

Krémer András – Pallai Katalin
Síklaki István

Eszközök
integritás tanácsadók
számára személyes
kompetenciák fejlesztéséhez



Krémer András – Pallai Katalin
Síklaki István

ESZKÖZÖK
INTEGRITÁS TANÁCSADÓK
SZÁMÁRA SZEMÉLYES
KOMPETENCIÁK FEJLESZTÉSÉHEZ

A kiadvány a KÖFOP-2.2.3-VEKOP-16-2016-00001 „Kapacitásfejlesztés és szemléletformálás a korrupciós esetek nagyobb arányú felderítése, illetve megelőzése érdekében” című projekt keretében jelent meg.

Szerzők:

Dr. Krémer András

Dr. Pallai Katalin

Dr. Síklaki István

Szerkesztő:

Dr. Krémer András

Szakmai lektor:

Dobos Csaba

© Dialóg Campus Kiadó, 2018

© Szerkesztő, 2018

© Szerzők, 2018

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

TARTALOM

BEVEZETÉS	5
AZ INTEGRATÍV/EGYÜTTMŰKÖDŐ CSOPORTFOLYAMAT	9
Integrált integritásfejlesztő folyamat	10
Az integratív folyamat feltételei	12
Mély együttműködés	13
Együttműködő munkakapcsolatok	14
Facilitatív vezetés	15
Az integratív folyamat kulcselemei	15
A kiindulópont – a megfelelő kérdés felvetése	16
Lassú indulás és fokozatos haladás	17
Folyamattérkép és eligazodás	18
Tagolt munkarend	19
A csoportmemória formálása	20
Eredmények visszacsatolása	21
KONFLIKTUSKEZELÉS, TÁRGYALÁSI STÍLUSOK, KÉRDEZÉSTECHNIKÁK	22
A konfliktusok fajtái	22
A konfliktuskezelés alapvető megközelítései	23
A közvetítés (mediáció) folyamata mint a konfliktusfeloldás egy eredményes módja	25
Tárgyalási stílusok	28
A pozicionális és érdekalapú tárgyalás	28
Hogyan folytatják a felek a pozicionális alapú tárgyalást?	30
Az érdekalapú tárgyalások legfontosabb alapelvei:	32
Mindezek alapján az érdekalapú tárgyalás legfontosabb jellemzői a következők:	33
Hogyan folytatják a felek az érdekalapú tárgyalást?	36
Ennek megfelelően az érdekalapú tárgyalás főbb lépései a következők:	36
Az eredményes tárgyalás feltételei	37
Az alternatív vitarendezés célja	38
A facilitált problémamegoldás a szervezetekben	39
Meghallgatás és kérdezőtechnikák	39
Passzív és aktív hallgatás	40
Kérdéstípusok	41
Közléssorompók	41

KOMPETENCIÁK ÉS KÉSZSÉGEK	43
Érzelmi intelligencia	43
Egy példa az önbeszámoló intelligenciatesztek működésére (Watson 2016)	48
Értékelés	50
Az érzelem verbális és nem verbális felbecsülése és kifejezése önmagunkban és másokban	53
Az érzelmek felhasználása a gondolkodás és cselekvés megkönnyítése érdekében	54
Az érzelmek megértése és a velük kapcsolatos okfejtés	54
Empátia	57
Az empátiahányados (EQ)	60
AZ EQ ÉRTÉKELÉSE	64
Szemből olvasás teszt	64
Helyes megoldások	83
Értékelés	83
IRODALOM	84

BEVEZETÉS

Az integritás tanácsadó¹ munkája során folyamatosan együttműködik a szervezet vezetőjével és munkatársaival. Mivel nincs hatásköre döntést hozni azokban a kérdésekben, amelyekre hatással kell lennie a szervezet integritásának erősítése érdekében, munkája annyira lesz eredményes, amennyire sikerül másokra hatást gyakorolnia és másokkal együttműködni. Az integrált kockázatkezelési folyamat, amelynek koordinálása és facilitálása az integritás-tanácsadó egyik fő feladata, szintén együttműködésen alapul. Olyan sokszereplős és komplex elemző, problémamegoldó és döntéselőkészítő folyamat, amely akkor működik eredményesen, ha a résztvevők eltérő tudását és problémaérzelését közös elemző és tervező folyamatba tudja integrálni a tanácsadó. Amennyiben az elemzés és megoldáskeresés ténylegesen közös munka eredménye, jó esély van rá, hogy a kockázatok és problémákat hatásosan kezelő és a szervezeti szereplők számára érthető és általuk is elfogadott megoldásokat teremtsen.

