokban való jártasság.

A szervezeteknek, és a munkavállalóknak napjainkban sokféle kihívással kell szembenézniük, pl. sok információt kell kezelniük, kreatívabbnak kell lenniük, fokozniuk kell az ügyfélhűséget, valamint hatékonyabban kell tudni együtt dolgozniuk.

A munkahelyi érzelmek megfelelő kezelése hozzájárul a bizalmi légkörhöz, elköteleződéshez, elősegítheti a hatékony munkavégzést (Cooper, 1997). A szervezetekben az érzelmi intelligencia előny: ha megfelelően van kezelve a soft oldal, akkor a hard oldal gondoskodik magáról. Nem az IQ, hanem az érzelmi intelligencia (EQ) alapozza meg a jó döntéseket (Cooper, 1997).

A munkavállalók magas érzelmi intelligenciája kihathat a munkahelyi elégedettségre, jólétre, a munka felett érzett kontrollra, a szervezet iránti elköteleződésre és általában a munkahelyi teljesítményre (Brackett, Rivers és Salovey, 2011; Petrides és Furnham, 2006; Vigada-Gadot és Meisler, 2010). A vezető magas érzelmi intelligenciája a munkahelyi elégedettséget is fokozza (Young, Dulewitz, 2003). Pugh szerint (2001) az ügyelkapcsolatokban is jól kamatoztatható az érzelmi intelligencia. A magasabb érzelmi intelligenciával rendelkező munkavállalók konstruktívabban oldják meg a munkahelyi konfliktusokat, problémákat, jobban kezelik a munkahelyen őket ért igazságtalanságot (Quebbeman és Rozell, 2002; Shih és Susanto, 2010).

Vigada-Gadot és Meisler (2010) közszolgálati munkakörökben végzett empirikus kutatása rávilágított, hogy a közszolgálati dolgozók körében is pozitív összefüggést mutat az érzelmi intelligencia a munkával való elégedettséggel, az elköteleződéssel, és negatív kapcsolatot mutat a kiégéssel, a munkamotiváció csökkenésével és a munkaelhagyási szándékkal.

A magas érzelmi intelligenciával rendelkező személyek nemcsak saját magukat, hanem másokat is képesek jobb teljesítményre sarkallni. Jobbak az intuícióik; bizalmi alapú kapcsolatokat alakítanak ki; nyitottak az építő jellegű kritikára; megalapozottabbak döntéseik; kreatívak a problémamegoldásban; hatékonyabb vezetők (Cooper, 1997).

Napjainkban a vezető feladatai közé tartozik mások motiválása, a pozitív munkahelyi attitűdök megerősítése, valamint a dolgozói hatékonyság érzetének megteremtése (Hogan, Cruphy, Hogan, 1994). A Gallup empirikus felmérése szerint a szervezeti elkötelezősést és a produktivitást a közvetlen felettséssel való viszony határozza meg elsősorban (Zipkin, 2000; idézi Cherniss, 2001). A megfelelő vezetés tekintetében kiemelkedő fontosságú az érzelmi intelligencia (Barling, Slater, Kelloway, 2000; Dulewicz, 2000; Goleman, 1995; idézi Palmer, Walls, Burgess, Stough, 2001; Goleman, 1998, 2000; George, 2000; Sosik, Megerian, 1999; Watkin, 2000).

A következőkben az érzelmi intelligencia azon aspektusaira, komponenseire koncentrálunk melyek a vezetői- és az azt követő, annál szélesebb körű megkérdezés során az irányítói feladatok ellátása szempontjából fontosnak bizonyultak. Összegezve, a továbbiakban tömör összefoglalását adjuk a legfontosabb információknak az érzelmek felismerése, az empátia és a társas készségek szakirodalmából.

2.1. ÉRZELEMFELISMERÉS

Az arcon megjelenő érzelmek jelentik az érzelmek kifejezés egyik legfontosabb bázisát, amely segíti a kommunikációs folyamatban az érzelmek és a szándékok megértését (Rózsa és mtsai, 2012). Az érzelmi arcfelismerés lehetőséget teremt az érzelmi intelligencia képesség alapú mérésére (Rózsa és mtsai, 2012).

Az empirikus adatok alapján a kommunikációban az a fél, aki beszél 40-60%-ban, aki pedig fogadja az üzenetet, az 80%-ban tartja a szemkontaktust (Pease és Pease, 2006). Ezen az erős szemkontaktus-orientált-ságon alapul a Szemből olvasás teszt (Baron-Cohen, Wheelwright, Hill és Raste, 2001). Ez a teszt a szem, a szemöldök és az orr egy részének ingerként történő bemutatása mellett vár érzelemfelismerést a vizsgálati személyektől. Ezek láthatók a teszt során alkalmazott képeken. A kapcsolódó vizsgálatokból megerősítést nyert, hogy a szem és annak környéke kulcsfontosságú szerepet tölt be az érzelmek felismerésében (Rózsa et al. 2012).

2.2. EMPÁTIA, TOLERANCIA

Az empátia konstruktum elterjedése Carl Rogers nevéhez fűződik, mindemellett a pszichoanalitikus szakirodalomban már egészen korán (1959) megjelenik a fogalom (Haan, 1977).

Az empátiát Rogers (1959) úgy definiálta, mint a másik személy belső vonatkoztatási rendszerének pontos észlelését, annak emocionális és kognitív aspektusával együtt, úgy, hogy a személy végig tisztában van vele, hogy nem azonos a másik személlyel (idézi Kulcsár, 1989).

Az empátia tehát a másik személy pszichés állapotának megtapasztalásának képessége, amely affektív és kognitív aspektussal egyaránt rendelkezik (Zahn-Waxler és Radke-Yarrow, 1990).

Az ember bele tudja élni magát a vele interakcióban lévő másik fél lelkiállapotába, így fel tudja idézni magában a másokban zajló indulatok, érzelmek és gondolatok tartalmát és összefüggéseit (Buda, 1985).

Az elméletalkotók a kognitív és affektív tényezőknek az empátiás folyamatban eltérő mértékben tulajdonítanak jelentőséget (Davis, 1994). Az empátia kognitív értelmezési tartománya nem más, minthogy megérti egy másik személy belső érzéseit és élményeit és képes ezen élményeket a másik nézőpontjából látni (Aring, 1958). A perspektíva-váltás képessége az empátiával szorosan összefügg tehát (Mooradian, Davis, Matzler, 2011). Az empátia jelenségének affektív értelmezési tartománya a személy képessége arra, hogy osztozzon mások érzéseiben (Hojat és mtsai, 2001). Az empátiás kapcsolat a fiziológiai reakciók kölcsönös átvételét is jelenti (Ax, 1964) Az empátia tehát olyan vegetatív idegrendszeri állapot, mely a másik személy emocionális jelzéseit rejtetten utánozza. A hasonló érzések megjelenése így az fonos jellemzője (Hoffman, 2000; Kohut, 2001).

Az empatikus személy esetén megkülönböztethető parallel és reaktív empátia. A parallel empátia a másokra való saját érdekű érzelmi ráhangolódás, míg a reaktív a másikrahagolt folyamat (Davis, 1983).

Az empátiás képesség nagyfokú egyéni különbségeket mutat, vannak helyzeti, nemi, életkori és kulturális különbségek is (Trivers, 1971). Napjainkra minden olyan munkahelyen, ahol emberekkel kell dolgozni, nagy jelentőséget tulajdonítanak az empátiás képességnek (Szemán-Nagy, 2014). Az empatikus vezetők igen fogékonyak a munkatársak hangulataira. Figyelmesen végighallgatják a beosztottakat és megértik nézőpontjukat (Goleman, 1997).

Az empátia komplex modelljét Davis alkotta meg (2006), szerinte a folyamat alapját képezik a személy jellemzői (pl. korábbi tapasztalatok, személyiség) és a situációs jellemzők (pl. a situáció felhívó ereje, és hasonlóság a másik félhez). Elmélete szerint 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 situációban. És összességében mindezek befolyásolják a segítő viselkedést; az agresszió szabályozását; és az általános társas viselkedést.

Motivációs következmény lehet a másik személy értékeinek tisztelete; míg viselkedéses következmény az agresszív viselkedés redukciója, a segítő és a társas viselkedés ösztönzése (Davis, 2006). Továbbá mindezen tényezők befolyásolják a kielégítő társas kapcsolatok kialakulását, így a jó munkakapcsolatokat, a toleráns munkahelyi légkört és a stabil szociális háló fenntartását.

Az érzelemszabályozás Thompson-féle (1994) definíciója szerint ez egy olyan folyamat, mely a célirányos viselkedést azáltal segíti elő, hogy az érzelmi reakciókat monitorozza, értékeli, módosítja. Az érzelemszabályozás által a személy szükség szerint képes fenntartani vagy csökkenteni az érzellem intenzitását és hosszát (Baumann, Kaschel és Kuhl, 2007; Cole, Michel és Teti, 1994). A szülő-gyerek kapcsolatok és más szignifikáns társas kapcsolatok vannak hatással az érzelmeik szabályozására (Thompson, 1994). A gyenge adaptív stratégiák hosszabb távon teret engednek a maladaptív stratégiák térnyerésének, mely megalapozhatja a pszichopatológiai kórképek kialakulását (Aldao, Nolen-Hoeksema és Schweizer 2010).

Időnként a vezetőknek a megérzéseikre és intuícióikra kell hagyatkozniuk. Azok a vezetők, akik tisztában vannak az érzéseikkel, felismerik az azok háttérében álló tényezőket, tudják a legjobban hasznosítani ezeket a jó döntések meghozatalához (Cherniss, 2001). Az érzelmi intelligencia nemcsak a vezető, hanem a vezetőn keresztül az egész szervezet hatékonyságára hatással lehet: toborzás, tehetségfejlesztés, team-munka, dolgozói elkötelezettség, morál, egészség, innováció, hatékonyság (Cherniss, 2001).

2.3. TÁRSAS KÉSZSÉGEK

A társas készségek alapja az empátia. Buda Béla (1985) szerint a hatékony társas kapcsolatok fenntartásához, így az emberekkel való munkavégzéshez is elengedhetetlen (1) a jellemző érzelmi viszonyulások, érzelmi állapot megértése; (2) a kommunikációs partner szándékának megértése, a rejtett üzenetek kódolása; (3) az érzelmi ellentmondások megértése.

Az empátia az érzelmi rezonancia és a tudatos odafordulás kettősségéből alakul ki. A metakommunikáció feldolgozása része az empátiának, úgymint a mimika által közvetített finom érzelmi megnyilvánulások követése, vagy a hangszín, hangerő váltásainak detektálása, kézmozdulatok, gesztusok, térközszabályozás megértése. Az empátia hatására a személy önkénytelenül is kifejezi együttérzését, megértését (Buda, 2012). Az empátia a munkahelyen elősegíti a harmonikus emberi kapcsolatok kialakítását, a türelmesebb, elfogadóbb, megértőbb viselkedést, a fölösleges konfliktusok elkerülését, továbbá a kommunikációs stílust is javítja (Buda, 2012).

Vezetők esetén az empátia segítséget jelent a beavatkozások, ösztönzések lehetőségének felismerésére, valamint szabálysértések, vétségek, belső konfliktusok gyökerének feltárásában és kezelésében (Buda, 2012).

A közszolgálati munka bővelkedik társas konfliktusokkal teli helyzetekben (Svelta, 2014). És vannak olyan feladatok, amikor mások kikérdezése szükséges, ekkor az aktív odafordulás fokozza a teljesítményt (Hargie és Dickinson, 2005).

Az Amerikai Egyesült Államok Foglalkozási Adatbázisában (US Department of Labor/Employment and Training Administration: USDOL/ETA, 2017) feltüntetett képességek, munkahelyi érékek között szerepel az aktív hallgatás képessége és a társas megfigyelőkészség is. Az aktív hallgatás képessége 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).

A Big Five alapjául empirikus mérési adatok elemzése és a nyelvből összegyűjtött és rendszerezett adatok szolgálták (Mirnics, 2006), célja a személyiségjegyek általános leírása. A „Big Five” modellen alapuló, 132 itemes, önjellemzős személyiség kérdőív (Big Five Questionnaire) Caprara és munkatársai (1993) dolgozták ki, napjainkban egy nagyon elterjedt személyiség mérőeszköz. Az öt faktora az energia, a barátságosság, lelkiismeretesség, érzelmi stabilitás és a nyitottság.

A barátságosság elsődlegesen interperszonális dimenzió (Digman, 1990). A magas pontszámot elérők személyek több együttérzést mutatnak mások felé és udvariasak, munkahelyi környezetben is együttműködők, népszerűek. Az alacsony pontszámú személyek ezzel szemben egocentrikusak, versengők és bizalmatlanok. Egyik alskálája az empátia, másik az udvariasság, mely a jóindulatú viselkedési megnyilvánulásokra vonatkozik.

A nyitottságban magas pontszámot elérő személyek a munkakörnyezetben nyitottak mind az új emberekre, mind az új helyzetekre. Elfogadnak másokat. Két alskálája a kultúrára való nyitottság és a tapasztalatokra való nyitottságot tartalmazza.

Sternberg (1997) szerint a vezetők esetében a szociális/társas intelligencia fontosabb is lehet, mint a kognitív intelligencia. A vezető hatékonysága függ a vezető képességétől, hogy komplex társas problémákat oldjon meg (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, Fleishman, 2000; Zaccaro, Mumford, Connely, Marks, Gilbert, 2000).

A vezetés szociális aspektusa két komponensből áll: társas differenciáció és szociális integráció (Hooijberg, Hunt és Dodge, 1997). Különbséget tesz a társas szituációk különböző aspektusai és azok jelentősége között; valamint a társas kapcsolatok meglévő és potenciális mintázatai között. A jó vezetőnek képesnek kell lennie arra, hogy megértse a saját és mások érzéseit, és szabályozza azokat, amikor interakcióba lép egy másik személlyel. Boal és Hooijberg (2000) kiemelték, hogy a vezetői hatékonyság egy fontos összetevője a viselkedéses komplexitás, a vezetőknek különböző szerepeket kell játszaniuk, és a jó vezetők egyik fontos jellemzője, hogy a helyzetnek megfelelő szerepet ki tudják választani Day (2000) szerint a vezetők esetében az olyan intraperszonális kompetenciák, mint az önmagunkkal kapcsolatos tudatosság, önszabályozás, önmotiváció fejlesztése alapvető fontosságú (Wong, Law, 2002).

3. Az érzelmi intelligencia kompetenciájába tartozó attitűdök, személyiségjellemzők, viselkedési sémák vázlatos bemutatása

Az érzelmi intelligencia számos aspektusa hatással van a hatékony munkavégzésre és hatékony munkakapcsolatok kialakítására. A megfelelő érzelemfelismeréssel és érzelemszabályozással bíró személy jellemzőit tekintve elmondható, hogy jól olvassa a metakommunikációt, tudatosítja a megjelenő érzelmeket, valamint a kommunikációs partner érzelmeit kezeli a folyamat során (pl. Goleman, 2002). A tervezett mérési eljárás az érzelmi intelligencia számos aspektusa közül elsősorban a metakommunikáció olvasására, az empatikus viselkedésre és a társas, kapcsolattartási készségek vizsgálatára irányul.

Az érzelmi intelligencia mérésére három különböző feladatot készítettünk. Az egyik teszt (neve: MÁSIK) helyzeteket ábrázol képek formájában. Minden képen egy személy szerepel, akinek az arcán érzelmei tükröződnek. A vizsgálati személy négy lehetőségből választhatja ki, hogy ő hogyan reagálna az adott helyzetben. A válaszlehetőségek között van az érzelmeinek megfelelő, célirányos kommunikáció, illetve az érzelmeiket rosszul dektáló, valamint kevésbé empatikus megnyilvánulás is. A vizsgálati személynek 10 képre kell reagálnia.

Az érzelmi intelligencia mérésére alkalmazott másik teszt esetén (FELISMERÉS) arra kérjük a személyt, hogy képzelje el, hogy egy megbeszélésen ül, és a megbeszélés alatt üzeneteket kap. Ezekre az üzenetekre kell az instrukció szerint empatikusan reagálni. Egy érzelmeket kifejező ún. emot ikon sor áll rendelkezésére, melyek közül azokat kell megjelölnie, melyek releváns érzelmeket fejeznek ki. A vizsgálati személynek tíz üzenet esetén kell kifejeznie a potenciálisan megfelelő válaszokat.

A harmadik teszt (HELYZET) esetén különböző helyzeteket vázolunk, és a vizsgálati személynek képeket kell megjelölnie, melyek az adott helyzetben készülhetnek. A képeken egy-egy személy szerepel, metakommunikációja egyértelmű, pozitív vagy negatív érzelmeket mutat. Minden személy öt helyzettel találkozik. A mért érzelmi intelligencia négy szintjét az alábbi módon tudjuk definiálni:

- Az érzelmi intelligencia *kiváló szintje* azt jelzi, hogy a vizsgált személy felismeri a saját és a kommunikációban megjelenő másik személy érzelmi állapotait, és ezt az információt az interperszonális közegnek megfelelő, célirányos viselkedés szolgálatába állítja. Társas kapcsolataiban, munkatársaival szemben empatikus és toleráns. Képes a metakommunikatív jegyekből az érzelmelek detektálására, mások perspektívájának átvételére, a másik érzelmeinek figyelembevételére, a szándéktulajdonításra. Továbbá képes az érzelmelekkel telített helyzetekben saját és a kommunikációs partner érzelmeinek megfelelő mederben tartására.
- Az érzelmi intelligencia *jó szintjével* bíró személy általában tisztában van a kommunikációban megjelenő felek érzelmi állapotaival. Többnyire képes a másik perspektíváját átvenni, és a kommunikációs partner metakommunikációjának olvasása révén érzelmeit detektálni, az empatikus kommunikációból származó információkat munkája során hasznosítani. Képes uralkodni az indulatain, a társas kapcsolataiban általában empatikus és toleráns.
- Az érzelmi intelligencia *közepes szintje* azt jelenti, hogy a vizsgált személy általában tisztában van a saját és a másik személy érzelmi állapotaival, azokat viszonylag jól beazonosítja. A kommunikációban időnként segíti a másik nézőpontjának megértése és a másik fél érzelmeinek detektálása a metakommunikáció megfigyelése által. Időnként felismeri, hogy az empatikus viszonyulás célravezető, megérzi az erre irányuló társas nyomást és empatikusan viselkedik. Viszont nem mindig ismeri fel az érzelmelek következményeit a társas helyzetekre.
- Az érzelmi intelligencia *megfelelő szintje* azt jelenti, hogy a vizsgált személy fontosabb társas helyzetekben időnként felismeri, hogy az empatikus viszonyulás célravezető, megérzi az erre irányuló társas nyomást és empatikusan viselkedik. Egyértelmű kulcsingerek mentén képes a másik perspektívájának nagy vonalakban történő átvételére, a másik érzelmeinek megértésére a metakommunikáció detektálása révén. Hajlandó erőfeszítéseket tenni annak érdekében, hogy a környezetében lévő embereknek segítséget nyújtson, ugyanakkor ezt nem mindig a legmegfelelőbb, legadekvátabb formában teszi.

4. Az érzelmi intelligencia kompetenciához tartozó tesztek validálási, megbízhatósági szempontjai

Az érzelmi intelligencia kompetencia vizsgálatára javasolt mérőeszközök a szakirodalom alapján megfelelő homlokzati validitással rendelkeznek. Továbbá a mérőeszközök validitása tesztelhető oly módon, hogy az egyes komponensek, változók korrelációit vizsgáljuk, azaz kritérium validitást így módon tesztelünk. Emellett a mutatók külső kritériumokkal való együttjárását is vizsgálhatjuk. Mindhárom teszt kimenete és az összesített eredmény is pozitív irányú összefüggést kell, hogy mutassanak a

- Vienna Test System Ügyfélorientációs kérdőívének (Hógye-Nagy és Kurucz, 2014) empátia alskálájával.
- az Ézelmi reaktivitás index (Interpersonal Reactivity Index, Davis, 1983) perspektívaváltás, és empátiás törődés alskáláival.
- Big Five Kérdőív (BFQ) barátságosság faktorával (Caprara és mtsai,1993).
- a Szemből olvasás teszttel (Baron-Cohen, Wheelwright, Hill és Raste, 2001).
- COMET-EQ teszttel (Merlevede, Bridoux és Vandamme,1997).
- Bar-On: Ézelmi Intelligencia Teszttel (*Bar-On, 1997*).
- Multifaktoriális Ézelmi Intelligencia Teszttel (MEIS, Mayer, Salovey és Caruso, 1997).

IRODALOMJEGYZÉK

- 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.
- Ax, A. F. (1964). Goals and methods of psychophysiology. *Psychophysiology*, 62, 8–25.
- Balázs, L., H. Tomesz, T., H. Varga, Gy. (2013). *A kommunikáció elmélete és gyakorlata*. Eger: Gamma Kiadó.
- Barling, J., Slater, F., Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157–161.
- Bar-On, R. (1997): *The Emotional Intelligence Inventory (EQ-1): Technical manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- 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.
- Boal, K. B., Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 11(4), 515–549.
- 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
- Brown, W. F., Moshavi, D. (2005). Transformational leadership and emotional intelligence: A potential pathway of increased understanding of interpersonal influence. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 867–871.
- 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.
- Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Borgogni, L., Perugini, M. (1993). The Big Five questionnaire: A new questionnaire to assess the Five Factor Model. *Personality and Individual Differences*, 15, 281–288.
- Cherniss, C. (2001). Emotional intelligence and organizational effectiveness. In Cherniss, C. Goleman, D. (eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace. How to Select for, Measure and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Group, and Organizations* (pp. 3–12). San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- 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].
- Cooper, R. K. (1997). Applying emotional intelligence in the workplace. *Training & Development*, 51(12), 31–38.

- 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.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613.
- Digman J. M. (1990): Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417–440.
- Dulewicz, V. (2000). Emotional intelligence: The key to future successful corporate leadership? *Journal of General Management*, 25(3), 1–14.
- Fiedler, F. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In Berkowitz, L. (ed.), *Advances in experimental social psychology* [Vol. 1] (pp. 149–190). New York: Academic Press.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027–1055.
- Goleman, D. (1997). *Érzelmi intelligencia*. Budapest: Háttér Kiadó.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76, 93–104.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets result. *Harvard Business Review*, 4–17.
- Goleman, D. (2001). Issues in paradigm building. In Cherniss, C., Goleman, D. (eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace. How to Select for, Measure and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Group, and Organizations* (pp. 13–26). San Francisco: Jossey-Bass.
- Goleman, D. (2002). *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Budapest: SHL.
- Haan, N. (1977). *Coping and Defending: Process of self-environment organization*. New York: Academic Press.
- Hargie, O., Dickinson, D. (2005). *Skilled interpersonal communication: research, theory and practice* [Fourth edition]. London, New York: Routledge.
- Hersey, P., Blanchard, K. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hoffmann, M. L. (2000). *Empathy and moral development: implications for caring and justice*. Cambridge University Press.
- Hogan, R., Curphy, G. J., Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, 493–504.
- 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.
- Hooijberg, R., Hunt, J. G., Dodge, G. E. (1997). Leadership complexity and development of the leaderplex model. *Journal of Management*, 23(3), 375–408.

- 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.
- Kohut, H. (2001). *A szelf analízise*. Budapest: Animula.
- Kulcsár, Zs. (1989). *Egészségpszichológia*. Budapest: ELTE Eötvös Kiadó.
- Malét-Szabó, E., Hegyi, H., Hegedűs, J., Szeles, E., Ivaskevics, K. (2018). Rendőri alapkompenciák az egyes közszolgálati alapkompenciák tükrében. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1), 15–74.
- Mayer, J. D. (2003). Útmutató az érzelmi intelligenciához. In Ciarrochi, J., Forgács, J., Mayer, J. D. (eds.), *Érzelmi intelligencia a mindennapi életben* (pp. 23–49). Budapest: Kairosz Kiadó.
- Mayer, J. D., Caruso, D., & Salovey, P. (1999) Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267–298.
- Mayer, J. D., Salovey, P. (1990). *Emotional Intelligence*. New Hampshire: Baywood Publishing.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., Sitarenios, G. (2003). Measuring emotional intelligence with the MISCEIT V2.0. *Emotion*, 3(1), 97–105.
- Merlevede, P. E., Bridoux, D., Vandamme, R. (1997). *7 Steps to Emotional Intelligence*. Norwalk: Crown House Publishing.
- Mirnics, Zs. (2006) *A személyiség építőkövei. Típus-vonás és biológiai elméletek*. Budapest: Bölcsész Konzorcium.
- Mooradian, T. A., Davis, M., Matzler, K. (2011). Dispositional empathy and the hierarchical structure of personality. *American Journal of Psychology*, 124(1), 99–109.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, O. T., Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11(1), 11–35.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5–10.
- 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
- 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., Kő, 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
- Sosik, J. J., Megerian, L. E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. *Group & Organization Management*, 24(3), 367–390.
- Sternberg, R. J. (1997). Managerial intelligence: Why IQ isn't enough? *Journal of Management*, 23(3), 475–493.
- Svelta, E. (2014). *Munkahelyi konfliktusok és rendezésük*. Budapest: Nemzeti Közszerzői Egyetem.
- 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 Komplette vezető-kiválasztási tesztrendszer* (pp. 35–46). Budapest: Belügyminisztérium.
- 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.
- 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.
- Trivers R. (1971). The evolution of reciprocal altruism. *Quarterly Review of Biology*, 46, 35–57.
- 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/>
- 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
- Vroom, V. H., Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. University of Pittsburgh Press. Watkin, C. (2000). Developing emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(2), 89–92.
- Wong, C-S., Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243–274.
- Young, M. and Dulewicz, V. (2003) *Command, leadership and management competencies. Predicting superior performance in the Royal Navy*. Henley Working Paper Series.
- Zaccaro, S. J., Mumford, M. D., Connelly, M. S., Marks, M. A., Gilbert, J. A. (2000). Assessment of leader problem-solving capabilities. *Leadership Quarterly*, 11(1), 37–64.
- Zahn-Waxler, C., Radke-Yarrow, M., (1990). The origins of empathic concern. *Journal of Motivation and Emotion*. 14(2), 107–130.

KOMMUNIKÁCIÓS KÉSZSÉG

Gerhát Réka

Absztrakt

Jelen tanulmány célja a kommunikációs készség kompetenciájának bemutatása, valamint az irányítói szinten megnyilvánuló viselkedéses jegyeinek meghatározása. A kommunikáció minden emberi interakció elengedhetetlen eszköze, 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 asszertív, proaktív kommunikációra való készség, az íráskészség, a szövegértés, illetve a világos kommunikáció készsége, még extrém stresszhelyzetekben is. A tanulmány célja továbbá egy olyan rendszer megalapozása, melynek segítségével mérhetővé válik a kommunikációs készség az irányítók szintjén.

Kulcsszavak: kommunikációs készség, irányítók, szövegértés, íráskészség, asszertív kommunikáció, proaktivitás, stressztűrés

1. Irányítók és kommunikációs készség

A kommunikációs készséggel kapcsolatos elvárások a nemzetközi gyakorlatban is egyértelműen megjelennek a dolgozókkal szemben. Az Amerikai Egyesült Államok foglalkozási adatbázisában (Occupational Information Network, továbbiakban röviden O*Net, 2017) megtalálható közszolgálati munkaköröket áttekintve (pl. rendőrtiszt, büntetés-végrehajtásban dolgozó fegyőr, önkormányzati tisztviselő, adóellenőr) is azt tapasztalhatjuk, hogy ezeknek a munkaköröknek szerves részét képezik az olyan feladatok, amelyek megfelelő kommunikációs készséget követelnek meg a munkakör betöltőjétől. Az ellátandó feladatok között szerepel pl. a nyilvántartások vezetése; folyamatok nyomon követése; információk gyűjtése az ügyfelektől, azok analízisa és megfelelő következtetések levonása; valamint jelentések készítése. Már a feladatok sokfélesége is megköveteli, hogy a munkakör betöltője a hatékony munkavégzés érdekében érthetően fejezze ki magát szóban és írásban, illetve megértse és elemezze az írott szövegben közvetített információkat (vö. O*Net, 2017). A munkatársakkal és az ügyfelekkel való kapcsolattartás a közszolgálatban a sikeres munkavégzés nélkülözhetetlen feltétele. Az interperszonális készségek, s az ezzel szorosan összefüggő kommunikációs készség tehát szinte minden területen szükségesek a sikerhez (vö. Greene, 2006).

Az irányítói kompetenciák és viselkedésjegyeik rendszerezésére szolgáló dokumentum szerint a kommunikációs készség kompetencia az irányítók kiválasztási programjában úgy határozható meg, mint a hatékony információátadás és -megértés képessége verbális és nonverbális területen.

A kompetencia irányítókra vonatkozó specifikus aspektusai: az irányítók esetében kevésbé fontos, hogy számos helyzetben a célközönséghez alkalmazkodva, választékosan tudja kifejezni magát, mint a vezetők, viszont nagyon fontos, hogy extrém stresszhelyzetek esetén is világosan legyen képes kommunikálni. Ugyanakkor kommunikációjukban a proaktivitás nagyobb mértékben elvárt, mint a bejövő állomány esetén.

2. 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 munkaügyi környezetben (vö. Heldman, 2011). A személy munkában való sikerességét, teljesítményét jelentősen befolyásolja kommunikációs készségi szintje (Juhász és Soós, 2007). Az alacsony szintű kommunikációs készség teljesítményromláshoz vezet, csökkenheti a munkamorált, a reaktivitást, valamint növeli a fluktuáció esélyét (pl. Roebuck, 2000). Mindez 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 nemcsak 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 kompetencia vonatkozásában a következő készségek, képességek, viselkedésjegyek várhatók el az irányítói munkakörre kiválasztott munkatársaktól:

- érthetően, helyesen fejezi ki magát szóban,
- érthetően, helyesen fejezi ki magát írásban,
- képes a mások által elmondottakat/leírtakat elemezni és értékelni,
- extrovertált, kommunikatív, proaktív: ötleteit kommunikálja.

3. A kommunikációs készség szakirodalmának az általános kiválasztási rendszert megalapozó tanulmány alapján történő összefoglalása (Gerhát, 2018 alapján)

3.1 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 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 intraszubjektív (tudatos) és intencionális (céltudatos), 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 érdelem 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) a 4. táblázat szemlélteti.

funkció	leírás
<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>Tájékoztatósi 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>Integrációs funkció</i>	Egyének, csoportok, kisebbségek és nemzetek kölcsönös megismerése, előítélet-mentes nézetek kialakítása.

4. 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 más kompetencia épül a kommunikációs készségekre. Példának okáért gyakran a kommunikáción keresztül érhető tetten a közszolgálati szervek dolgozói számára meghatározott alapvető kompetenciák közül a *konfliktuskezelés, együttműködés; a döntés, felelősségvállalás, a problémamegoldás vagy az irányítás, motiválás* (vö. Heldman, 2011; Malét-Szabó et al. 2018). Ezen okból kifolyólag a kommunikációs készség szerepe kiemelkedő.

3.2. A KOMMUNIKÁCIÓS KÉSZSÉG KÖRÉBE TARTOZÓ, AZ IRÁNYÍTÓK KIVÁLASZTÁSÁBAN NAGYOBB HANGSÚLYT KAPÓ KÉSZSÉGEK ÁTTEKINTÉSE

Szőke-Milinte (2007) szerint a kommunikációs készség a személyiség önállóan szerzett kompetenciája, amely öröklött képességekből (szóbeli megértés, hallási figyelem stb.), tanult készségekből (beszéd-készség, adekvát kérdésfeltevés stb.), motivációs képződményekből, valamint affektív apparátusokból szerveződik, és kognitív koordináció alatt áll. 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, az irányítók kiválasztásában nagyobb hangsúlyt kapó készségek rövid leírása:

- *Beszéd- és íráskészség*
Hatékony, tehát érthető, helyes szóban vagy írásban folytatott kommunikáció, mely megfelel a másik fél igényeinek. A személy nem vét nyelvtani vagy helyesírási hibákat, a megfelelő kifejezéseket, nyelvezetet használja (O'NET, 2017).
- *A mások által elmondottak vagy leírtak elemzése és értékelése:*
 - *Olvasási készség*
Az írott közvetített információk és gondolatok megértése. Simay (2015) szerint optimálisnak a gyors, lényeglátó olvasás minősíthető.
 - *Figyelés, aktív hallgatás*
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. Emellett a személy képes, a számára nem egyértelmű kommunikációs helyzetekben, adekvát kérdéseket feltenni (Bolton, 1987; O'NET, 2017). A hallgatási készség közvetlenül befolyásolja a munkahelyi hatékonyságot.
- *Asszertív kommunikáció és érvelési készség*
Az asszertív személy magabiztos, proaktív és egyenes közlésmóddal tudatja másokkal, hogy mit szeretne, és mit nem; ötleteit kommunikálja. Mások érdekeit is figyelembe véve érvényesíti az érdekeit, s mindenképpen megfelelő módon fejezi ki az érzéseit, nézeteit és igényeit. Még stresszhelyzetekben is képes nyugodt hangnemben, világosan kommunikálni (Hadfield és Hasson, 2018).

Az érvelési készség, vagyis az érvek hatékony felhasználása az igazság bizonyítására, szintén lényeges eleme az asszertív kommunikációnak. 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 (körülírás, felsorolás stb.), a saját álláspont világos megjelölése, valamint a következtetések tényszerű levonása. Az érvek megfogalmazásából és logikai elrendezéséből építkezik a meggyőzés.

A felsoroltak mellett számolnunk kell olyan tényezőkkel is, melyek a kommunikációs készség megszerzésén kívülre esnek ugyan, de a hatékony kommunikáció elengedhetetlen eszközeinek minősülnek. Ezekre a következő fejezetben térünk ki.

3.3. A KOMMUNIKÁCIÓT MEGHATÁROZÓ EGYÉB KÉSZSÉGEK, KÉPESSÉGEK, SZEMÉLYISÉGJELLEMZŐK ÉS VISELKEDÉSJEGYEK

A kommunikációt meghatározó további tényezőket a 5. táblázat foglalja össze.

Jellemző	Leírás
<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, aszszertív (Rogers, 2004). A nyíltság továbbá azt is kifejezi, hogy a meggyőző fél szándéka mennyire világos a befogadó számára (Balázs és Bernáth, 2015).
<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>Társas érzékenység</i>	Mások reakcióinak érzékelése és viselkedésük okainak megértése (Wiemann és Kelly; idéz: Hewstone, Jaspars és Lalljee, 1982).
<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:	
<i>Verbális deduktív gondolkodás</i>	A verbálisan kifejezett állításokból való helyes következtetések levonása (Carroll, 1993).
<i>Verbális rövid távú memória</i>	A verbális információk rövid távú memóriában tartása, illetve azok későbbi időpontban történő felhasználása (Horn és Noll, 1997).
<i>Lexikális tudás, szókincs</i>	A szavak jelentésének helyes ismerete, ezzel együtt a világról való helyes tudásbázis (Bailey, 2001).

5. táblázat: A kommunikációt meghatározó további készségek, képességek, személyiségjellemzők és viselkedésjegyek

A 3. táblázatban összefoglalt képességek szükségességét számos korábbi tanulmány igazolja.

Bailey (2001) a szókincs, a kommunikációs stílus, valamint a verbális deduktív gondolkodás felmérésének jelentőségére mutat rá; Wiemann és Kelly (idézi Hewstone és mtsai, 1982) a társas érzékenységet emeli ki; míg pl. Rogers (2004) a hitelesség, valamint az empátia fontosságát hangsúlyozza. Bolton (1987) tudományos munkája alapján több száz kutatás eredménye támasztja alá Rogers elméletét: a hiteles, empatikus vezetők nagyobb mérvű motivációt, illetve kevesebb ellenállást váltanak ki a beosztottaikból; a nem vezetői pozícióban dolgozók pedig jobb teljesítményt képesek kihozni magukból, valamint másokból.

Wiemann és Kelly (idézi Hewstone és mtsai, 1982) szerint a társas érzékenység két további alkotórésze osztható:

1. *Társalgási alapkészségek*
A kapcsolatteremtés és -tartás elemi udvariassági formáinak ismerete és alkalmazása (O'NET, 2017).
2. *Érzelemlifejezés, és -olvasás*

Az átélt érzelmek világos azonosítására és megnevezésére, valamint mások érzelmeinek detektálására és visszatükrözésére való készség (O'NET, 2017).

A felsorolt készségek, jártasságok és képességek megléte mellett a kommunikáció színvonalát és a teljesítményt meghatározza továbbá az egyén motivációs bázisa is (vö. Barrick, Stewart és Piotrowski, 2002).

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 sikerrel konfliktusait a kommunikáció segítségével).

3.4. A KOMMUNIKÁCIÓS KÉSZSÉG SZINTJEINEK MEGHATÁROZÁSA

Ebben az alfejezetben bemutatjuk, hogy mi jellemző a kommunikációs készség különböző szintjein (kiváló, jó, közepes és elégséges) álló személyekre.

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 extrém stresszhelyzetekben szólaljon meg, annál inkább igaz, hogy szüksége van hatékony kommunikációs technikákra, jó kommunikációs készségekre.

Az irányító érthetően, helyesen fejezi ki magát szóban és írásban; képes a mások által elmondottakat/leírtakat elemezni és értékelni; extrovertált, kommunikatív, proaktív: ötleteit kommunikálja. Ebből kiindulva a következőképpen írhatjuk le a kommunikációs készség különböző szintjeit:

- *Elégséges szint:* általában képes érthetően kifejezni magát szóban és írásban, de előfordul, hogy nem a helyzetnek megfelelő kifejezéseket, nyelvezetet használ. Információkkal csak bizonyos mértékig terhelhető, nagyobb igénybevétel esetén jelentősen csökken a memóriakapacitása. Az információkat megérti, azonban megterhelő követelmények mellett összezavarodik. Az elemzést, értékelést hátrítja. A számára nem egyértelmű kommunikációs helyzetekben általában félrehúzódik, csendben marad és megvárja a dolgok alakulását, nem proaktív; vagy versengő magatartást mutat. Ötleteit általában nem kommunikálja, esetleg nem megfelelően kommunikálja.
- *Közepes szint:* képes érthetően, pontosan kifejezni magát szóban és írásban; általában a helyzetnek megfelelő kifejezéseket, nyelvezetet használja. A verbális információkat általában memorizálja, azonban terhelés és nyomás hatására romolhat a teljesítménye. Megérti a kapott információkat, de az elemzést, értékelést gyakran hátrítja.

A számára nem egyértelmű kommunikációs helyzetekben gyakrabban találja meg a megfelelő kapcsolatteremtési formát. Ötleteit a hozzá közelebb állóknak kommunikálja, vagy nem a megfelelő módon juttatja érvényre az érdekeit (manipulatív, agresszív).

- **Jó/megfelelő szint:** képes érthetően, pontosan kifejezni magát szóban és írásban; stresszhelyzetben is 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 korigálja az adatokat. A személy, a számára nem egyértelmű kommunikációs helyzetekben, általában adekvát lépéseket tesz: mer kommunikációt kezdeményezni, ötleteit megosztja, asszertív.
- **Kiváló szint:** képes érthetően, pontosan kifejezni magát szóban és írásban; extrém stresszhelyzetekben 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 korigálja, továbbítja az adatokat. A személy minden esetben adekvát lépéseket tesz a számára nem egyértelmű kommunikációs helyzetekben. Kiváló kapcsolatteremtő képességgel rendelkezik, ötleteit proaktívan kommunikálja. Speciális kommunikációs technikákat alkalmaz, valamint képes kiválogatni és hasznosítani a helyzetnek megfelelő készségeket, viselkedési sémákat. Példának okáért a felmerülő konfliktusokat és problémákat verbális úton, asszertívan, nyíltan rendez.

3.5. 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 attitűdjeinek, motívációinak 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 tartalmaz. 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 ítemes 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 arcról 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.

4. A mérni kívánt viselkedésjegyek vázlatos bemutatása

A 6. táblázatban rendszerbe foglaljuk, hogy a megjelölt viselkedésjegyekhez milyen viselkedésmanifesztációk tartoznak, és ezeket milyen módon javasoljuk mérni az irányítók kiválasztási rendszerében.