Másokon keresztül hatni és csoportok együttműködő munkáját vezetni olyan kihívás, amelyhez együttműködő attitűdre, nyitottságra, érzelmi intelligenciára, kommunikációs képességre és bizonyos pszichológiai érzékre is szükség van. Az integritás-tanácsadó képzésben a személyes kompetenciamodulok azon a meggyőződésen alapulnak, hogy az emberek attitűdjét és személyes kompetenciáit felnőtt korban is lehet fejleszteni. E kompetenciák fejlesztése általában mégsem része a közigazgatási képzésnek, se azoknak az egyetemi tanulmányi programoknak, amelyeket a hallgatók a szakirányú képzés előtt elvégeznek. Ilyen kompetenciákat általában vezetői képzések céloznak fejleszteni. Bár az integritás-tanácsadó hivatalos hatásköre szerint nem vezető, azért kapott hangsúlyos szerepet az integritás-tanácsadó-képzésben e kompetenciák fejlesztése, mert az integritás-tanácsadó munkakörében szereplő alapfeladat, az integritásfejlesztő integrált kockázatkezelési folyamatok koordinálása alapvetően facilitatív vezetési feladat. E facilitatív vezetési feladat ellátásában – a munkaköri feladataihoz tartozó technikai tudása mellett – az integritás-tanácsadó együttműködő, hatást gyakorló és vezetői képességeinek is kulcsszerepük van.

A személyes kompetenciafejlesztő modulok célja az, hogy az integritás-tanácsadói munkához szükséges együttműködő attitűdöt és facilitatív vezetési kompetenciákat fejlesszék, és módszereket adjanak a munkaköri feladatokhoz. A modulok tapasztalatalapú

¹ A kiadó megjegyzése: a kifejezést a helyesírásnak megfelelő *integritás-tanácsadó* forma helyett az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekvérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelettel való összhang érdekében közöljük a fenti írásmóddal.

oktatási módszert alkalmaznak, azaz a hallgatók személyes tapasztalatokat szereznek együttműködő csoportos viselkedésről, csoportok működéséről és saját viselkedésükről a csoportban. E reflektált tapasztalatokhoz kötődnek az átadott alapvető ismeretek a személyes és csoportos viselkedésről, a kommunikációról, a kommunikációs eszközökről és csapdákról és a csoportfolyamatok vezetéséről. Emellett a reflektált tapasztalatok fejlesztik a hallgatók önismeretét és reflexiós képességeit.

A reflektált csoporttapasztalat fontos hozadéka, hogy a hallgatók megtapasztalják az együttműködő csoport állapotát. Ez a tapasztalat egyrészt azért fontos, mert modellt ad a szervezeti munkához, a csoportvezetői attitűd, a csoportkultúra és a csoportvezetői eszközök területén is. Másrészt azért fontos ez a reflektált csoportfolyamat, mert alkalmas arra, hogy érzékeljék gondolkodásuk és viselkedésük olyan nem tudatos elemeit is, amelyek behatárolják gondolataikat és cselekedeteiket; ezenkívül szembesüljenek saját feltételezéseik, gondolati mintáik és előítéleteik hatásaival és megértse, hogy azok milyen hatást gyakorolnak saját érzékelésükre és gondolkodásukra. Emellett a résztvevők megtapasztalják, hogy egy emberi közösségben az érzékelt valóság mennyire sokféle lehet, bepillantást nyernek a valóság keletkezésének nemcsak személyes, de közösségi folyamataiba is, és segítséget kapnak ahhoz, hogy megtanulják érzékelni a közösségi folyamatok hatását a kapcsolatokra és a csoport alkotóképességére. Miközben mindez megtörténik, a résztvevők fejlesztik képességüket a nyitott figyelemre, amely felfüggesztett ítéletalkotáson alapszik és azon a meggyőződésen, hogy amennyiben a csoport tagjainak eltérő valóság-látása és értelmezése dialogikus folyamatban egyesül, ez komoly erőforrást és energiát adhat a közös problémamegoldáshoz és a későbbi közös cselekvéshez. E reflexív és reflektív képességek fejlesztésére azért van szükség, hogy az integritás-tanácsadók szervezeteikben meg tudják érteni eltérő tudású, gondolkodású vagy helyzetű munkatársaikat, képessé váljanak sokféle nézőpont egyidejű érzékelésére és mérlegelésére, mert ezek a képességek szükségesek ahhoz, hogy hatást tudjanak gyakorolni vezetőikre, munkatársaikra és a szervezetben zajló folyamatokra. A korrupció megelőzésben még egy nagyon fontos hozadéka van e képességeknek: abban segítik a tanácsadót, hogy összetettségükben tudja érzékelni az integritást sértő cselekményeket és jelenségeket. Ezeknek köszönhetően értelmezni tudja azt is, ami a szabályok és érdekek alapvetően racionálisnak látszó összefüggésein túl hozzájárul a szervezeti kockázatokhoz és diszfunkciókhoz. Ugyancsak e képességek teszik lehetővé, hogy az integritás-tanácsadó érzékelje és feltárja azokat a nem tudatos feltételezéseket és normákat is, amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy extraktív stratégiák működjenek a szervezeti környezetben, és megértse, hogy mit kell átalakítani ahhoz, hogy leépíthessük az integritást sértő gyakorlatokat.