Viselkedésjegyek	Teljesítményfeladatból származó teljesítményindex
Olvasási készség és kifejezőképesség (lexikális tudás, szókincs; az értelmezés és elemzés készsége)	<p><i>Szövegértés és redundáns elemek szelektálása:</i></p> <p>A teszt első részfeladatában a kitöltő első pillantásra egy értelmetlen üzenetet olvashat. A szövegben azonban két levél részei keveredtek össze. A feladata az, hogy válogassa szét a mondatokat, és a helyes sorrend megtalálásával állítsa össze a két írományt, amilyen gyorsan csak tudja.</p> <p>A második részfeladatban a kitöltő feladata az, hogy jelölje meg a „fölösleges”, redundáns szavakat, és egyszerűsítse az üzenet szövegét. Amennyiben olyan szavakat távolít el, melyek hiánya jelentésváltozást idéz elő, az pontlevonással jár.</p>
Asszertív kommunikáció, proaktivitás	<p><i>Kommunikációs helyzetfelismerés:</i></p> <p>Ebben a feladatban a kitöltő különböző szituációs helyzeteket olvashat. Arra vagyunk kíváncsiak, hogy mit tenne az adott helyzetben. A feladata, hogy az egér segítségével minden szituáció esetén jelölje meg azt az állítást, amellyel a leginkább egyetért. Az együttműködés, alkalmazkodás, kompromisszumkeresés, elkerülés, valamint versengés szintjét mérjük. Mind a stresszteli, mind az ötletek kommunikációját leíró szituációkban az asszertív, proaktív megoldás tűnik eredményesebbnek.</p>

6. táblázat: Az egyes viselkedésjegyekhez tartozó viselkedésmanifesztációk

5. A kommunikációs készséghez tartozó tesztek validálási, megbízhatósági szempontjai

A mérőeszköz megbízhatóságának vizsgálata a klasszikus testelméleti 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 alskálái egymással korreláljanak. Így a szövegértés és redundáns elemek szelektálásának, a kommunikációs helyzetfelismerés, valamint a testbeszéd-mozaik alskálákkal közepes fokú korrelációja valószínűsíthető. Mivel más-más aspektusát mérik a kompetenciának, erős korrelációt nem feltételezhetünk. A kommunikációs helyzetfelismerés, illetve a testbeszéd-mozaik alskálák között feltűnhet erősebb korreláció.

Ezek után a szakirodalmi bevezetőben bemutatott (lásd 3.5 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.

- Szövegértés és redundáns elemek szelektálása
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)
Szociális kommunikációt mérő tesztcsomag (Gál, 2015)

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.
- 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 Komplett 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*. hiányzik az oldalszám! 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.
- 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.
- Gerhát, R. (2018). Kommunikációs készség. In Malét-Szabó E., Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds.), *Az egységes közszolgálati alapkompenciákat vizsgáló tesztrendszer pszichológiai alapjai* (pp. 160–177).. Budapest: Belügyminisztérium (2023)

- Greene, M. J. (2006). Helping build lives: Career and life development of gifted and talented students. *ASCA Professional School Counseling* 34-42.
- Hargie, O. D. W. (2007). *The handbook of communication skills*. New York: Routledge.
- Hadfield, S., Hasson, G. (2018). *Asszertivitás – Hogyan érvényesítsük sikeresen az érdekeinket?* Budapest: Sclar Kiadó.
- 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.
- 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.
- 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 alapkompentenciák az egyes közszolgálati alapkompentenciák tükrében. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1), 15–74.
- McCrimmon, J. M. (1976). *Writing with a purpose*. Boston-London: Houghton Mifflin Company.
- 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. 51-70). Budapest: Eötvös Kiadó.
- Roebuck, C. (2000). *Hatékony kommunikáció*. Budapest: Sclar 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.
- 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.

- 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.
- Tarnóczy, R. (2007). A határainkon túl szolgálatot teljesítő katonai állomány kiválasztási rendszerének kialakítása. Doktori értekezés. Letöltve:
http://uni-nke.hu/downloads/konyvtar/digitgy/phd/2007/tarnoczy_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/>

KONFLIKTUSKEZELÉS, EGYÜTTMŰKÖDÉS

Kovács Judit – Pántya József

Absztrakt

A közszolgálati, rendészeti szervezetekben irányítói tevékenységet ellátó munkavállalók feladatai sokrétűek. Az irányítóknak információgyűjtési, munkaszervezési és koordinálási feladatokat kell ellátniuk úgy, hogy az összehangolt és kiosztott feladatok eredményességét ellenőrzik, szükség esetén beavatkozásukkal az eredményességet javítják, továbbá e feladatoknak a megfelelő kommunikáció gyakorlásával tesznek eleget, és a hozzájuk közvetlenül tartozó szervezeti egységek dolgozóit motiválják feladataik elvégzésére. Az irányítói munkakör tehát vezetői funkciók ellátását igényli, amelyben a tervezési, szervezési, irányítási, személyközi, információs és döntési feladatok egyaránt megjelennek. E feladatok sikeres ellátásában a konfliktuskezeléshez és együttműködéshez kapcsolódó készségek, képességek gyakorlása elengedhetetlen. Az irányítói feladatokat ellátó személyek kiválasztásának kritériumai között olyan viselkedéssjegyek azonosíthatók, amelyek jelenléte az irányítói munkakörben való beválás jó előrelélzője lehet. A tanulmányban először ezekre a viselkedéssjegyekre térünk ki (konfliktushelyzet felismerése, hatékony konfliktuskezelés, szükség esetén a konfliktus felvállalása, együttműködés preferálása, elfogadható megoldások azonosítása), majd összefoglaljuk az ezekhez kapcsolódó szakirodalmi alapvetéseket. Ezt követően bemutatjuk azokat a mérési javaslatokat, amelyekkel az említett viselkedéssjegyek azonosíthatók és különböző szintjeik mérhetők. A tanulmány a mérésre tett javaslatok validálási lehetőségeinek bemutatásával zárul.

Kulcsszavak: konfliktus; konfliktuskezelés; hatékonyság; együttműködés; csapatmunka

1. Az irányítók munkaköréhez tartozó sajátos kihívások a konfliktuskezelés és együttműködés tekintetében

A Belügyminisztérium rendészeti szerveinek irányítói feladatot ellátó munkatársai – alsóbb szintű vezetői funkciót töltve be a szervezetükben – a mindennapos munkavégzés során munkaszervezési, koordinálási és információgyűjtési feladatokat kell ellátniuk, motiválniuk kell munkatársaikat, és e feladatokat a megfelelő kommunikáció gyakorlásával szükséges elvégezniük. A szervezés során a kiosztandó feladatokat és a rendelkezésre álló erőforrásokat kell egymáshoz rendelniük és optimális módon összehangolniuk mind saját feladataik, mind a hozzájuk közvetlenül tartozó szervezeti egységek dolgozóinak feladatai tekintetében. A feladatok teljesítését ellenőrizniük, a céltól való elmaradás esetén pedig beavatkozniuk szükséges. Összefoglalva tehát azt mondhatjuk, hogy az irányítói munkakör vezetői funkciók ellátását igényli, amelyben a tervezési, szervezési és irányítási feladatok éppúgy jelen vannak, mint a személyközi, információs és döntési feladatok (Münnich, Balázs, Hőgye-Nagy és Hidegkuti, 2018).

Ha végigtekintünk az irányítói munkakört ellátók fent felsorolt feladatain, jól látszik, hogy e feladatok hatékony ellátása a másokkal történő együttműködést igényli, ugyanakkor a személyközi kapcsolatok jellegzetességei miatt a személyközi konfliktusok előtt is utat nyit. Mindezek miatt a hatékony irányítás csak jó

konfliktuskezelési és együttműködési készségek birtokában valósulhat meg. Münnich és munkatársai (2018) a különböző rendészeti szervezetekben végzett felmérésük során megállapították, hogy a rendészeti dolgozók vélekedése szerint egy jó irányító megfelelő módon képes kezelni a legváltozatosabb színtereken (a kollégák között vagy a velük szemben felmerülő, valamint a külső partnerek és a lakosság jelenlétében) megjelenő konfliktusokat. Ezen túl a jó irányító a kitűzött célok érdekében motivált az együttműködésre és a kompromisszumkeresésre. A tanulmány további részeiben sorra vesszük a konfliktuskezelés és együttműködés kompetenciáihoz tartozó készségeket és képességeket, kitérünk e kompetenciák szakirodalmi vonatkozásaira, végül javaslatot teszünk ezek mérésére és a javasolt mérések validálási lehetőségeire.

2. A konfliktuskezelés, együttműködés kompetenciába tartozó készségek, képességek

A kompetencia meghatározásában alkalmazott viselkedésjegyek az irányítói munkakört betöltők vizsgálata esetén:

- *Felismeri, ha konfliktushelyzetbe kerül, vagyis látja, hogy ütköznek az ő és más érintettek érdekei, nézetei, értékei, és azt is látja, hogy azok milyen pontokon ütköznek.*
- *Hatékonyan kezeli a konfliktusokat, vagyis próbál megoldást keresni a konfliktus megoldására, az ütköző szempontok összeegyeztetésére, vagy ha arra nincs mód, nem hagyja a konfliktusokat elmérgesedni, eszkalálódni, de az érintettek számára elfogadható mederben tudja azokat tartani.*
- *Alapvetően kerüli a konfliktust, de ha a helyzet megkívánja, felvállalja azt, vagyis apró ütközéseket nem próbál minden áron feltárni és megoldani, viszont a nagyfokú feszültséget okozó, ütköző szempontok esetén lépéseket tesz a konfliktus hatékony kezelése felé.*
- *Motivált az együttműködésre, szereti a csapatmunkát, vagyis szeret társaival együtt közös célokért dolgozni, kedveli az együttes munkát, és arra igénye is van.*
- *Törekszik rá, hogy együttműködve olyan megoldást találjon, amely az érintett felek számára elfogadható, vagyis a közös munka során foglalkozik mások szempontjaival is, odafigyel mások érzéseire, és próbál olyan megoldásokra jutni, amelyek összességében a közösség számára a legjobbak.*

3. A konfliktuskezelés, együttműködés kompetencia szakirodalmának áttekintése

Az alábbiakban a második pontban meghatározott készségekhez és képességekhez kapcsolódó szakirodalmi háttér tárgyalása alapján részletesebb betekintést kapunk az egyes kompetenciákról.

3.1. A KONFLIKTUS FELISMERÉSE

A személyek közötti konfliktusokban (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, amely az interakciók egymást követő során át bontakozik ki (Rahim, 2010). Az ellentétek nemcsak az érdekek ütközéséből, hanem a nézetek,

értékek ütközéséből is eredhetnek. Legtöbbször a konfliktusoknak identitással kapcsolatos jelentésrétege is van, vagyis az egyik vagy másik fél, esetleg mindkettő, úgy érzi, hogy a másik az önmeghatározásában fontos ponton támadja, legyen az az ő szakértelme, életkora vagy neme.

Az irányítóknak a munkacsoporton belüli konfliktusok kezelésében kell megfelelő készségeket, képességeket mutatni. Fontos ezért tisztázni, hogy a konfliktusok felismerésében el kell tudniuk különíteni a feladatkonfliktusokat a kapcsolati vagy személyes konfliktusoktól (Jehn, 1994). A feladatkonfliktusok abból adódnak, hogy a csoport tagjai különböznek abban a tekintetben, hogy mit látnak helyes, jó, célravezető útnak egy feladat megoldásához, és ez a fajta különbözőség jó szolgálatot tehet a ténylegesen jó megoldás megtalálásában. Viszont a kapcsolati konfliktusok, amelyeket nevezhetünk viszálynak is, mérgező hatásúak a csoport teljesítményére és rontják a csoport összetartását, a csoporthoz való ragaszkodást, személyeskedésből, felesleges indulatokból állnak, amelyek elvonják a feladatra fordítható erőforrásokat, és érzelmileg eltávolítják a csoport tagjait a saját csoportjukkal való azonosulástól (Jehn, Greer, Levine és Szulanski, 2008).

A bármiféle konfliktuskezelés, illetve konfliktusmegoldás elemi feltétele, hogy a beavatkozást kezdeményező fél egyáltalán felismerje a konfliktust, jól azonosítsa annak elemeit, az ütközési pontokat. Ebben a felismerésben nagyon fontos hozzájárulás rejtőzik a felekkel való tárgyalásban, beszélgetésben, a felek nézőpontjainak megismerésében. A konfliktusok feloldása mindenki számára kielégítő módon gyakran nem lehetséges, noha többször lehetséges, mint azt első ránézésre gondolnánk. Ha nem sikerül, akkor is kívánatos a konfliktusokat a csoport és az érintettek számára tolerálható szinten tartani, nem hagyni, hogy azok elharapózzanak. Ehhez szükséges például egyfajta kreatív, nyitott hozzáállás, és a szerénység, józanság, bátorság a saját nézőponttól való eltérésre, a nagyvonalúság, valamint a felelősségteljes hozzáállás (Fisher-Yoshida és Wasserman, 2006; Kovács és Pántya, 2011; Oliver, 1996; Malét-Szabó et al. 2018).

3.2. A KONFLIKTUSOK HATÉKONY MEGOLDÁSA

A konfliktusok kihívásával való megküzdésnek többféle stratégiája ismert, amelyek közül a problémamegoldás csak az egyik, noha igen kívánatos mód. A problémamegoldás során a konfliktusban érintett felek a kezdetben ellentétesnek látott érdekeiket úgy össze tudják hangolni, hogy a megoldással mind a ketten maximálisan elégedettek lesznek. A konfliktuskezelési stratégiák az alapján osztályozhatók, hogy azok mennyire irányulnak a saját és a másik fél érdekeinek kielégítésére. Ha a felek nem tudják maximálisan összehangolni az érdekeiket, de olyan megoldásra jutnak, amely már elfogadható mindkettőjük számára azzal együtt, hogy kölcsönösen le kell mondaniuk bizonyos törekvésekről, kompromisszumot alakítottak ki. Ha egyik fél érdekével sem foglalkoznak, akkor kerülnek a konfliktust. Ha csak a saját érdekeikkel foglalkoznak, akkor dominálni akarják a helyzetet. Ha csak a másik érdekeivel foglalkoznak, akkor pedig alkalmazkodnak (Rahim, 1983; Thomas és Kilmann, 1978).

A konfliktusokban, így a munkacsoportok konfliktusaiban is nagyon gyakran több vitatott pont is van, amelyekről általában kiderül, hogy nem egyformán fontosak az érintett feleknek. Ha találnak olyan szempontot, amelyre igaz az, hogy az fontosabb az egyik félnek, mint a másiknak, akkor az jó kiindulópontja lehet a kölcsönösen előnyös kedvezménytétéleknél. Feltéve azt, hogy találnak egy másik olyan szempontot, amely pedig éppen annak a személynek fontosabb az érdekei érvényesítésében, aki az előző kérdésben kevésbé volt érdekelt. A többszemponatos elosztási helyzetek, mint például a munkafelosztási helyzetek, általában lehetőséget adnak az ilyen kölcsönös előnyös kedvezménytétélekre, vagyis az angol szakirodalmi terminussal élve, a logrollingra (Kovács, 2014). A logrolling-képesség (vagyis a konfliktusok hatékony megoldása) az irányítók számára kidolgozott, konfliktuskezelési és együttműködési készségeket mérő teszt egyik mért dimenziója.

3.3. A KONFLIKTUSOK FELVÁLLALÁSA ÉS KERÜLÉSE

A legtöbben a különböző konfliktuskezelési stratégiákat nem egyenletes gyakorisággal, véletlenszerűen alkalmazzák. Még csak nem is feltétlenül úgy, hogy a helyzet adottságaihoz igazodnának a stratégia megválasztásával (Horváth-Szabó, 1997), hanem hajlanak arra, hogy bizonyos stratégiákat gyakrabban és a helyzettől valamelyest függetlenül alkalmazzanak. A szervezetben belüli konfliktusok kezelésében alkalmazott konfliktuskezelési stílus (mint tartós beállítódás) mérésére például Rahim és Magner (1995), valamint Thomas és Kilmann (1978) dolgoztak ki mérőeszközt.

Az elkerülő konfliktuskezelési stratégia legnagyobb kockázata a konfliktus megoldatlansága. Ha nem egyszeri problémáról van szó, mert a körülmények változatlanok maradnak, a konfliktus és vele az a feladat, hogy azzal valamit tenni kéne, újra és újra előjön. Természetesen a múltó, soha vissza nem térő ügyek és apró nézeteltérések fölött jó is, ha nagyvonalúan eltekintünk, de a vissza-visszatérő, rendre zavarokat okozó nézeteltérésekkel érdemben foglalkozni kell (Klein, 2012).

Az irányítóként felvállalt konfliktus során az irányító fontos, hogy a szervezet vezetése által hordozott érdekeket és célokat mindig képviselje, azzal kapcsolatban ne legyen hajlandó megalkudni (De Dreu, Weingart és Kwon, 2000). De lehetőség szerint érdemes a másik fél, vagyis a munkacsoport tagjainak érdekeit is megpróbálni képviselni, ahogyan ő felelősséggel is tartozik a szervezeti hierarchiában alá tartozó személyek iránt.

3.4. AZ EGYÜTTMŰKÖDÉSRE VONATKOZÓ MOTIVÁCIÓ

Az együttműködés számos munkahelyi helyzetben megjelenik, amikor a feladatok megoldása nem kizárólag egyéni erőfeszítést igényel. Az együttműködés a sikeres munkavégzés feltétele összetett munkafeladatok esetében. A rendvédelmi szerveknél végzett munka is kellően összetett ahhoz, hogy szükség legyen az együttműködésre. Az együttműködés tehát mind a csoport, és végsősoron az egyén érdekében is áll, hiszen nem lehet egyéni sikerről beszélni csoportsiker nélkül, mint ahogy egy eredményes játékos sem boldog, ha veszít a csapata.

A csapatban végzett munka nem való mindenkinek egyformán. Egyéni motivációinkon és személyiségtulajdonságain is múlik az, hogy mennyire vagyunk csapatjátékosok. Az együttműködési készség bármely viselkedésszempontját tekintjük is, a barátságosság és előzekénység hozzájárul a kooperáció és a tevékenységek összehangolásának a kibontakozásához.

A barátságosság a másokkal való pozitív kapcsolatok fenntartásának motivációja. A barátságos emberek nagymértékben motiváltak a másokkal való jó kapcsolatok kialakítására és fenntartására, tőlük 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 az együttműködési készség szempontjából is fontos megosztási viselkedés tekintetében a barátságos természetűek a szűkösen rendelkezésre álló közös erőforrásokkal előzekényebben bánnak (Koole, Jager, van den Berg, Vlek és Hofstee, 2001).

A barátságosság és előzekénység fokozza a mások igényeire való odafigyelést, a mások igényeire való alkalmazkodás mértékét, és ez a szolgáltatószektorban dolgozók körében a barátságosság és az ügyfélközpontúság közötti együttjárás mértékében is megnyilvánul (Brown, Mowen, Donavan és Licata, 2002).

3.5. TÖREKVÉS AZ ÉRDEKELTEK SZÁMÁRA ELFOGADHATÓ MEGOLDÁSOK MEGTALÁLÁSÁRA

Mivel az együttműködés egy közös tevékenység, az együttműködő erőfeszítéseknek egy irányítói feladatot ellátó személy részéről a közösség minden tagjára irányulni kell. Ugyan a javak elosztásában, feladatok allokálásában, egyszóval a szűkös erőforrások felosztásával nem lehet mindenkinek egyszerre maximálisan a kedvére tenni, meg lehet próbálni relatíve mégis a legelégedettebbé tenni a kapott javakkal a munkatársakat. Erről a törekvésről beszéltünk, amikor a konfliktusok hatékony megoldási módjait mutattuk be (lásd a 3.2. alfejezetet).

Van azonban egy olyan síkja a viselkedésnek, ez a társas-kommunikációs aspektus, mely vonatkozásában attól függetlenül lehetünk bőkezűek, akár mindenki felé, hogy strukturális értelemben (a javak tekintetében) mit és mennyit adtunk. Nevezetesen, fontos az alapvető emberi normák betartására való odafigyelés, a minimális emberi tisztelet megadása, amihez hozzátartozik az odaszánt figyelem, a lehetőség nyújtása arra, hogy a másik elmondhassa a nézőpontját, a nézőpont lehetőség szerinti figyelembevétel. Mindezeket a társas gesztusokat Tyler és Blader a csoporthoz való kötődés erősítését szolgáló erőkként tartják számon (Blader és Tyler, 2009; Tyler és Blader, 2003). A csoporttagoknak nő a szervezeti elköteleződése, elégedettebbek munkahelyükkel, jobban elfogadják a vezetői döntéseket, több önkéntes hozzájárulást tesznek a szervezet ügyeiben, valamint jobban el is fogadják a szervezeti változásokat (Tyler, 2011).

3.6. A KONFLIKTUSKEZELÉS ÉS EGYÜTTMŰKÖDÉS KOMPETENCIÁK SZÜKSÉGESSÉGE A KÖZSZOLGÁLATI ÉS RENDVÉDELMI SZERVEZETEK MŰKÖDÉSÉBEN

A közzolgálati és rendvédelmi munkavégzés során a hatékony konfliktuskezelés és együttműködés a csoporton belüli jó színvonalú munkavégzés, a feladatok szabálykövető ellátása és a parancsok követése révén, de a különböző szervek (pl. rendvédelmi, rendfenntartó, felderítő) közötti hatékony együttműködésben is megnyilvánulhat (Bolgár és Csomós, 2012). Ezért nagy jelentősége van annak, hogy a szervezetben tevékenykedő munkavállalók konfliktuskezeléssel és együttműködéssel kapcsolatos képességei megfelelőek legyenek. Az irányítói feladatokat ellátó munkavállalónak tehát a csoportjához tartozó dolgozók között úgy szükséges a munkát szerveznie, hogy azzal elősegítse a csoporton belüli szabálykövető együttműködést, csökkentse a káros konfliktusok esélyét, ugyanakkor a munkaszervezés módja a csoportok közötti együttműködést és információáramlást is úgy támogassa, hogy a szervezeti egységek közötti konfliktusok se legyenek jellemzők.

A közzolgálati feladatokat ellátó szervezetekben mint inkább bürokratikus szervezetekben a jó konfliktuskezelésnek különös fontosságot azon tulajdonság ad, hogy az ilyen szervezetekben a konfliktus- és hiba-kerülést a status-quo fenntartásának szolgálatába állítják. Ennek egyik következménye, hogy a szabályozott szervezetek nehezebben változnak (Kernaghan, 2000). Mivel a konfliktusok és azok nem megfelelő kezelése ronthatja a szervezeti teljesítményt, a fellépő konfliktusok elkerülése helyett érdemes azokat jól menedzselni, növelve ezzel a munkavállalók elégedettségét, csoporttal való azonosulását, az elköteleződést, valamint ezek révén a dolgozók munkahelyi teljesítményét is (De Dreu és Weingart, 2003). Az irányítói munkakört betöltő személyek jó konfliktusmenedzselési képessége várhatóan javítja a csoport klímáját, valamint növeli a szervezeti célok elérésének esélyét is.

A szervezeti célok elérését segítő proszociális viselkedések minden szervezetben fontosak, és így van ez a gyakran ütköző célokkal, valamint nagymértékű szabályozottsággal egyszerre jellemezhető, közzolgálati és rendvédelmi feladatokat ellátó szervezetek esetében is (Perry, 2000). Tyler (2011) legkülönbözőbb típusú szervezetekben folytatott vizsgálatai például arra az eredményre vezettek, hogy az együttműködés eltérő megnyilvánulási formái nagyobb valószínűséggel jelennek meg a megfelelő társas ösztönzők (pl. az

igazságos szervezeti folyamatok vagy a csoporttal való azonosulás) jelenlétében, és ez különösen igaznak bizonyult például a katonai szervezetekben, ahol az együttműködés a nagyobb mértékű engedelmességben nyilvánult meg (Tyler, 2011). Az együttműködés irányítói oldalról történő támogatásához fontos a bizalom társas tőkéje is, amely a közzférában, illetve rendvédelmi szerveknél is kamatoztatható: bizalom nélkül ugyanis nem születnek meg az együttműködést igénylő helyzetekben azok a kooperatív választások, amelyek következtében a teammunka hatékonyabbá válik és a csoportteljesítmény nő (Jones és George, 1998).

4. A konfliktuskezelés, együttműködés kompetenciájába tartozó viselkedési sémák vázlatos bemutatása

A 7. táblázatban rendszerbe foglaljuk, hogy az irányítók kiválasztási modulja által megjelölt viselkedéssjegyekhez milyen viselkedésmanifesztációk tartoznak, és ezeket milyen módon javasoljuk mérni a kiválasztási rendszerben.

Viselkedéssjegyek	Teljesítményfeladatból származó teljesítményindex
<p>Felismeri, ha konfliktushelyzetbe kerül.</p> <p>A mérés „ELOSZTAS” 5-6-7-8 itemeire alapozunk.</p>	<p>Munkamegosztás tesztmodul:</p> <p>Egy munkamegosztási problémára kínálunk megoldásokat, szám szerint négyet. Ezek különböző mértékben konfliktusgerjesztők, elméleti megfontolások alapján. Azt vizsgáljuk, hogy a válaszadó helyesen látja-e a konfliktuspotenciál különböző fokozatait, egymáshoz viszonyítva. Ha nem az elméleti viszonyoknak megfelelően látja a válaszadó az egyes megoldási lehetőségeket (vagyis az elmélet és az észlelet nem korrelál), akkor alacsony pontszámot ér el (-1), ha annak megfelelően látja (vagyis az elmélet és az észlelet korrelál), akkor magasat (+1).</p> <p>A feladatból számított mutató: A1_IR_09_FELISMERES_0001_TT.</p>
<p>Hatékonyan kezeli a konfliktusokat.</p> <p>A mérés „ELOSZTAS” 1-2-3-4 itemeire alapozunk.</p>	<p>Munkamegosztás tesztmodul:</p> <p>Egy munkamegosztási problémára kínálunk megoldásokat, szám szerint négyet. Ezek különböző mértékben hatékonyak, elméleti megfontolások alapján. Azt vizsgáljuk, hogy a hatékony megoldás mennyivel szimpatikusabb a válaszadónak a kevésbé hatékonyaknál. A magas pontszám azt jelenti, hogy a hatékonyság a válaszadó számára egy fontos preferenciátényező.</p> <p>A feladatból számított mutató: A1_IR_09_HATEKONYSAG_0001_TT.</p>

<p>Alapvetően kerüli a konfliktust, de ha a helyzet megkívánja, felvállalja azt.</p> <p>A mérés „VALASZTAS” itemére alapozunk.</p>	<p>Munkamegosztás tesztmodul:</p> <p>Egy munkamegosztási problémára kínálunk megoldásokat, szám szerint négyet. Ezek különböző mértékben hatékonyak és konfliktuskeltők, elméleti megfontolások alapján. Ezek között van olyan, ami konfliktuskeltő, de egyáltalán nem hatékony. Ennek az alternatívának a választása a legkisebb pontszámot eredményezi a mért viselkedésjegy tekintetében. Van olyan, amely nem konfliktuskeltő, de nem elég hatékony. Ennek a választása a második legkisebb pontszámot kapja. Tovább van két elég hatékony és némileg konfliktuskeltő alternatíva. A válaszadó akkor kapja a legmagasabb pontot a viselkedésjegyben, ha a leghatékonyabb, ámbátor némileg konfliktuskeltő megoldást választja.</p> <p>A feladatból számított mutató: A1_IR_09_FELVALLALAS_0001_TT.</p>
<p>Motivált az együttműködésre, szereti a csapatmunkát.</p> <p>A mérés „CSAPATMUNKA” itemére alapozunk.</p>	<p>Autóverseny tesztmodul:</p> <p>A válaszadó egy olyan feladaton dolgozik, amelyben az egyéni érvényesülés és a közösségi érdek ütközik. Azt vizsgáljuk, hogy a saját közvetlen érdekében a válaszadó hátráltatja-e a saját csapattársát, ezzel áttételesen saját magát is. Aki szereti a csapatmunkát, nem hátráltatja a másikat, még akkor sem, ha ezzel saját sikerét megalapozhatná. Magas pontszámot azok kapnak, akik soha nem akadályozzák a csapattársat.</p> <p>A feladatból számított mutató: A1_IR_09_CSAPATMUNKA_0001_TT.</p>
<p>Törekszik rá, hogy együttműködve olyan megoldást találjon, amely az érintett felek számára elfogadható.</p> <p>A mérés „MINDENKISZEMPONTJA” itemére alapozunk.</p>	<p>Megkeresés tesztmodul:</p> <p>A válaszadó egy szortírozási feladaton dolgozik, amelynek végzéseért jutalmazásban részesül. Munkavégzése során kollégái rendre vitás ügyekkel keresik meg őt. A válaszadó eldöntheti, hogy saját hatékonyságának rovására milyen fokban kíván ezekkel az ügyekkel foglalkozni. Megteheti, hogy egyáltalán nem foglalkozik az ügyvel, megkéri a kollégát, hogy jöjjön vissza később, meghallgatja a kollégát és tanácsot ad, illetve meghallgat minden érintettet és csak ezután mond véleményt. A mindenki számára jó megoldás megtalálására való törekvést az jelzi, ha a válaszadó arra törekszik, hogy vitás ügyekben meghallgasson minden érintettet.</p> <p>A feladatból számított mutató: A1_IR_09_MINDENKISZEMPONTJA_0001_TT.</p>

7. táblázat: Az egyes viselkedésjegyekhez tartozó viselkedésmanifesztációk

A mérések alapján a vizsgált kompetenciák mentén megkülönböztethetünk elégséges, közepes, jó és kiváló szinten teljesítő személyeket. Az elégséges szinten teljesítő irányítónak nincs különösebb érzékenysége a konfliktushelyzetek felismerése terén, az azokban rejlő, különböző szintű konfliktuspotenciálokat csak bizonyos idő elteltével látja helyesen. Előfordul, hogy hajlik a konfliktusok kerülésére, máskor (ritkán ugyan, de) indokolatlanul gerjeszt konfliktust, amikor pedig indokolt módon felvállalja azokat, gyakran választ olyan megoldást, amely a konfliktus feszültségét csökkenti ugyan, de a helyzet megoldásában nem a leghatékonyabb eljárás. Meghallgatja az érintett felek álláspontját, noha ő maga aktívan nem törekszik az érintett felek szempontjainak feltárására. Az együttműködésre nem különösebben motivált, de nem akadályozza a csapatmunka kibontakozását sem.

A közepes szinten teljesítő irányító számos esetben felismeri a konfliktushelyzeteket, mindazonáltal kevésbé érzékeny arra, hogy az egyes konfliktushelyzetek milyen mértékben bírnak tényleges konfliktuskeltő potenciállal. Nem tart különösebben a konfliktusoktól, azokat nem kerüli, azok megoldása során pedig változó sikerességgel találja meg a leghatékonyabb megoldást. A konfliktusos és együttműködési helyzetekben gyakran törekszik arra, hogy megismerje az érintett felek álláspontjait, és ezeket változó hatékonysággal be is építi megoldásaiba. Az együttműködésre közepes szinten motivált, a csapatmunkát nem kezdeményezi kifejezetten aktívan, de annak kialakulása után már támogatja azt.

A jó szinten teljesítő irányító általában felismeri a konfliktushelyzeteket, és jó érzékenységgel rendelkezik arra nézve, hogy az egyes konfliktushelyzetek milyen mértékben bírnak tényleges konfliktuskeltő potenciállal. Nem teremt indokolatlanul konfliktushelyzeteket, de indokolt esetben felvállalja azokat, és gyakran találja meg ezekben a leghatékonyabb megoldást. A konfliktusos és együttműködési helyzetekben általában aktívan törekszik arra, hogy megismerje az érintett felek álláspontjait, és ezeket jó hatékonysággal be is építi megoldásaiba. Az együttműködésre motivált, a csapatmunkát gyakran aktívan kezdeményezi és azt általában kielégítően jól támogatja is a feladatok megoldása során.

A kiváló szinten teljesítő irányító az esetek túlnyomó többségében felismeri a konfliktushelyzeteket, és nagyon jó érzékenységgel bír arra nézve, hogy az egyes konfliktushelyzetek mennyire rendelkeznek tényleges konfliktuskeltő potenciállal. Indokolatlanul nem teremt konfliktushelyzetet, a konfliktusokat a helyzethez illeszkedő módon felvállalja, és azokban mindig megtalálja a leghatékonyabb megoldást. A konfliktusos és együttműködési helyzetekben mindig aktívan törekszik arra, hogy részletesen megismerje az érintett felek álláspontjait és elősegítse az érintettek érdekeinek összehangolását, a felek szempontjait pedig kiváló hatékonysággal építi be javasolt megoldásaiba. Az együttműködésre kifejezetten motivált, a csapatmunkát mindig aktívan kezdeményezi, kialakítást szorgalmazza, a csapatmunka feltételeit megteremti és e feltételek meglétét a körülményekhez képest mindvégig biztosítja is a feladatok sikeres megoldása érdekében.

5. A konfliktuskezelés, együttműködés kompetenciához tartozó tesztek validálási, megbízhatósági szempontjai

A következőkben bemutatjuk azokat a mérőeszközöket, amelyeken elért eredményekkel a konfliktuskezelési és együttműködési kompetencia mérésével elért eredmények a várakozások szerint összefüggést mutatnak.

A konfliktusmegoldás hatékonyságának érzésének mérésére Jehn és munkatársai (2008) egy hat itemből álló mérést alakítottak ki, amelyben olyan skálákon fejezik ki egyetértésüket a válaszadók, mint pl. „bízok a problémamegoldó képességemben, amely segítségével meg tudom oldani a munkám során felmerülő nézeteltéréseket”, vagy „a vitás ügyeket képes vagyok rendezni a munkatársaimmal”. A szerzők (Jehn et

al. 2008) e skálás mérés megfelelő konzisztenciájáról számoltak be ($\alpha = 0,92$). A Rahim és Magner (1995) által validált Rahim Organizational Conflict Inventory (ROC-kérdőív) mérőeszköz révén a személyre jellemző konfliktuskezelési stratégiák tárthatók fel (e stratégiák a Thomas és Kilmann által leírt stratégiáknak is megfeleltethetők – Thomas és Kilmann, 1978). Az eszközzel mért problémamegoldásnak pozitív, a problémake-rülésnek pedig negatív kapcsolatát várjuk el saját mérésünk eredményével.

Az együttműködő karakter mérésére szolgáló eszközök közül a Cloninger, Svrakic és Przybeck (1993) által kidolgozott Temperamentum és Karakter Kérdőív kooperativitás faktora egyike a leggyakrabban alkalmazott mérőeszközöknek. Az együttműködő társas preferenciák mérésére szintén alkalmas eszköz a Társas Értékorientáció kérdőív (angolul Social Value Orientation, SVO – Van Lange, Otten, De Bruin és Joireman, 1997), amely pontelosztási helyzetben vizsgálja a személy együttműködő orientációját. Mivel az együttműködés kompetenciaterületének megragadására a bizalom dilemmájára épülő fogolydilemma-logikájú, illetve bizalomjáték-helyzetek (Berg, Dickhaut és McCabe, 1995) is alkalmasak, az együttműködési készség az ilyen helyzetekben hozott döntések vizsgálatával szintén validálható. Az együttműködés további validáló eszköze lehet az OCB-viselkedést letapogató, 9 itemből álló skála (Moorman és Blakely, 1995), amely olyan állításokat tartalmaz, mint például *„Mindent megteszek annak érdekében, hogy a munkával kapcsolatos problémákban segítsék a kollégáimnak.”* vagy *„Munkahelyi időbeosztásomat a többiek beosztásával összehangolom.”*. Az együttműködési készség mértékével várakozásaink szerint pozitív irányú összefüggést mutathat a Bock, Zmud, Kim és Lee (2005) által kialakított, tudásmegosztásra vonatkozó attitűdskála (a skála egy példaiteme: *„Bölcs lépés megosztani a tudásomat a szervezet más tagjaival.”*).

Összefoglalás

A konfliktuskezelés és együttműködés irányítói kompetenciái a közszolgálati, rendészeti szervezetekben éppúgy feltételei a csoporton belüli, mint a csoportok közötti hatékony munkavégzésnek. Az irányítói feladatokat ellátó munkavállalóknak információgyűjtési, tervezési, munkaszervezési, koordinálási, eredményességellenőrzési, ösztönzési, személyközi és döntési feladatoknak egyaránt eleget kell tenniük (Münnich et al. 2018). Ahhoz, hogy e feladatokat a lehető legnagyobb sikerességgel lássák el, szükséges a konfliktuskezeléshez és együttműködéshez kapcsolódó készségek, képességek megléte és gyakorlása. A tanulmány az irányítói feladatokat várhatóan sikeresen ellátó személyek kiválasztásának kritériumai között az alábbi viselkedésjegyeket azonosította: a konfliktushelyzet felismerése, hatékony konfliktuskezelés, szükség esetén a konfliktus felvállalása, az együttműködés preferálása, az elfogadható megoldások azonosítása. A tanulmány a szervezeti kontextus figyelembevételével röviden összefoglalta az e viselkedésjegyekhez kapcsolódó szakirodalmat, valamint javaslatokat mutatott be a viselkedésjegyek interaktív azonosítási és mérési lehetőségeire. A tanulmány a mérésre tett javaslatok néhány validálási lehetőségét is bemutatta.

IRODALOMJEGYZÉK

- Berg, J., Dickhaut, J., McCabe, K. (1995). Trust, reciprocity, and social history. *Games and Economic Behavior*, 10, 122–142.
- Blader, S. L., Tyler, T. R. (2009). Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94, 445–464.
- 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., Donovan, 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.
- Cloninger, C. R., Svrakic, D. M., Przybeck, T. R. (1993). A psychobiological model of temperament and character. *Archives of General Psychiatry*, 50, 975–990.
- 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.
- Fisher-Yoshida, B., Wasserman, B. (2006). Moral conflict and engaging alternative perspectives. In Deutsch, M., Coleman, P. T., Marcus, E. C. (eds.), *The handbook of conflict resolution* (pp. 560–581). San Francisco: Jossey-Bass.
- 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.
- Horváth-Szabó, K. (1997). Az iskolai konfliktusokról. In Mészáros, A. (ed.), *Az iskola szociálpszichológiai jelenségtárája* (pp. 264–286). Budapest: ELTE Eötvös Kiadó.
- Jehn, K. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 223–238.
- 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.
- 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.
- Kernaghan, K. (2000). The post-bureaucratic organization and public service values. *International Review of Administrative Sciences*, 66, 91–104.
- Klein, S. (2012). *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Budapest: EDGE 2000.

- 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., Pántya, J. (2011). Kreatív konfliktusmegoldás. In Münnich, Á. (ed.), *A kreativitás többszemponú vizsgálata* (pp. 223–243). Debrecen: Didakt Kiadó.
- Malét-Szabó, E., Hegyi, H., Hegedűs, J., Szeles, E., Ivaskevics, K. (2018). Rendőri alapkompentenciák az egyes közszolgálati alapkompentenciák tükrében. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1), 15–74.
- Malét-Szabó, E., Münnich, Á., Balázs, K., Hidegkuti, I. Hőgye-Nagy Á. (eds.) (2023). *A rendvédelmi szervek irányítói feladataira történő kompetencia alapú kiválasztás*. Budapest: Belügyminisztérium.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127–142.
- Oliver, C. (1996). Systemic eloquence. *Human Systems*, 7, 247–264.
- Perry, J. L. (2000). Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10, 471–488.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 368–376.
- Rahim, M. A. (2010). *Managing conflict in organizations*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- 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.
- Thomas, K. W., Kilmann, R. H. (1978). Comparison of four instruments measuring conflict behavior. *Psychological Reports*, 42, 1139–1145.
- Tyler, T. R. (2011). *Why people cooperate: The role of social motivations*. Princeton University Press.
- Tyler, T. R., Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7, 349–361.
- Van Lange, P. A., Otten, W., De Bruin, E., Joireman, J. A. (1997). Development of prosocial, individualistic, and competitive orientations: Theory and preliminary evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 733–746.

SZERVEZŐKÉSZSÉG

Dallos Andrea

Absztrakt

Azt mondhatjuk, hogy a tervezés és szervezés egy olyan képesség, amely mindannyiunk számára nélkülözhetetlen, az életünk szerves részét képezi. Alapvető fontosságú, hogy a feladatainknak az ellátását megtervezzük, és a szűkös erőforrásainak lehető legjobb kihasználása érdekében ezeket a tevékenységeket meg is szervezzük. A tervezés és szervezés képessége a munkahelyünkön is nélkülözhetetlen, és még kiemeltebb jelentősége lesz azoknak a személyeknek az esetében, akik már nem csak a saját feladataik, hanem mások tevékenységeinek a megtervezéséért és megszervezéséért is felelősek. Az ilyen „irányító” feladatokat ellátó személyekre tehát kettős teher hárul: amellett, hogy a saját idejük és egyéb erőforrásaik legjobb kihasználására törekedve kell megszervezni a tevékenységeiket, a szervezet birtokában lévő erőforrásokkal is gazdálkodniuk kell. Az embereket és eszközöket a különböző, ellátandó feladatokhoz kell rendelniük, a lehető legnagyobb hatékonyságot biztosítva. Ahhoz, hogy valaki ezt az összetett, komplex feladatot megfelelően el tudja látni, számos különböző képességgel, készséggel kell rendelkeznie: képesnek kell lennie begyűjteni a szükséges információkat, azokat továbbítani a megfelelő helyre, prioritásokat meghatározni, tervek készíteni, feladatokat allokálni, nyomon követni az egyes feladatok végrehajtását, szükség esetén módosítani a terveken, visszajelzéseket adni. Mindezek tükrében a szervezőkészség egy olyan kompetencia, amely az irányítói feladatok ellátására alkalmas munkavállalók azonosításának és fejlesztésének fontos eleme kell, hogy legyen.

Ennek megfelelően a tanulmányban arra törekszünk, hogy egyrészt feltárjuk ennek az összetett kompetenciának a kognitív és motivációs összetevőit, másrészt pedig, hogy bemutassuk a munkateljesítménnyel való összefüggéseit. A releváns szakirodalmi vonatkozások bemutatását követően kitérünk a kompetencia mérési lehetőségeire.

Kulcsszavak: tervezés, erőforrás-gazdálkodás, szervezés, prioritizálás, időmenedzsment, monitorozás, strukturálás

1. A szervezőkészség kompetenciába tartozó képességek, készségek

A szervezőkészség kompetencia az irányítói feladatokat ellátó személy esetében magában foglalja a saját és mások feladatainak a megtervezését és megszervezését, a feladatok személyekhez való hozzárendelését. A szervezőkészség kompetenciának ennek megfelelően egyrészt fontos része lesz a feladatok megtervezéséhez és megszervezéséhez szükséges információk összegyűjtése, a fontos információk kiszűrése, és megfelelő helyre való továbbítása. Másrészt szintén fontos alapja lesz ennek a kompetenciának a folyamatok átlátására való képesség, a rendszerszemlélet és strukturált gondolkodás megfelelő szintje. A feladatok ellátásának hatékony megszervezése érdekében kritikus lesz az, hogy az egyén képes legyen prioritásokat meghatározni, fontossági sorrendeket kialakítani, illetve képes legyen a figyelmét egyidejűleg több feladat között megosztani. A szervezőkészség nemcsak a feladatok ellátásának a megtervezését foglalja magában, hanem a folyamatok nyomon követését, monitorozását is, illetve az azokkal kapcsolatos visszajelzések adását is.

2. Szakirodalmi áttekintés

A szervezőkészség mindannyiunk életében fontos szerepet játszik, ugyanakkor ez a kompetencia a munkahelyi kontextusban is alapvető fontosságú. Erre utal az a tény is, hogy számos általános kompetenciarendszerben megjelenik a dolgozókkal szembeni alapvető elvárásaként. Például egy ilyen általános kompetenciarendszer a Bartram és munkatársai (2002, idézi Bartram, 2005) által kifejlesztett keretrendszer, az ún. *Nagy Nyolcak*. Az ebben a modellben megjelenő nyolc, alapvetőnek tekintett kompetencia közül az egyik a tervezés és végrehajtás kompetenciája. Bartram (2005) vizsgálatai alapján ezek közül a munkahelyi teljesítménnyel a *második legszorosabb* összefüggést a *szervezés és végrehajtás* kompetencia mutatja. Ebből is láthatjuk, hogy a szervezőkészség egy olyan alapvető kompetencia, mely a foglalkozások széles körében meghatározó a jó teljesítmény szempontjából, így mindenképp érdemes hangsúlyt fektetni a vizsgálatára már a kiválasztás, alkalmasság megítélése során.

Időnként még a saját feladataink megtervezése és szervezése is nagy kihívást jelentő feladat, és ez még inkább így van, ha nem csak a saját, hanem mások idejével és erejével is gazdálkodunk kell. Éppen emiatt a vezetői jellegű, irányítói feladatokat ellátó személyek esetében kiemelt fontosságú lesz az alkalmasság megítélése során, hogy mennyire képesek egyidejűleg megtervezni és szervezni a saját és mások feladatellátását, hiszen ez a vezetői munka egy sarkalatos pontja (Hegedűs, 2014). A szervezőkészség vezetői munkában játszott jelentőségére utal az is, hogy ezzel a kompetenciával leggyakrabban a vezetéssel foglalkozó kutatásokban, a vezetői siker szempontjából meghatározó képességként találkozhatunk. Nagyon gyakran ezekben a kompetencia leírásokban a szervezői készséget „*tervezés és szervezés*” kompetencia néven találhatjuk meg. Nagyon eltérő, hogy az egyes szerzők hogyan határozzák meg ezt a kompetenciát, és mit tekintenek beletartozónak.

A tervezés és szervezés egy olyan összetett kompetencia, amelybe számos alképesség és készség beletartozik. Ennek megfelelően először megpróbáljuk a szervezőkészség kompetenciát definiálni, majd ezt követően sorra vesszük a hozzá tartozó alképességeket és készségeket, és áttekintjük az ezekkel kapcsolatos legfontosabb elméleteket és modelleket.

2.1. A SZERVEZŐKÉSZSÉG JELENTŐSÉGE AZ IRÁNYÍTÓI MUNKAKÖR ESETÉBEN

Az irányítói szerepkörrel kapcsolatban azt mondhatjuk, hogy a szervezet hierarchiáját, illetve a felelősségeket, feladatokat és jogosultságokat figyelembe véve a vezetői és beosztotti munkakörök között helyezkedik el, így a vezetői munkakörökben megjelenő kompetenciakövetelmények, elvárások az irányítói munkakörök esetében is relevánsak. Ezekre a munkakörökre jellemző, hogy az egyénnek már nemcsak a saját feladatainak az ellátását kell megterveznie és megszerveznie, nem csak a saját erőforrásaival kell gazdálkodnia, hanem mások tevékenységét is képesnek kell lennie megszerveznie.

A szervezőkészséggel kapcsolatos elvárások már a belügyi vezetők kiválasztása kapcsán is megjelentek (Münnich, Balázs és Hógye-Nagy, 2014; Hegedűs, 2014). A vezetők kiválasztása során vizsgált kompetenciák közül kettő is szorosan kapcsolódik a szervezőkészséghez: egyrészt a cél-és feladatorientáció, azon belül is elsősorban a célok kitűzésére való hajlandóság és képesség, amit úgy definiálhatunk meg, mint az egyén arra való hajlandósága, hogy döntéseket hozzon meg (Pántya, 2014). A másik kapcsolható kompetencia pedig a rendszerszemlélet és lényeglátás képessége, amely a jó szervezőkészség egyik előfeltételének tekinthető (Kurucz, 2014).

A szervezőkészséggel kapcsolatos elvárások a külföldi/nemzetközi gyakorlatban is egyértelműen megjelennek a közszolgálat területén dolgozókkal szemben. Például az FBI által kidolgozott és alkalmazott kompeten-

cia alapú fejlesztési programban is megjelenik a tervezés és szervezés kompetenciája. Oliver (2014) amerikai rendvédelmi szervek körében végzett vizsgálatot, és 12 olyan kompetenciát azonosított, amelyek az „ideális” jelöltet jellemzik. Ezek közül az egyik a tervezés és szervezés kompetenciája. Bhatta (2001) különböző országok közszolgálati kompetenciarendszereit vetette össze, és a szervezőkészség itt is egy általános elvárásnak bizonyult a közszolgálati dolgozókkal szemben.

Mivel az irányítói beosztás egy elég sajátos munkakör, így a szakirodalomban nem álltak rendelkezésre konkrétan ezzel a munkakörrel, az abban megjelenő kompetencia-követelményekkel kapcsolatos adatok, kutatási eredmények. Ennek tükrében igyekeztünk olyan munkaköröket azonosítani, amelyek hasonlóak lehetnek az irányítói feladatkörhöz. A keresést az Amerikai Egyesült Államok foglalkozási adatbázisában, az *O*net-ben* - „Occupational Informational Network” (2017) végeztük. A szakirodalomban keresgélve az irányítói feladatkör szempontjából relevánsnak tűnő munkakör a projektmenedzseri munkakör. Első ránézésre talán a projektmenedzser és az irányítói munkakör közötti párhuzam távolinak tűnhet, ugyanakkor, akkor a két szerepkör között vannak hasonlóságok.

A projektmenedzserek feladatai közé tartozik az adott projekt megtervezése, illetve a projekthez kapcsolatos feladatok azonosítása mellett az is, hogy megtervezzék ezeknek a feladatoknak a végrehajtását illetve a projekt tagjainak tevékenységeit menedzseljék. Összefoglalva tehát azt mondhatjuk, hogy ők döntenek a projekttel kapcsolatos feladatok felosztásával és kivitelezésével kapcsolatban, ők rendelik a rendelkezésre álló erőforrásokat az egyes feladatokhoz. A projektmenedzser feladatai közé tartozik még az is, hogy nyomon kövesse, ellenőrizze a feladatok végrehajtását, illetve visszajelzéseket adjon a tagok részére. Ebből a szempontból pedig egyértelmű párhuzam vonható az irányítói és projektmenedzseri feladatok között. A projektmenedzsmenttel foglalkozó kutatások azoknak a kompetenciáknak az azonosítását célozták, amelyek kritikusak a projektmenedzserek sikere szempontjából. Edum-Fotwe és McCaffer (2000) a következő képességeket, készségeket, illetve ismereteket azonosították, mint fontos jellemzők a projektmenedzseri munka hatékony ellátása szempontjából (azokat kiemelve, amelyek az irányítói feladatkör szempontjából is relevánsak):

- Integráció: tervezés, tervek kivitelezése, változások kezelése.
- Idő: tevékenységek azonosítása és sorrend meghatározása, tevékenységek időtartamának megbecslése, ütemterv kialakítása illetve annak felügyelete.
- Minőség: minőségtervezés, minőségbiztosítás és kontroll.
- Kommunikáció: kommunikáció megtervezése, információ-elosztás, teljesítménnyel kapcsolatos visszajelzések, adminisztratív jellegű feladatok.
- Kockázatok: kockázatok azonosítása, számszerűsítése, kockázatok kezelése.

Mivel projektek a szervezet szerves részét képezik, így olyan általános vezetői képességek és készségek is fontosak lesznek a projektmenedzserek esetében, mint például:

- emberekkel való bánás, humán erőforrás kezelése,
- konfliktusok kezelése,
- személyes időmenedzsment,
- stresszkezelés,
- problémák kezelése, problémamegoldás (Edum-Fotwe és McCaffer, 2000).

Ezeket a képességeket, készségeket áttekintve egyértelművé válik, hogy a szervezőkészség alapvető fontosságú kompetencia a projektmenedzserek, és ennek tükrében az irányítói feladatokat ellátó személyek esetében is.

2.2. A SZERVEZŐKÉSZSÉG DEFINÍCIÓJA

A kompetencia mérésének kialakítása előtt a kompetencia definiálása szükséges. A különböző szerzők nagyon eltérően közelítették meg ezt a szervezőkészség kompetenciáját:

- Baczynska, Rowinski és Cybis (2016) szerint a munkaszervezés az egyén arra való képességét jelenti, hogy rendszerezze, és fontossági sorrendbe állítsa a feladatok végrehajtását. Tetten érhető abban, ahogy az egyén integrálja a cselekedeteit, annak érdekében, hogy a céljait időben elérje. A megközelítésük szerint a munkaszervezés magában foglalja a hatékony munkavégzés feltételeinek a megteremtését is, a hozzáférhető erőforrások felhasználásával.
- Bartram (2005) megközelítése szerint a szervezés és végrehajtás kompetenciájának a megfelelő szintjével rendelkező személy előre tervez, és szisztematikus, szervezett módon tevékenykedik. Függetlenül van az előírásokra és eljárásokra, illetve a minőségi követelményeknek megfelelő színvonalú munka végzése.
- Eicker, Kochbeck és Schuler (2008) szerint a szervezői készségnek fontos részét képezi a feladatok közötti összefüggések felismerése és munkafolyamatok strukturálása is.
- Kaur és Bains (2013) szerint a szervezőkészség arra való képesség, hogy az egyén vezessen, delegáljon, motiváljon, megtervezze és ütemezze a munkát, vezesse, koordinálja, kontrollálja, monitorozza és megszervezze a belső és külső erőforrásokat (pénzügyi, humán).
- Man, Lau és Chan (2002) a szervezői kompetencia alatt a különböző belső és külső (emberi, fizikai, anyagi és technológiai) erőforrások menedzselésének a képességét értették.
- Sanchez és Fraser (1994) szerint a szervezés kompetenciája magában foglalja a prioritások felállításának a képességét, a munkaütemezését, határidők betartását és a tervek felülvizsgálatát.

Bár a definíciókban a szervezőkészségnek számos összetevője jelenik meg, ugyanakkor azonosíthatunk közös pontokat. A meghatározásokban egybehangzóan megjelennek a következő elemek a szervezőkészség részeként:

- tervezés,
- fontossági sorrend kialakítása, prioritások meghatározása,
- munka megszervezése és ütemezése,
- erőforrások (idő, eszköz, humánerőforrás, anyagiak, információk) számbavétele, mérlegelése, felosztása és feladatokhoz rendelése, időmenedzsment,
- folyamatok nyomon követése, monitorozása.

Ezeket tekinthetjük a szervezőkészség főbb összetevőinek. Ennek megfelelően a következőkben az ezekkel az elemekkel kapcsolatos elméleteket és modelleket mutatjuk be.

2.3. TERVEZÉS

Mielőtt belefognánk egy új vagy komplex tevékenység végrehajtásába, általában eltöltünk egy kis időt annak az átgondolásával, hogy mit kell tennünk, hogyan tudnánk az előttünk álló feladatot a lehető legjobban kivitelezni, milyen sorrendben hajtsuk végre az adott tevékenységet, és mennyi idő és erőfeszítés szükséges a feladat végrehajtásához. A tervezés ennek megfelelően az életünk számos területén alapvető fontosságú, az életünknek gyakorlatilag szinte minden területén megjelenik (Mumford, Schulz és Van Doorn, 2001; Ward és Allport, 1997).

Ugyanakkor nem csak a hétköznapijaink, hanem a munkánk szempontjából is központi szerepe van a tervezésnek, amely így számos komplex feladatban nyújtott teljesítmény kritikus összetevője lesz (Diefendorff és Lord, 2003). Vannak olyan kutatási eredmények, amelyek arra utalnak, hogy az, hogy mennyire tudjuk

a feladataink ellátását hatékonyan vagy jól megtervezni, nemcsak a feladattal kapcsolatos teljesítményünket befolyásolja, hanem a teljesítménynek sokkal rejtettebb, kifinomultabb aspektusaira is hatással lehet, úgymint a tanulás, motiváció és a teammunka (Mumford, Schulz és Van Doorn, 2001). Mindezek mellett az önkontrollunkra is jótékony hatással lehet az, ha megtervezük a tevékenységeinket, hiszen ha eltervezük a végrehajtás mikéntjét, akkor nagyobb valószínűséggel tartunk ki a cél elérése mellett, mint ha próba-szerencse alapon vágnánk bele az adott feladat teljesítésébe (Townsend és Liu, 2012).

A tervezéssel kapcsolatban számos területről származó definíciót találhatunk, és az adott terület fókuszától függően a tervezés különböző aspektusaira kerülhet a hangsúly. Dagher, Owen, Boecker és Brooks (1999) szerint a tervezés a viselkedés tudatos megszervezése valamilyen meghatározott cél elérése érdekében. A tervezésről gyakran olvashatunk a projektmenedzsmenttel kapcsolatos szakirodalomban, hiszen a projektek sikerének egyik alapvető meghatározója, hogy mennyire volt megfelelő a tervezés folyamata. A projektmenedzsmenttel foglalkozó szakirodalmak megközelítésében a tervezés azokat a folyamatokat jelenti, amelyek ahhoz szükségesek, hogy kialakítsuk egy projekt kiterjedési területét, céljait, illetve meghatározzuk azokat a lépéseket, amelyek ezeknek a céloknak a megvalósításához szükségesek, és megtervezük ezeknek a feladatoknak a kivitelezését (erőforrások felmérése, felosztása, feladatok felosztása; Aubry, 2014). A tervezés röviden a különböző akciótervek kialakítását jelenti arra vonatkozóan, hogy egy bizonyos eredményt vagy célt hogyan tudunk elérni. A tervek készítése során alapvető fontosságú lesz:

- a választott megoldás relevanciájának és megfelelőségének, konzisztenciájának a vizsgálata,
- a szükséges lépések azonosítása,
- a problémák elővételezése,
- az erőforrás-szükségletek azonosítása,
- a lépések megtervezése (Aubry, 2014).

Mumford, Schultz és Van Doorn (2001) tervezéssel kapcsolatos megközelítése a tervezésnek inkább a kognitív aspektusára helyezi a hangsúlyt. Szerintük a tervezés jövőbeni tevékenység-sorozatokra vonatkozó mentális szimulációk aktív és tudatos kialakítása. Ezek a tervek mentális modellekként meghatározzák a terv végrehajtása közbeni történések értelmezését, például úgy, hogy kulcsfontosságú eseményekre irányítják a figyelmet, amelyek szükségessé teszik egy terv felülvizsgálatát. Ebből a megközelítésből is egyértelműen látszik, hogy a tervezés egy összetett kognitív folyamat, amely számos terület együttműködése révén valósul meg.

Ward és Allport (1997) például a memória, a munkamemória szerepét emelték ki, illetve az abban jelenlévő párhuzamosan aktiválódó, versengő célok befolyásoló hatásával foglalkoztak. Mumford és munkatársai (2001) a tervezéssel kapcsolatban elsősorban azokra a kognitív folyamatokra helyezték a hangsúlyt, amelyek a tervezés során aktiválódnak, és így alakították ki a tervezés kognitív modelljét (Mumford, Mecca és Watts, 2015). Ezeknek a kognitív folyamatoknak az alapján elkülöníthetők azok a személyek, akik hatékonyan meg tudják tervezni a tevékenységeiket, azoktól a személyektől, akik kevésbé hatékonyak a feladataik megtervezésében. Mumford, Schulz és Van Doorn (2001) szerint a hatékony tervezőkre jellemző, hogy:

- A kitűzött célokat figyelembe véve tervezik meg a tevékenységeiket és ezek alapján fontossági sorrendet alakítanak ki a tevékenységeik között. Megpróbálják azonosítani azokat a tevékenységeket, amelyek egyidejűleg akár több cél megvalósításához is hozzásegíti őket, és folyamatosan tekintettel vannak a tevékenységekkel kapcsolatos költségekre is.
- A kitűzött céljaikat rendszerezik, fontossági sorrendet alakítanak ki a céljaik között (Simons és Gallotti, 1992).
- Nem köteleződnék el azonnal túl részletes cselekvési tervek mellett, hanem először inkább megpróbálják alaposan megismerni az előttük álló feladatot, valamint a rendelkezésre álló lehetőségeket.
- A tervek tekintetében rugalmasak, a kialakított terveket, modelleket flexibilisen, adaptívan alkalmazzák.

- A tervezés során törekednek az információk szisztematikus és strukturált gyűjtésére, továbbá jellemző rájuk, hogy az összegyűjtött információkat a helyzetnek megfelelően alkalmazzák (például úgy, hogy csak a kontrolljuk alatt álló/kontrollálható tényezőkre fókuszálnak a tervezés során).
- Tekintettel vannak a különböző helyzetekben jelenlévő kritikus, kockázati tényezőkre, igyekeznek azonosítani a jelenlévő korlátokat, illetve az azok elhárításához rendelkezésre álló lehetőségeiket úgy, hogy közben a potenciális következményeket is mérlegelik. Jellemző rájuk, hogy a terveiket folyamatosan finomítják, B terveket alakítanak ki, annak érdekében, hogy hatékonyan tudjanak reagálni a helyzetben bekövetkező változásokra. Emellett rendszeresen monitorozzák a környezetüket a felmerülő lehetőségek után kutatva (Mumford, Schulz és Van Doorn, 2001).

2.4. INFORMÁCIÓK SZŰRÉSE, FELDOLGOZÁSA ÉS A PRIORITÁSOK MEGHATÁROZÁSA

A tervezéssel kapcsolatos szakirodalmat áttekintve egyértelművé válik, hogy annak egy központi elemét jelenti a prioritások meghatározása. A prioritások meghatározása jelenti a hatékony munkaszervezés és időmenedzsment egyik alapfeltételét.

Ahhoz azonban, hogy megfelelően meg tudjuk határozni a feladataink fontossági sorrendjét, rengeteg információt kell feldolgoznunk, és meg kell szűrünk ezeket. Egy-egy feladattal kapcsolatban rengeteg információ áll rendelkezésre, amelyek egy része fontos és releváns az adott feladat végrehajtásának a megtervezése, illetve megszervezése szempontjából, ugyanakkor vannak felesleges információk is, amiket ki kell tudnunk szűrni. A különböző feladatok kapcsán rendelkezésre álló információk lesznek azok, amelyek alapvetően meghatározzák a feladattal kapcsolatos kommunikációt (Ndekugri és McCaffer, 1988; Pietroforte, 1997) és a koordinációt (Howard és Rehak, 1989, idézi Cheng és Li, 2001; O'Brien, Fischer és Jucker, 1995).

A kulcsfontosságú információk azonosítása alapvető fontosságú lehet az erőforrások megfelelőbb elosztása szempontjából is. Az egyes információk eltérő fontosságúak lehetnek a szóban forgó feladat szempontjából: vannak a feladat sikere szempontjából kritikus információk, amelyekre külön figyelmet kell fordítani. Az információk közötti szűrés egyik legnyilvánvalóbb módja az, amikor a szóban forgó személy/döntéshozó súlyozza az adott információ fontosságát. Ennek során egy szubjektív értékelés történik, amikor az adott információ elem fontosságát egy abszolút értékelő skálához viszonyítjuk.

Az egyes feladatokkal kapcsolatban rendelkezésre álló információkat különböző csoportokba szervezzük a közöttük meglévő kapcsolatok alapján, illetve az alapján, hogy mely információ kinek van a birtokában, illetve kinek van szüksége rá. Ennek a csoportosítási/osztályozási folyamatnak a révén azt is meg tudjuk határozni, hogy mennyi a szükséges és elégséges mennyiségű információ, amit a másik fél számára át kell adnunk a feladat hatékony elvégzéséhez, megvédve őt az információktól való túlterheléstől (Zamarian és Pittman, 1999).

Az információk két nagy csoportját különítették el: technikai jellegű információk (feladat ellátásával kapcsolatos módszerek, szükséges eszközök, kivitelezés módja) és vezetői/menedzseri jellegű információk. A menedzseri információk Hassan és munkatársai (1998, idézi Cheng és Li, 2001) szerint azok az információk, amelyek például a feladat végrehajtásának a megtervezéséhez, a folyamatok monitorozásához, az értékeléshez, dokumentáció elkészítéséhez lesznek szükségesek. A megfelelő információk birtokában már meg tudjuk határozni a prioritásokat, amelyhez egy döntési hierarchiát alkalmazhatunk.

2.5. ERŐFORRÁSOKKAL VALÓ GAZDÁLKODÁS: FELADATOK FELOSZTÁSA ÉS IDŐMENEDZSMENT

A harmadik olyan tényező, amelyet kiemelten fontosnak tartunk a szervezőkészséggel kapcsolatban, az az erőforrásokkal való hatékony gazdálkodás, illetve ennek az egyik aspektusa, az időmenedzsment. Az idő egy olyan véges erőforrást jelent, amellyel meg kell tanulnunk bánni annak érdekében, hogy hatékonyan elláthassuk a feladatainkat. Ennek fényében a szervezetek minden szintjén tevékenykedő munkavállalók esetében alapvető fontosságú lesz az erőforrásokkal való gazdálkodás képessége, illetve ezen belül kiemelten a saját idővel való gazdálkodás képessége.

A vezetői, irányítói feladatokat ellátó személyek esetében még kiemeltebb jelentősége van ennek az alkompetenciának. Ez arra vezethető vissza, hogy a vezetői munka során az egyénnek nem csak a saját idejével és erőforrásaival kell gazdálkodnia, hanem képesnek kell lennie arra, hogy felmérje és pontosan megbecsülje a szervezet egészében vagy az adott, ő általa vezetett egységben rendelkezésre álló erőforrásokat. A szervezet számára rendelkezésre álló erőforrások közé tartoznak a különböző eszközök, gépek, műszerek, az anyagi erőforrások, mégis talán azt mondhatjuk, hogy a szervezetek életében a legfontosabb, leglényesebb erőforrást a humán erőforrás jelenti. A szervezetek sikerét jelentős mértékben meghatározza a szervezet „birtokában lévő” humán erőforrás mennyisége és „minősége”, vagyis a dolgozók képzettsége, elhivatottsága, motiváltsága. A humán erőforrás jelenti a szervezetek egyik legfontosabb, egyben legnehezebben kezelhető erőforrását is, és a szervezetben dolgozó emberekkel való „bánás”, a dolgozók menedzselése a vezetők feladata. Ennek tükrében nem meglepő, hogy az alapvető fontosságú vezetői kompetenciák között rendszerint megtaláljuk az erőforrásokkal való bánás képességét (pl. Müller és Turner, 2010).

A munka, a munkával kapcsolatos feladatok felosztásának a kérdése gyakran a projektmenedzsment témakörén belül jelenik meg. A projektmenedzsmenttel foglalkozó kutatások szerint a projekt sikere szempontjából kritikus, hogy mennyire megfelelően történik a projekttel kapcsolatos feladatok felosztása (Golpayegani és Emamizadeh, 2007; Turner és Müller, 2005). A feladatok felosztása gyakorlatilag egy döntéshozatali folyamatként fogható fel, amelynek során különböző szempontok alapján hozhatjuk meg a feladat felosztásával kapcsolatos döntéseket. Ilyen szempont lehet például az adott feladat kritikusságának a mértéke, az egyének leterheltsége és képességei (Waterson, Older Gray és Clegg, 2002). Ahhoz, hogy hatékonyan fel tudjuk osztani az ellátandó feladatokat, először is fel kell mérnünk az ellátandó feladatokat, azoknak a jellegzetességeit (követelmények, kritikus jelleg), illetve a feladatok ellátásához rendelkezésre álló erőforrásokat (emberek, eszközök) (Waterson, Older Gray és Clegg, 2002). Lewis (2001) szerint ennek során a következő kérdéseket kell sorra vennünk:

- Mik az ellátandó feladatok?
- Kik fogják ezeket a feladatokat ellátni?
- Mennyi ideig tart az egyes feladatok kivitelezése?
- Milyen anyagokra, eszközökre van szükség a feladatok ellátásához?

Az ellátandó feladatok esetében számba kell vennünk, hogy melyek azok a feladatok, amelyek sürgősek, vagy amelyek az ellátásához azonnal adottak a feltételek, illetve melyek azok a feladatok, amelyek csak később teljesíthetők. Azokat a feladatokat is azonosítanunk kell, amelyek párhuzamosan végezhetőek. Ezt követően fel kell mérnünk, hogy ezeknek a feladatoknak az ellátása mennyi időbe telik, milyen erőforrásokat és eszközöket igényelnek. Majd azt is fel kell mérnünk, hogy milyen eszközök, erőforrások állnak a rendelkezésünkre a feladatok ellátásához, ezeket az erőforrásokat az ellátandó feladatokhoz kell rendelnünk. Meg kell határoznunk egy végrehajtási sorrendet úgy, hogy a rendelkezésre álló erőforrások lehető leghatékonyabban kihasználását tudjuk biztosítani. A feladatok felosztását követően az is fontos, hogy nyomon kövessük a teljesítés folyamatát, monitorozzuk a feladatok végrehajtását, figyelemmel kell kísérnünk a folyamatban

való előrehaladást, és szükség szerint módosítanunk kell a kivitelezéssel kapcsolatos terveken, illetve visszajelzéseket is kell adnunk a tagok teljesítményével kapcsolatban (Lewis, 2001).

Összességében tehát azt mondhatjuk, hogy a tervezés, szervezés, információk szűrése és prioritások meghatározása, valamint az erőforrásokkal való bánásmód és feladatok felosztása, amit együttesen szervező-készségként is aposztrofálhatunk, fontos meghatározója az irányítói feladatkörben nyújtott teljesítménynek, így mindenképp egy olyan kompetenciáról van szó, amelynek vizsgálata kiemelt fontosságú az erre a feladatkörre való alkalmasság megítélése során.

3. A szervezőkészség vizsgálata

3.1. A SZERVEZŐKÉSZSÉG, LÉNYEGLÁTÁS SKÁLÁINAK BEMUTATÁSA, AZOK DEFINÍCIÓI

A mérések során a következő alkompetenciákban mutatott teljesítmény alapján próbálunk következtetni a szervezőkészség szintjére:

- a szükséges információk összegyűjtése, azok szelektálása, megfelelő helyre való eljuttatása,
- prioritások meghatározása, fontossági sorrend felállítása,
- feladatok végrehajtásának megtervezése, feladatok allokálása,
- erőforrások felmérése, feladatokhoz való rendelése,
- figyelem megosztása több párhuzamos feladat között,
- feladatok végrehajtásának a nyomon követése, teljesítéssel kapcsolatos visszajelzések adása.

A szervezőkészség vizsgálatánál, annak érdekében, hogy minél pontosabb képet kaphassunk erről a kompetenciáról, alapvetően a kompetencia viselkedéses megnyilvánulásait próbáltuk megragadni. Ennek megfelelően a szervezői készség viselkedéses jegyeinek a megragadására egy egyetlen modulból álló fokozott interaktivitást igénylő komplex tesztet dolgoztunk ki. Ennek az interaktív tesztnek a segítségével egyértelmű képet kaphatunk arról, hogy az egyén mennyire hatékony szervező, mennyire tudja átlátni a rendelkezésére álló erőforrásokat, és mennyire tud hatékonyan gazdálkodni azokkal, mennyire tudja elkülöníteni a lényeges és lényegtelen információkat egymástól, és ennek megfelelő döntéseket hozni. Mindezek mellett a teszt interaktív és komplex jellege miatt arról is képet kaphatunk, hogy az egyén mennyire tud ellenállni a fáradásnak, megterhelésnek, frusztrációnak, mennyire tudja hosszabb távon megfelelő szinten mutatni a vizsgált kompetenciát. Ahogy említettük, az interaktív teszt egyetlen modult, altesztet foglal magába.

3.2. A SZERVEZŐKÉSZSÉG MÉRÉSÉRE SZOLGÁLÓ TESZT BEMUTATÁSA

A szervezőkészség kompetencia, illetve az azt alkotó alképességek és készségek vizsgálatára egy átfogó, komplex tesztet alakítottunk ki, amely viselkedéses szinten ragadja meg a kompetenciát.

A teszt során az egyén egy logisztikai játékkal találja magát szembe, és a feladata a megrendelt termékek kiszállításának megtervezése. Az egyénhez különböző termékekkel kapcsolatos megrendelések futnak be, amelyeknek csak egy része releváns a tesztkitöltő számára: a nem hozzá tartozó termékekkel kapcsolatos megrendeléseket továbbítani kell a kollégái számára. A megrendelések között különbséget tehetünk a fontosság/sürgősség szempontjából: vannak fontos és sürgős, illetve vannak kevésbé sürgős megrendelések is. Az egyénnek a kiszállítások megtervezésénél figyelembe kell vennie ezeket a megrendelések sürgősségével kapcsolatos információkat.

A releváns és nem releváns információk elkülönítése mellett az egyén feladata a megrendelések kiszállításának a megtervezése, ehhez kamionok, illetve sofőrök állnak rendelkezésre. A tesztkitöltő számára a feladatok teljesítéséhez rendelkezésre álló „erőforrásokkal”, a kamionokkal és sofőrökkel kapcsolatban különböző információk (pl. kapacitás, aktuális állapot, elérhetőség, ráérés) állnak rendelkezésre, amelyek szempontokként szolgálnak a szállítások megtervezése során. Az egyénnek a szállítások sikeres megszervezése érdekében folyamatosan figyelnie kell az erőforrások aktuális elérhetőségét, és az optimális megoldást kell megtalálni a megrendelések teljesítése érdekében. A rendelkezésre álló információk alapján (megrendelés sürgőssége, aktuálisan rendelkezésre álló erőforrások és azok jellegzetességei) az egyén feladata az, hogy megtervezze és szervezze a megrendelések kiszállítását, azaz az egyes megrendelésekhez egy kamiont, illetve egy sofőrt rendeljen. Emellett az egyén feladata az is, hogy nyomon kövesse a kiszállítások teljesülését, illetve figyelje az aktuális raktárkészletet, és amennyiben ez szükséges, jelezze a raktárkészlet feltöltésére való igényt.

Tesztmodul	Vizsgált viselkedési jegy
Szállítmányozás	<ul style="list-style-type: none"> • Összegyűjti a szükséges információkat, felismeri és elválasztja a lényeges információkat a lényegtelenektől. • A szükséges információkat a megfelelő helyre továbbítja. • Felismeri az összefüggéseket, logikai kapcsolatokat. • Képes az aktuális helyzetet gyorsan és pontosan felmérni. • Összetett helyzetekben, feladatokban ki tud alakítani fontossági sorrendet. • Több feladat egyidejű végrehajtása során képes a figyelmét megosztani köztük. • Képes a rendelkezésre álló erőforrásokat áttekinteni, számba venni. • Képes az elvégzendő feladatokat sorba rendezni, megtervezni. • Nyomon követi a feladat végrehajtását, visszajelzéseket ad.

8. táblázat: A tervezett teszt és az általa vizsgált viselkedési jegyek

A következő (9. számú) táblázatban foglaljuk össze a kompetencia elégséges, közepes, megfelelő/jó és kiváló szintjét jellemző viselkedéseket.

Szervezőkészség, lényeglátás: feladatok megtervezése, ütemezése, erőforrásokkal való bánás, folyamatok monitorozása, célokhoz igazítása			
Elégséges szint	Közepes szint	Megfelelő/jó szint	Kiváló szint
<ul style="list-style-type: none"> • A feladatokat képes sorba rendezni, megtervezni, de nem a leghatékonyabban. • Nem minden esetben tesz különbséget a feladatok között a fontosságuk mentén. • A mások számára szükséges információk továbbítása elmarad, vagy kevésbé jelenik meg. • Nem használja ki hatékonyan a rendelkezésre álló időt, illetve erőforrásokat („üresjáratok” előfordulnak). • Nem jellemző a rendelkezésre álló erőforrásoknak az alapos feltárása, emiatt a munkaszervezés nem minden esetben optimális. • Nem vagy kevésbé jellemző a folyamatok nyomon követése, monitorozása, visszajelzések adása elmarad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Általában hatékony munkaszervezés jellemzi, képes az elvégzendő feladatokat fontosság szerint sorba rendezni. • Többnyire továbbítja a mások számára fontos információkat. • Felhasználja a rendelkezésre álló erőforrásokat, de nem mindig a leghatékonyabban. • A folyamatokat nyomon követi, de nem minden esetben ad időben visszajelzéseket. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prioritásokat határoz meg, azonosítja a kritikus feladatokat. • Folyamatosan mérlegeli a rendelkezésre álló erőforrásokat, és annak tükrében dönt a feladatok végrehajtásáról. • Megjelenik a mások számára fontos információk átadása. • Hatékonyan tud váltani a tevékenységek és információforrások között, akár párhuzamosan is tud különböző feladatokat végezni. • Nyomon követi a folyamatokat, megjelenik a szükséges visszajelzések adása. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prioritásokat határoz meg, azonosítja a kritikus feladatokat. • A mások számára releváns információkat minden esetben továbbítja. • Maximálisan kihasználja a rendelkezésre álló erőforrásokat, mindig a leghatékonyabb megoldás megtalálására törekszik. • Monitorozza a folyamatokat, és ha szükséges, változtatásokat eszközöl a tervében. • A visszajelzések adása megjelenik, és minden esetben időszzerű.

9. táblázat: A szervezőkészség, lényeglátás definíciója és az egyes szintekhez tartozó viselkedési jegyek

3.3. A TERVEZETT TESZTEK VALIDÁLÁSI SZEMPONTJAI

Az egyén szervezőképességére következtethetünk az olyan alfaktorok mint a tervezési képesség, vizsgálatából is. A tervezésben szerepet játszó kognitív folyamatok vizsgálatára dolgozott ki egy eljárást Hayes-Roth és Hayes-Roth (1979), amely lehetőséget adott a tervezést alkotó alfolyamatok verbális protokollokon keresztüli vizsgálatára. Az eljárás egy útiterv kialakításából állt, amely során bizonyos feladatokat (célokat) kellett teljesíteni. A vizsgálati személynek az instrukció, és egy várostérkép alapján egy megvalósítható, reális tervet kell készíteni arra vonatkozóan, hogy mely feladatokat és mikor végzik el, és hogyan jutnak el egyik helyszínről a másikra.

A szervezői készség és lényeglátás szintén jól vizsgálható szituációs gyakorlatok segítségével, mint például az AC-k egyik tipikus feladata az irattárca gyakorlat. Ezekre általában jellemző az, hogy az egyént elárasztják különböző jellegű információkkal, melyek egy része releváns, másik része pedig nem releváns a feladat megoldása szempontjából. Az egyén feladata az, hogy felismerje és kiszűrje a releváns információkat, rendszerezze azokat, és ezek alapján döntéseket hozzon a végrehajtandó feladatokat, azok sorrendjét illetően. Az általunk javasolt tesztek érvényessége továbbá vizsgálható a Vienna Tesztrendszeren belül a Complex Problem Solving Test (COMPRO), a Plan-a-Day Test (PAD), a Simultaneous Capacity/Multitasking (SIMKAP) valamint a Work-related Test of Cognitive Competence (SMART) tesztek segítségével.

IRODALOMJEGYZÉK

- Aubry, M. (2014). Planning and Organizing. In Klimosky, R. J., Dugan, B. A., Messikomer, C. Chiochio, F. (eds.), *Advancing Human Resource Project Management* (pp. 178–205). Pfeiffer: Jossey Bass.
- Baczynska, A. K., Rowinski, T., Cybis, N. (2016). Proposed core competencies and empirical validation procedure in competency modeling: Confirmation and classification. *Frontiers in Psychology*, 7. doi: 10.3389/fpsyg.2016.00273
- Bartram, D. (2005). The Great Eight competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1185–1203. doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1185
- Bhatta, G. (2001). Earbbling the cream to rise to the top: A cross-jurisdictional comparison of competencies for senior managers in the public sector. *Public Performance & Management Review*, 25, 194–207. doi: 10.1080/15309576.2001.11643654
- Cheng, E. W. L., Li, H. (2001). Information priority-setting for better resource allocation using analytic hierarchy process (AHP). *Information Management & Computer Security*, 9(2), 61–70.
- Dagher, A., Owen, A. M., Boecker, H., Brooks, D. J. (1999). Mapping the network for planning: A correlational PET activation study with the Tower of London task. *Brain*, 122, 1973–1987.
- Diefendorff, J. M., Lord, R. G. (2003). The volitional and strategic effects of planning on task performance and goal attainment. *Human Performance*, 16, 365–387. doi: 10.1207/S15327043HUP1604_3
- Edum-Fotwe, F.T., McCaffer, R. (2000). Developing project management competency: perspectives from the construction industry. *International Journal of Project Management*, 18, 111–124.
- Eicker, S., Kohlbeck, J., Schuler, P. M. (2008). Employee competencies for business process management. In Abramowicz, W., Fensel, D. (eds.), *BIS 2008, LNBIP 7* (pp. 251–262). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Golpayegani, S. A. H., Emamizadeh, B. (2007). Designing work breakdown structures using modular neural networks. *Decision Support Systems*, 44, 202–222.
- Hayes-Roth, B., Hayes-Roth, F. (1979). A cognitive model of planning. *Cognitive Science*, 3, 275–310. doi: 10.1207/s15516709cog0304_1
- Hegedűs, J. (ed.) (2014). *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról*. Budapest: Belügyminisztérium.
- Kaur, H., Bains, A. (2013). Understanding the concept of entrepreneur competency. *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, 2(11), 31–33.
- Kurucz, Gy. (2014). Rendszerszemlélet, lényeglátás. In Münnich, Á., Balázs, K., Hógye-Nagy, Á. (eds.), *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztek leírása* (pp. 105–110). Budapest: Belügyminisztérium.
- Lewis, J. P. (2001). *Project Planning, Scheduling, and Control. A Hands-On Guide to Bringing Project sin On Time and On Budget*. New York: McGraw-Hill.
- Man, T. W. Y., Lau, T., Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17, 123–142. doi: 10.1016/S0883-9026(00)00058-6
- Mumford, M. D., Mecca, J. T., Watts, L. L. (2015). Planning processes: relevant cognitive operations. In Mumford, M. D., Frese, M. (eds.), *The psychology of planning in organizations: research and applications* (pp. 9–31). New York, London: Routledge.

- Mumford, M. D., Schultz, R. A., Van Doorn, J. R. (2001). Performance in planning: Process, requirements, and errors. *Review of General Psychology*, 5, 213–240. doi: 10.1037//1089-2680.5.3.213
- Müller, R., Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28, 437–448.
- Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds.) (2014). *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztek leírása*. Budapest: Belügyminisztérium.
- Ndekugri, I. E., McCaffer, R. (1988). Management information flow in construction companies. *Construction Management and Economics*, 6, 279–294.
- O'Brien, W. J., Fischer, M. A., Jucker, J. V. (1995). An economic view of project coordination. *Construction Management and Economics*, 13, 393–400.
- Oliver, P. (2014). *Recruitment, Selection & Retention of Law Enforcement Officers*. Flushing, NY: Looseleaf Law.
- Pántya, J. (2014). Cél- és feladatorientáltság. In Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds.), *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztek leírása* (pp. 81–89). Budapest: Belügyminisztérium.
- Pietroforte, R. (1997). Communication and governance in the building process. *Construction Management and Economics*, 15(1), 71–82.
- Sanchez, J. L., Fraser, S. L. (1994). An empirical approach to identify job duty-KSA linkages in managerial jobs: A case example. *Journal of Business and Psychology*, 8, 309–325. doi: 10.1007/BF02230375
- Simons, D. J., Galotti, K. M. (1992). Everyday planning: An analysis of daily time management. *Bulletin of Psychonomic Society*, 30, 61–64. doi: 10.3758/BF03330397
- Townsend, C., Liu, W. (2012). Is planning good for you? The differential impact of planning on self-regulation. *Journal of Consumer Research*, 39, 688–703. doi: 10.1086/665053
- Turner, J. R., Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(2), 49–61.
- 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/>
- Ward, G., Allport, A. (1997). Planning and problem-solving using the five-disc Tower of London task. *The Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 50A(1), 49–78.
- Waterson, P. E., Older Gray, M. T., Clegg, C. W. (2002). A sociotechnical method for designing work systems. *Human Factors*, 44(3), 376–391.
- Zamanian, M. K., Pittman, J. H. (1999). A software industry perspective on AEC information models for distributed collaboration. *Automation in Construction*, 8, 237–248.

HELYZETFELISMERÉS

Hidegkuti István – Hőgye-Nagy Ágnes

Absztrakt

Minél komplexebb, összetettebb egy helyzet, annál nagyobb kihívást jelent a vezető számára annak az átlátása, valamint a helyzetnek megfelelő válasz kidolgozása. Lehetőleg minél gyorsabban és pontosabban kell cselekednie. Jelen tanulmány ezt a képességet járja körül: milyen figyelmi folyamatok segítik a helyzetekhez való alkalmazkodást, és mi ennek a fontossága munkahelyi környezetben, illetve miért kritikus ez a vezető/irányítói munkavégzés szempontjából? A kompetencia szakirodalmának célirányos bemutatása, kutatási eredmények összefoglalása mellett javaslatot teszünk egy fokozott interaktivitást igénylő teszt kidolgozására is, amely lehetővé tesz a helyzetfelismerés vizsgálatát.

Kulcsszavak: helyzetfelismerés, figyelemváltás, rugalmas alkalmazkodó képesség

1. A helyzetfelismerés kompetenciához tartozó képességek, készségek

Az irányítói munka során gyakran kell döntéseket hozni. A döntések kimenetele szinte minden esetben komoly következményekkel jár a személyre, munkatársaira nézve, vagy az általa irányított dolgozók vonatkozásában. Fontos, hogy minden esetben a lehető legjobb, legpontosabb döntést hozzák meg az irányítók. Ehhez szükséges, hogy magát a helyzetet – amelyben a döntést meg kell hozni – minél pontosabban észlelje a személy. Ki kell emelnie kognitív szinten a helyzet releváns aspektusait, meg kell különböztetnie a lényegest a lényegtelentől. Ezek a releváns tényezők a legtöbbször nem statikusak, hanem a helyzettel, a történésekkel együtt változnak, alakulnak, szűnnek meg, valamint újak jelennek meg. A helyzet pontos értelmezése, felismerése nem kizárólag a döntések során kritikus. A munkahelyi teljesítményt nagymértékben befolyásolja, hogy hogyan képes a munkavállaló a helyzeteket átlátni, értelmezni, a lényegyet kiemelni, illetve a viselkedését a helyzetekhez igazítani.

Ez a kompetencia egy szervezet gyakorlatilag minden szintjén, bármilyen pozíciót betöltő munkatársa esetén releváns, de mindenképpen fontos a hierarchia magasabb szintjein, a vezető beosztásokban (Malét-Szabó et al. 2018; Hegedűs, 2014). A Belügyminisztérium rendvédelmi szervei esetében az irányítók, bár formálisan nem vezető beosztást betöltő személynek minősülnek, mégis olyan speciális feladatok ellátásában vesznek részt, amelyek esetén elengedhetetlenül fontos, hogy képesek legyenek a helyzetek gyors átlátására, az információk alapos feldolgozására, a helyzetek lényeges aspektusai megváltozásának észlelésére. Mindezek alapján a helyzetfelismerés kompetenciája – jelen értelmezési keretek között – a következő viselkedéjegyeket foglalja magába:

- A helyzetek lényeges aspektusait gyorsan felismeri.
- A változó körülményekhez alkalmazkodik, viselkedését a helyzet lényeges aspektusaihoz igazítja.
- Képes a rendelkezésre álló erőforrásokat áttekinteni, számba venni.

2. Szakirodalmi áttekintés

A helyzetfelismerés mint kompetencia alapját a figyelmi képességek, illetve a figyelem hatékony megosztása adja. Ezért elsőként a figyelmi folyamatokat tekintjük át röviden, majd ezt követően bemutatjuk a komplexitással való megküzdés, a helyzetekhez való alkalmazkodás egyéb aspektusait.

2.1. A FIGYELEM ÉS A FIGYELEM HATÉKONY MEGOSZTÁSA

William James (1890, idézi Styles, 2006) szerint a figyelemről mindenki tudja, mi az, de a valóságban a figyelem definiálása nehézségekbe ütközik. A figyelemre jellemző egy korlátozott információfeldolgozási kapacitás és ez a korlátozott információfeldolgozási kapacitás tudatosan kontrollálható (Styles, 2006).

A figyelem hatékony allokációja kulcsfontosságú a mindennapokban, hiszen nem tudunk mindent egyszerre észlelni a környezetben. A figyelem irányát exogén és endogén faktorok határozzák meg (Egeth és Yantis, idézi Hole, 2007). A figyelem általában a hirtelen ingerváltozásokra vagy megjelenésekre irányul. Exogén tényezők közé tartoznak a hirtelen mozgások, vagy valamilyen inger hirtelen megjelenése. Mindez legtöbbször akaratlanul működik, és evolúciós szempontból nyilvánvaló jelentőségű a túlélés szempontjából. Ugyanakkor a figyelem lehet célra irányuló, szándékos, kontrollált is. A hétköznapi helyzetek és a munkavégzés, illetve az esetleges kritikus események során a figyelmi allokáció az exogén és endogén faktorok komplex összehatása alapján megy végbe: kritikus fontosságú, hogy a személy észrevegye a hirtelen történéseket, változásokat; ugyanakkor az sem szerencsés, ha minden apróság elvonja a figyelmet.

Spector és Biederman (idézi Kondé, 2016) leírta az ún. feladatváltási paradigmát, amely a figyelmi rugalmasság egyik legfontosabb aspektusává vált. A leírt paradigmában két különböző feladat váltakozik, a személy feladata, hogy „átkapcsoljon” és alkalmazkodjon az éppen soron következő feladathoz tartozó helyzethez. Mivel ez megterheli a végrehajtó rendszert, így nagyobb reakcióidőt és hibaszámot eredményez. Ehhez kapcsolódik a figyelemmegosztás képessége is. A figyelmi működések kapcsán fontos jelenség, hogy egyidejűleg több mindenre, például egy helyzet több aspektusára egyidejűleg kell figyelni. A figyelem korai szelekciós elmélete (például Broadbent, 1958) szerint a szűrés már az ingerek észlelése során végbemegy, így igazából a figyelem megosztása nem lehetséges, csak kvázi-figyelemmegosztásról beszélhetünk. Vagyis egyidejűleg például egy helyzetnek csak egy aspektusára fókuszálunk, de a fókusz gyorsan és gyakran áthelyezve más aspektusokra az információfeldolgozási folyamatok időben nagyon közel mennek végbe. Más elképzelések (például Kahneman, 1973) szerint viszont lehetségesek olyan helyzetek, amikor valós párhuzamos információfeldolgozás mehet végbe, azaz létezik valós figyelemmegosztási helyzet. Ehhez a valós figyelemmegosztáshoz a figyelmi kapacitás a kulcs, a rendelkezésre álló figyelmi kapacitás és a figyelmet igénylő folyamatok függvénye, hogy valós, vagy kvázi figyelemmegosztás történik-e. Ha a figyelmet igénylő folyamatok számára elegendő a rendelkezésre álló figyelmi kapacitás, akkor ezek a folyamatok ténylegesen párhuzamosan futhatnak. Ha viszont figyelmi kapacitásért versengő folyamatok nagyobb mértékű figyelmi kapacitást igényelnek, mint ami rendelkezésre áll, akkor nem tud valamennyi folyamat egyidejűleg működni, hanem ezek szekvenciális feldolgozása történik.

A figyelem mellett, de azzal szoros összefüggésben mindenképpen fontos megemlíteni a munkamemóriát, mint a helyzetfelismerésben fontos alapvető tényezőt. Ahhoz, hogy a helyzet kulcsfontosságú aspektusait a figyelem fókuszában tarthassuk, elengedhetetlenül fontos, hogy ezeket a helyzet szempontjából releváns aspektusokat meg tudjuk jegyezni, illetve a kognitív folyamatok számára elérhetőnek kell lenniük. Amennyiben például egy irányító nem képes megjegyezni, és fejben tartani, azaz azonnal elérhetően tárolni lényeges információkat, úgy a figyelmi működések kiváló szintje mellett is nehézségei adódhatnak a helyzetfelismerésnek.

réssel, mivel nem elérhető folyamatosan az információ, hogy a helyzet milyen specifikus aspektusaira kellene fókuszálni a figyelmet (Wiley és Jarosz, 2012).

2.2. ALKALMAZKODÁS A VÁLTOZÓ KÖRÜLMÉNYEKHEZ

A társadalmi, gazdasági és technológiai változások, fejlődések folyamatos megterhelést jelentenek a modern világ számára. Ez napi szintű kihívást jelent a vezetők stratégiai és taktikai kompetenciái számára. A növekvő komplexitás hatására egyre nehezebb hatékonyan működni vezetőként. A komplex kihívások, amikkel a vezetőknek szembe kell nézniük, többértékűek: a korábban működő megoldások, erőforrások, megközelítések nem hatékonyak; megkérdőjelezzik, leépítik az alapvető feltevéseket és mentális modelleket; új dolgok tanulását és kreativitást igényelnek. Ezek legtöbbször gyors és határozott cselekvést igényelnek. Ugyanakkor, mivel az egyéneknek és szervezeteknek nincsenek korábbi viszonyítási pontjaik a megfelelő válasz kialakításához, így le kell lassítaniuk és átgondolni, elemezni a helyzetet mielőtt reagálnának (Alexander, 2006). A komplexitást csak részben okozza a technológiai, gazdasági fejlődés. A növekvő versengés, globalizáció, a karrier határtalan jellege, a kulturális komplexitás is jelentősen hatással van minderre.

A komplex, gyorsan változó helyzetekben helytálló és jól teljesítő vezetők a következő sajátosságokkal bírnak (Brendel, Hankerson, Byun és Cunningham, 2016):

- kreativitás,
- kockázatvállalás,
- a stressz és a szorongás kezelésének képessége.

A Példamutatás, következetesség tanulmányban olvasható, hogy a társadalom tagjaiként szükség van arra, hogy a viselkedésünket képesek legyünk az adott helyzetnek megfelelően alakítani (Dallos és Hógye-Nagy, 2023). A rigid, nem flexibilis viselkedés nemcsak, hogy nem adaptív, hanem a mentális betegségek egyik jele is lehet, mint amilyen a kényszeresség. Sauerberger és Funder (2017) eredményei szerint a különböző helyzetekben igen nagymértékű lehet a viselkedésben bekövetkező átlagos változás mértéke, és erre jelentős hatással vannak az adott helyzetben megjelenő követelmények. Például a feladatorientált helyzetekben jellemzőbben mutattak a személyek feladatspecifikus viselkedéseket, míg a strukturálatlan helyzetben hajlamosabbak voltak magukkal kapcsolatos információkat megosztani, mivel a helyzet nem támasztott konkrét viselkedéssel kapcsolatos követelményeket.

Számos kognitív képesség lehet szükséges egy csoport teljesítményének a koordinálásához. A kutatók hangsúlyozzák a mintázatfelismerő képesség fontosságát. Ez a képesség lehetővé teszi, hogy a személy szintetizálni tudja a rendelkezésére álló információkat és megtalálja a mintázatot, a rendszert a szervezetlen információk halmazában (Boyatzis, idézi Wolff, Pescosolido és Druskat, 2002). Az ötletek szintetizálásának fontosságát a vizsgálati eredmények is megerősítik a vezetői hatékonyság szempontjából. Tagger, Hackett és Saha (1999) kutatása a teljesítmény menedzselését, célkitűzést és az ötletek szintetizálását kapcsolta össze a vezetői viselkedéssel. Az elemző, mintázatfelismerő képesség ezzel is összefüggésben áll. A mintázatfelismerés Wolff, Pescosolido és Druskat (2002) szerint azért is fontos a csoportfeladat koordinálása szempontjából, mert lehetővé teszi, hogy a személy felismerje a csoport erősségeinek és gyengeségeinek a forrását, a funkcionális és diszfunkcionális eljárásokat.

Továbbá érdemes kitérni a szervezeti vezetés kontingencia elméleteire: például Fiedler legkevésbé kedvelt munkatárs elmélete (1964), Vroom és Yetton normatív döntés modellje (1973), Hersey és Blanchard helyzetfüggő vezetés elmélete (1977). Ezek az elképzelések a vezető viselkedésének és a következményeknek, kimeneteknek a helyzeti meghatározót hangsúlyozzák. A vezetőknek az aktuális helyzetnek megfelelően (pl.

mi a feladat, milyenek a beosztottak) kell megválasztania a stílusát, viselkedését. Extrém, különleges feladatot ellátó csoportoknál (mint pl. sürgősségi osztály egy kórházban vagy rendőrség, katonaság) kiemelkedő fontosságú, hogy a vezető képes legyen a viselkedését a csoport feladatának a jellemzőihez, illetve a csoport változó összetételéhez igazítani.

A vezetőket segíti a reziliencia is, hogy könnyebben kezelhessék a folyamatos változásokat, és hogy könnyebben eligazodjanak a bizonytalan helyzetekben. Ezáltal a vezetők az áramlások és bizonytalanságok közepette kiválóan helyt tudnak állni. A reziliencia vagy rugalmas alkalmazkodóképesség fogalma a kihívást jelentő vagy fenyegető körülmények ellenére történő sikeres alkalmazkodás folyamatát, képességét jelenti (Masten, idézi Csukonyi, 2014). A reziliencia „egy beállítódási mód, amely belső distressz és szorongás idején mutatkozik” (Csukonyi, Kovács és Kiss, 2015. 152. o.).

A szervezeti vezetés szakirodalma a rezilienciát a pszichológiai védőelemként vagy mentális erőforrásként írja le, amelynek segítségével a vezetők szembenézhetnek a szervezeti nehézségekkel, nyomással (Xanthopoulos, Bakker, Demerouti és Schaufeli, 2007). A rezilienciát az határozza meg, hogy hogyan képes szembenézni a személy a zord valósággal, levonni a következtetéseket és előhívni a megfelelő erőforrásokat, amik lehetővé teszik a hatékony működést (Coutu, 2002). Ez a képesség segít abban, hogy észrevegyük és újra-keretezzük az esetleges akadályokat, így nem hátrálunk meg azoktól, hanem olyan erőket tudunk magunkban mozgósítani, amellyel magasabb szintű teljesítményt tudunk elérni. Luthans és Avolio (2003) szerint a reziliencia nélkülözhetetlen a hatékony vezetői teljesítményhez. Lehetővé teszi a helyzet pontos észlelését, értelmezését, új működési módok kidolgozását. Ily módon a reziliencia akkor tud hatékonyan működni, ha képesek vagyunk elengedni a megszokott működési módjainkat.

Pratch és Jacobowitz (1996, 1997) írták le az aktív coping fogalmát, amely egy egészséges személyiségstruktúra jellemzője, amely képes tolerálni a feszültséget; kidolgoz és alkalmaz olyan stratégiákat, amelyek segítik a veszélyes, konfliktusos helyzetek megoldásában. A stratégiák lehetnek tudatosak vagy tudattalanok, és igyekeznek egyensúlyt teremteni a környezeti követelmények és az egyén pszichológiai szükségletei, morálja között. Amint már többször kifejtettük a hatékony vezető képes adaptívan alkalmazkodni, válaszokat kialakítani a gyorsan, dinamikusan változó, komplex helyzetek során is. Ehhez az szükséges, hogy hajlandó legyen folyamatosan új készségeket, képességeket és tudást elsajátítani, kialakítani, amelyek elősegítik a megküzdést.

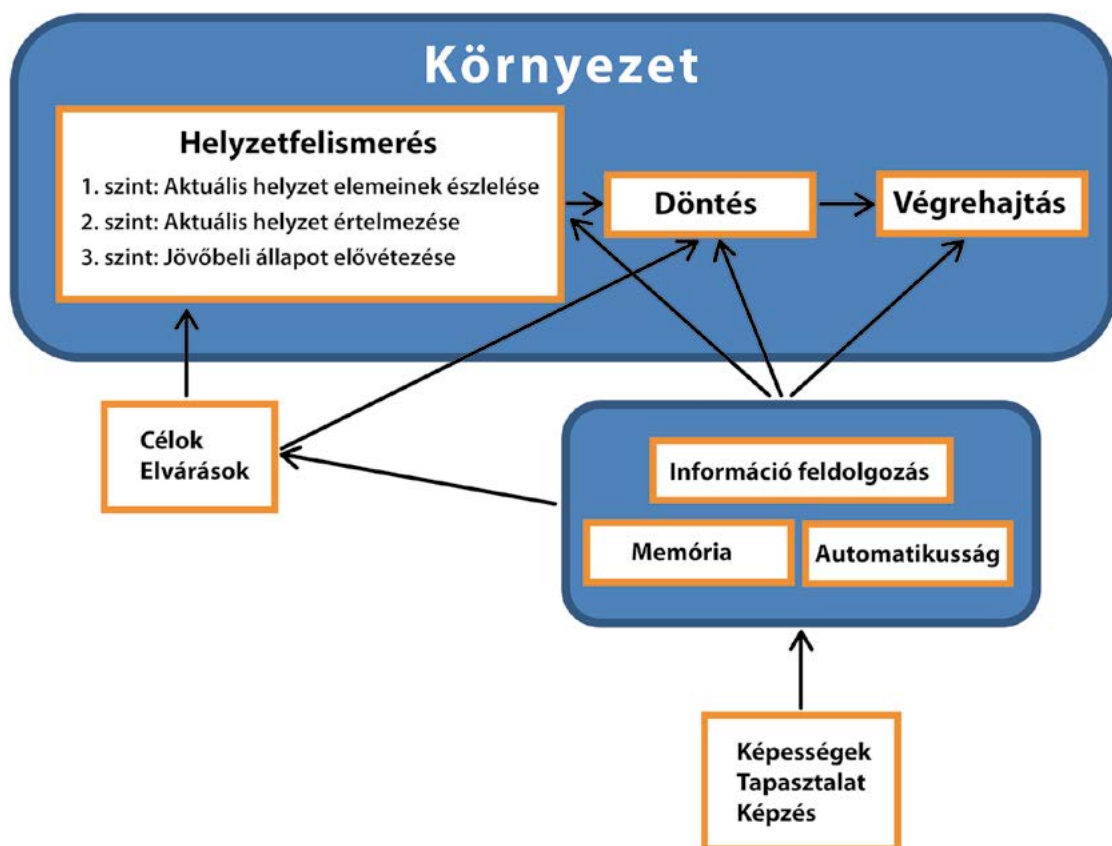
Az ilyen típusú vezetők sajátos személyiségstruktúrával rendelkeznek, amelyek nem egy kialakult, meghatározott viselkedéshalmazt foglalnak magukban, hanem komplexen szervezett, változó viselkedések, traitek jellemzik őket. Ezáltal az őket körülvevő stresszorokhoz könnyen képesek alkalmazkodni, mérsékelni a hatásukat, felülkerekedni rajtuk. Ez a személyiségstruktúra egyrészt nagyon stabil (képes tartósan ellenállni a nyomásnak), másrészt nyitott a változásokra, rugalmas (képes új viselkedéseket, stratégiákat kialakítani). Ily módon folyamatosan egyensúlyoznia kell a stabilitás és a változás között. Ez az elképzelés összhangban van Rapaport és Rogers „ego” és „szelf” fogalmával (idézi Pratch és Jacobowitz, 1997). Az egonak a következő funkciókat kell ellátnia:

- biológiai, alapvető drive-ok, a személy szükségleteinek kezelése, ezek elnyomása vagy kifejezése direkt vagy indirekt módon,
- külső környezeti kihívások, veszélyek kezelése, ezek követése, megváltoztatása, elviselése vagy védekezés ellene,
- egyéni vágyak, képességek, az én szükségleteinek kezelése (magasabb rendű motivációk, amelyek nem közvetlenül a túlélést szolgálják),
- az előző funkciók működtetéséhez szükséges eszközök koordinálása oly módon, hogy egy viszonylag stabil identitás fenn tudjon maradni.

2.3. HELYZETFELISMERŐ KÉPESSÉG

A helyzetfelismerés (situational awareness) fogalmát a légi közlekedés biztonságának szakirodalmában írták le elsőként: adott helyen és időben jelen lévő környezeti elemek észlelése, jelentésük értelmezése, és (a közel)jövőbeli helyzetük elővételezése (Endsley, 1988, idézi Endsley, 2000). Bár a fogalmat a pilóták, légi közlekedésben dolgozók munkája kapcsán vezették be, a szakemberek más területeken is felismerték a fontosságát, például tűzoltók (Okray és Lubnau, 2004) vagy sürgősségi betegellátás területén (Morey és mtsai, 2002). Egyszerűen megfogalmazva, a helyzetfelismerés azt jelenti, hogy tudja az egyén, mi történik körülötte (Endsley, 2000). Ez nem azt jelenti, hogy a személynek mindenről tudomása kell legyen, de az információk jelentős hányadát birtokolnia kell. A szükséges információk halmazát a cél és a feladat határozza meg. A 4. ábra a helyzetfelismerés fontosabb elemeiről, illetve a befolyásoló tényezőiről ad áttekintést.

A helyzetfelismerés Okray és Lubnau (2004) szerint az aktuális helyzet tudatosításának képessége. Jelentős egyéni különbségek figyelhetők meg abban, hogy ki hogyan észleli és elemzi az aktuális helyzetet, állapotot. Maga a képesség olyan kompetenciákat igényel, mint a monitorozás, értékelés, anticipáció és figyelembevétel. A monitorozás a releváns információk összegyűjtését (más személyek segítségével is) és a releváns információk kiválasztását jelenti. Az értékelés során a releváns információk értelmezése történik: miért történnek úgy a dolgok, ahogy. Az anticipáció a következmények elővételezése. Az aktuális helyzet folyamatosan változik az észlelés, döntéshozás, cselekvés folyamán. Ha ezt nem veszi a személy figyelembe, könnyen hibát követ el. A figyelembevétel az egyes eshetőségekre vonatkozik: a legjobb, ha tisztában van azzal a személy, hogy milyen következmények, veszélyforrások vannak, mielőtt azok bekövetkeznek. Jobb döntések születnek (és gyorsabban), ha a történés előtt jár a személy, nem pedig csak próbálja követni azokat.



4. ábra: Helyzetfelismerés (Endsley, 2000 alapján, saját szerkesztés)

Okray és Lubnau (2004) számos tényezőt felsorol, amelyek hátráltathatják a helyzetfelismerés sikerességét. A felsorolásukat a túltöltői munkavégzés kapcsán írták le, de bármilyen veszélyes helyzetben helytállóak lehetnek:

- **Fixáció**
A túl szűk látótér (ha nem igyekszünk mindent felmérni) akadályozhatja a releváns információk észlelését.
- **Túlzott magabiztosság**
Ha úgy érezzük, pontosan tudjuk, mi fog történni, és nem vesszük figyelembe a többi eshetőséget.
- **Figyelemelterelés**
Információk észlelését, egyes eshetőségek felismerését akadályozhatja.
- **Túl sok információ**
Ha rövid időn belül túl sok információval szembesülünk, nehéz kiválasztani, melyek fontosak, melyek kevésbé azok.
- **Kommunikáció**
A csoport tagjainak meg kell osztani a helyzet szempontjából kritikus információkat egymással, hogy mindenki a lehető legteljesebb áttekintést kaphassa az aktuális állapotról.
- **Magas stressz**
A magas stressz rontja a problémamegoldó képességet.
- **Alacsony stressz**
Ha figyelmen kívül hagyjuk a kisebb veszélyforrásokat, eshetőségeket az könnyen hibához vezethet.
- **Tapasztalat hiánya**
A tapasztalat segíti az anticipációt.
- **Fáradtság/betegség**
Növeli a hibás döntések, észlelések valószínűségét.
- **Gépek iránti túlzott bizalom**
A technológia vívmányainak alkalmazása segítse a munkát, de szükség esetén bíráljuk felül, vegyük észre, ha az adott helyzetben nem megfelelő a működése.
- **Megoldatlan diszkrepanciák**
Az információk összeillesztésének pontosnak kell lennie. Ha rést látunk köztük, akkor azt alaposan meg kell vizsgálni.
- **„Szelleme” keresése**
Vegyük észre azt is, ha valami nincs jelen, de ott kellene lennie. Az egyes elemek hiánya ugyanolyan fontos lehet, mint a jelenléte.

3. A helyzetfelismerés kompetenciájába tartozó attitűdök, személyiségjellemzők, viselkedési sémák vázlatos bemutatása

Mint a tanulmány bevezetőjében már bemutattuk a Belügyminisztérium rendvédelmi szerveinek irányító pozíciójára való kiválasztásban a Helyzetfelismerés kompetencia elsősorban a következő viselkedésjegyeket foglalja magában:

- A helyzetek lényeges aspektusait gyorsan felismeri.
- A változó körülményekhez alkalmazkodik, viselkedését a helyzet lényeges aspektusaihoz igazítja.
- Képes a rendelkezésre álló erőforrásokat áttekinteni, számba venni.

Ahogy a szakirodalmi áttekintésből már kiolvasható, a Helyzetfelismerés kompetencia magas szintjével bíró munkatársnak rendelkeznie kell magas szintű figyelmi képességekkel és a helyzetek lényeges aspektusainak munkamemóriabeli tárolási és hozzáférési lehetőségével is. Fontos, hogy viszonylag magas fokú stressztoleranciával rendelkezzen, azaz a helyzetfelismerés során feladathelyzetben nagymértékű stressz esetén se csökkenjen a kognitív működés hatékonysága.

Fontos tényező a változó körülményekhez való alkalmazkodás képessége, azaz a rugalmas személyiség is. Ugyanakkor a következetesség szintén fontos szempont. Vagyis addig, amíg nincs változás a körülményekben, következetesen végig kell vinni az adott helyzetben optimális viselkedést: egyfajta egyensúlyt kell képviselni a következetesség és a rugalmasság szempontjából.

Mindezen tényezők figyelembe vételével olyan tesztet terveztünk a helyzetfelismerés kompetencia mérésére, amelyben egy állandó szabályrendszer érvényesül, amelyre következetesen tekintettel kell lenni. Ugyanakkor a helyzet állandóan változik, ezért fontos az ehhez való alkalmazkodás képessége, és a fenntartott figyelem, hogy a helyzetet folyamatosan tudja monitorozni a vizsgálati személy.

A helyzetfelismerés kompetencia kapcsán fontos megemlíteni, hogy a kompetenciához szükséges tényezők szerteágazó volta miatt ez a kompetencia több más kompetenciával, illetve az azokhoz szükséges, azokra jellemző személyiségvonással, kognitív képességgel szoros kapcsolatban van. A problémamegoldás kompetenciával a szabályok felismerése, alkalmazása a kapcsolódási pont. A döntés kompetencia szintén fontos, hiszen a helyzetek elemzése során az irányítóknak folyamatosan döntést kell hozniuk, hogy igényel-e a helyzet alakulása bármilyen cselekvést, beavatkozást. A pszichés terhelhetőség pedig a helyzetfelismerés adott szintjének stresszhelyzetekben való fenntartása kapcsán tekinthető fontos tényezőnek.

4. A helyzetfelismerés kompetenciához tartozó tesztek validálási, megbízhatósági szempontjai

A fejezetben röviden bemutatjuk a helyzetfelismerés kompetenciához tartozó viselkedésjegyek mérésére kialakított tesztet, valamint számba vesszük a teszt validitásának vizsgálatára felhasználható teszteket.

4.1. A TERVEZETT TESZT BEMUTATÁSA

A helyzetfelismerés kompetencia mérésére tervezett tesztben a képernyő alapvetően két részre tagolható, a bal oldali részen négy darab különböző nagyságú és színű téglalap alakú terület (szoba) látható, amelyeket fehér vonal választ el egymástól. A területek számokkal vannak jelölve, és a négy területen összesen két-két A, B és C betű található látszólag véletlenszerű elrendezésben. A képernyő jobb oldali paneljében a betűkre vonatkozó szabályok olvashatók. A vizsgálati személynek 30 másodperc áll rendelkezésére, hogy tanulmányozza a betűkre vonatkozó szabályokat, majd a betűk mozogni kezdenek, ezáltal folyamatosan változik, hogy az egyes szabályok teljesülnek-e vagy sem.

A vizsgálati személy feladata, hogy a feladat két perces időtartama alatt folyamatosan monitorozza a szabályok teljesülését, és a szabályokra kattintva jelezzék, hogy a szabály éppen teljesül-e, vagy sem. A teljesítmény annál jobb, minél kevesebb ideig van inkorrekt állapot megjelölve az egyes szabályok esetén. A tesztben a próbafeladat mellett két tesztfeladat is van. Az első tesztfeladatban három szabály érvényesülését kell monitorozni a tesztkitöltőnek, valamint felismernie és jeleznie a helyzet megváltozását. Ezután, a második tesztfeladatban az első feladatban használt három szabály kiegészül további kettővel, azaz itt összesen öt szabály érvényesülését kell egyidejűleg követnie a vizsgálati személynek.

A helyzetfelismerés kompetencia mérése során kapott értékelés a következő módon értelmezhető:

- A helyzetfelismerés kompetencia *kiváló szintjével* bíró személy a helyzetek lényeges aspektusait gyorsan felismeri, a változó körülményekhez gyorsan adaptálódik, viselkedését a helyzet lényeges aspektusaihoz igazítja, képes a rendelkezésre álló erőforrásokat áttekinteni, számba venni.
- A helyzetfelismerés kompetencia *jó szintjével* bíró személy a helyzetek lényeges aspektusait viszonylag gyorsan felismeri, a változó körülményekhez általában gyorsan adaptálódik, viselkedését a helyzet lényeges aspektusaihoz igazítja, rendszerint képes a rendelkezésre álló erőforrásokat áttekinteni, számba venni.
- A helyzetfelismerés kompetencia *közepes szintjével* bíró személy a helyzetek lényeges aspektusait nem mindig ismeri fel könnyen, a változó körülményekhez való alkalmazkodása időnként nem sikeres, viselkedését a helyzet nem feltétlenül releváns aspektusai befolyásolják, és nem mindig képes a rendelkezésre álló erőforrásokat áttekinteni, számba venni.
- A helyzetfelismerés kompetencia *elégséges szintjével* bíró személy a helyzetek lényeges aspektusait sokszor nem ismeri fel könnyen, a változó körülményekhez való alkalmazkodása gyakran nem sikeres, viselkedését a helyzet nem feltétlenül releváns aspektusai befolyásolják, valamint gyakran nem képes a rendelkezésre álló erőforrásokat áttekinteni, számba venni.

4.2. A TERVEZETT TESZT VALIDÁLÁSI SZEMPONTJAI

A helyzetfelismerés kompetencia mérésére tervezett teszt validálására alkalmas például a Diagramok teszt (Münnich és Kurucz, 2015), ami a Szobák teszthez hasonlóan méri a helyzetek felismerésének és a helyzetek változása felismerésének képességét.

Bár nem közvetlenül a helyzetfelismerést vizsgálják, de a Vienna Test System (Schuhfried, é.n.) több tesztje is alkalmas a helyzetfelismerés különböző aspektusainak mérésére és így a helyzetfelismerés kompetencia vizsgálatára létrehozott tesztünk validitásának ellenőrzésére.

A figyelmi képességeket a COG (Wagner és Karner, 2003), az LVT (Biehl, 2004), és a DT (Neuwirth és Benesch, 2003) tesztek felhasználásával vizsgálhatjuk, amelyek a figyelmi működések különböző aspektusait mérik. A FOLO (Bratfisch, Hagman és Prieler, 2003) teszt az induktív logika mérésére alkalmas, míg a Logikai betűsorok teszt (Kurucz és Münnich, 2008) a deduktív logika vizsgálatára alkalmas.

5. Összefoglalás

Jelen tanulmányban a helyzetfelismerés kompetenciát mutattuk be, azt, hogy milyen figyelmi folyamatok segítik a helyzetekhez való alkalmazkodást, és mi ennek a fontossága munkahelyi környezetben, illetve miért kritikus ez a vezető/irányítói munkavégzés szempontjából. A figyelem megosztásának képessége mellett írtunk a feladatváltás jelenségről is. A komplex helyzetben való hatékony működés szempontjából a mintázatfelismerést, rezilienciát és az aktív copingot emeltük ki. A kompetencia szakirodalmának célirányos bemutatása, kutatási eredmények összefoglalása mellett javaslatot tettünk egy fokozott interaktivitást igénylő teszt kidolgozására is, amely lehetővé teszi a helyzetfelismerés vizsgálatát.

IRODALOMJEGYZÉK

- Alexander, J. (2006). The challenge of complexity, In Hesselbein, F., Goldsmith, M. (eds.), *The leader of the future* (pp. 85–94). San Francisco: Jossey-Bass.
- Biehl, B. (2004). *Visual pursuit test*. Schuhfried GmbH, Mödling.
- Bratfisch, O., Hagman, E., & Prieler, J. (2003). *Inductive reasoning*. Schuhfried GmbH, Mödling.
- Brendel, W., Hankerson, S., Byun, S., Cunningham, B. (2016). Cultivating leadership Dharma: Measuring the impact of regular mindfulness practice on creativity, resilience, tolerance for ambiguity, anxiety and stress. *Journal of Management Development*, 35(8), 1056–1078. doi: 10.1108/JMD-09-2015-0127
- Broadbent, D. E. (1958). *Perception and communication*. New York: Oxford University Press.
- Coutu, D. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46–48.
- Csukonyi, Cs. (2014). Rugalmas alkalmazkodóképesség. In Münnich, Á., Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á. (eds.), *Vezető-kiválasztást szolgáló kompetencia alapú tesztek leírása: KVKteszt Komplet vezető-kiválasztási teszt-rendszer* (pp. 54–59). Budapest: Belügyminisztérium.
- Csukonyi, Cs., Kovács, I., Kiss, B. (2015). A mentális állóképesség és a teljesítménymutatók kapcsolata a csapatsportot üzők céljával: Kézilabdázók és kosárlabdázók sporttal kapcsolatos célkitűzéses vizsgálati eredményeinek bemutatása. In Balázs, K. (eds.), *Alkalmazott pszichológiai tanulmányok a Szociál- és Munkapszichológiai Tanszék fennállásának 25. évfordulójára* (pp. 151–172). Debreceni Egyetemi Kiadó.
- Dallos, A., Hőgye-Nagy, Á. (2023). *Példamutatás, következetesség*, In Malét-Szabó, E., Münnich, Á., Balázs, K., Hidegkuti, I. Hőgye-Nagy Á. (eds.) (2023). *A rendvédelmi szervek irányítói feladataira történő kompetencia alapú kiválasztás* (pp. 75-88). Budapest: Belügyminisztérium.
- Endsley, M. (2000). Theoretical underpinnings of situation awareness: A critical review. In Endsley, M. R., Garland, D. J. (eds.), *Situation Awareness Analysis and Measurement*. (pp 3–27). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Fiedler, F. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 149–190. doi: 10.1016/S0065-2601(08)60051-9
- Hegedűs, J. (ed.) (2014). *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról*. Budapest: Belügyminisztérium.
- Hersey, H., Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hole, G. J. (2006). *The psychology of driving*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kahneman, D. (1973). *Attention and effort*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kondé, Z. (2016). *Matematikai intelligencia és kognitív kontroll*. Debreceni Egyetemi Kiadó.
- Kurucz, Gy., Münnich, Á. (2008). A deduktív gondolkodási képesség mérése: a Logikai Betűsorok teszt. *Alkalmazott Pszichológia*, 10, 115–129.
- Malét-Szabó, E., Hegyi, H., Hegedűs, J., Szeles, E., Ivaskevics, K. (2018). Rendőri alapkompentenciák az egy-séges közszolgálati alapkompentenciák tükrében. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1(1), 15–74.

- Morey, J. C., Simon, R., Jay, G. D., Wears, R. L., Salisbury, M., Dukes, K. A., Berns, S. D. (2002). Error reduction and performance improvement in the emergency department through formal teamwork training: evaluation results of the MedTeams project. *Health Services Research, 37*(6), 1553–1581.
- Münnich, Á., Kurucz, Gy. (2015). Munkaköri alkalmasságvizsgálat a diagramok teszttel: Rendszerkezelők tesztelése. *Alkalmazott Pszichológia, 15*, 133–146.
- Neuwirth, W., Benesch, M. (2003). *Determination test*. Schuhfried, Mödling
- Luthans, F., Avolio, B.J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In Cameron, K. S., Dutton, J. E., Quinn, R. E. (eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–261). Barrett-Koehler, San Francisco.
- Okray, R., Lubnau, T. (2004). *Crew recourse management for the fire service*. Tulsa: PennWell.
- Pratch, L., Jacobowitz, J. (1996). Gender, motivation, and coping in the evaluation of leadership effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 48*(4), 203–220. doi: 10.1037/1061-4087.48.4.203
- Pratch, L., Jacobowitz, J. (1997). The psychology of leadership in rapidly changing conditions: A structural psychological approach. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 123*, 169–196. url: https://www.researchgate.net/publication/285924003_The_Psychology_of_Leadership_in_Rapidly_Changing_Conditions_A_Structural_Psychological_Approach
- Sauerberger, K. S., Funder, D.C. (2017). Behavioral change and consistency across contexts. *Journal of Research in Personality, 69*, 264–272.
- Styles, E. (2006). *The psychology of attention*. New York: Psychology Press.
- Schuhfried (é.n.). *Vienna Test System kézikönyvei*.
- Taggar, S., Hackett, R., Saha, S. (1999). Leadership emergence in autonomous work teams: Antecedents and outcomes. *Personnel Psychology, 52*, 899–926.
- Vroom, V. H., Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. University of Pittsburgh Press.
- Wagner, M., Karner, T. (2003). *Cognitrone*. Schuhfried, Mödling.
- Wolff, S. B., Pescosolido, A. T., Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly, 13*(5), 505–522. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00141-8
- Wiley, J., Jarosz, A. F. (2012). Working memory capacity, attentional focus and problem solving. *Current Directions in Psychological Science, 21*(4), 258–262.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 14*(2), 121–141. doi: 10.1037/1072-5245.14.2.121, 10.3846/ijspm.2010.10

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE:

1. táblázat: Az egységes közszolgálati kompetenciarendszer.....	8
2. táblázat: A kutatásban részt vett személyek száma	10
3. táblázat: Az egységes közszolgálati alapkompétenciák meghatározása.....	11
4. táblázat: A kommunikáció funkciói	103
5. táblázat: A kommunikációt meghatározó további készségek, képességek, személyiségjellemzők és viselkedésjegyek.....	105
6. táblázat: Az egyes viselkedésjegyekhez tartozó viselkedésmanifesztációk.....	108
7. táblázat: Az egyes viselkedésjegyekhez tartozó viselkedésmanifesztációk.....	118
8. táblázat: A tervezett teszt és az általa vizsgált viselkedési jegyek.....	132
7. táblázat: A szervezőképesség, lényeglátás definíciója és az egyes szintekhez tartozó viselkedéses jegyek.....	133

ÁBRAJEGYZÉK:

1. ábra: A Tervezett Viselkedés Elmélete (Ajzen, 1991, 182. o. alapján).....	22
2. ábra: Az emberi gondolkodás taxonómiája Johnson-Laird (1988) nyomán	29
3. ábra: Döntési folyamat krízis esetén (Sayegh, Anthony, Perrewé, 2004 alapján)	70
4. ábra: Helyzetfelismerés (Endsely, 2000 alapján).....	141



BELÜGYMINISZTERIUM