A személyes kompetenciafejlesztő modulokban az oktatás párbeszédés formában történik. Az oktató ebben a tanulási folyamatban nem a tudós szerepét tölti be, aki megosztja tudását, mind a tartalmat, mind az oktatási folyamatot kontrollálva, hanem a tanulási folya-

matot vezető facilitátor, aki bevonja a tanulót a tanulási folyamat alakításába. A résztvevők érzékelik, hogy az oktató folyamatosan a csoportot figyelve vezeti a tanulási folyamatot, és az új tudáselemeket is a résztvevők gondolataihoz és tapasztalatihoz kötve vezeti be a folyamatba. Így ebben az oktatási módszertanban az új tudást a résztvevők a közös alkotás eredményeként érzékelik. Ez is egy fontos tapasztalat, amely segíti az integritás-tanácsadói munkát. A résztvevők érzékelik, hogy ebben a folyamatban aktívabbak, nyitottabbak, és a közös eredményt is sokkal könnyebben befogadják, és inkább magukénak érzik, mint a hagyományos előadó formában kapott tartalmat. Ez is a kommunikáció és a folyamatvezetés egy modellje, amelyet át akarunk adni. Arról szól, hogy hogyan lehet úgy vezetni és strukturálni egy folyamatot, hogy elegendő teret adjon arra, hogy a résztvevők hozzájáruljanak az eredményekhez, magukénak érezzék azokat, és a csoportból kilépve továbbvigyék őket.

A résztvevők bevonása a tanulási folyamatba még egy szempontból fontos modell. Az a tapasztalat, hogy a tanuló megéli, hogy aktív és konstruktív tagja annak a tanuló közösségnek, amely a teremben fejlődik, és alkotótársa tanulási eredménye fontos hatással van saját személyisége fejlődésére is. Ezek a tapasztalatok a hallgatóban olyan önképet és identitást fejlesztenek, amelynek része, hogy olyan embernek látja magát, aki képes aktívan részt venni az elemzésben és a problémamegoldásban. Gyakran azt is tapasztalja, hogy képes volt másokra hatni, energiát adni a csoportnak és aktívan bevonni másokat közös problémák megoldásába. A formálódó aktív tudás- és szakmai közösség megtapasztalása elengedhetetlen feltétele annak, hogy munkája során az integritás-tanácsadó hasonló módon működő kapcsolatokat és munkacsoportokat tudjon alakítani, és ezzel saját munkáját segítse, és a szervezeti kultúrát az integritás irányába befolyásolja.

Mindebből látható, hogy a párbeszédre alapozott oktatási módszertan tudatosan formálja a résztvevők attitűdjét, viselkedését és személyiségét. Sokuk számára transzformatív tapasztalatot jelent, hogy kilépve munkahelyük erősen hierarchikus és korlátozó szervezeti kultúrájából egy együttműködő és alkotó folyamat részeseivé válnak. E tapasztalatnak kulcsszerepe van abban, hogy az integritás-tanácsadókat felkészítsük arra, hogy aktív szerepet tudjanak betölteni saját szervezetük változási folyamataiban.

Az integritás-tanácsadói feladatok elvégzéséhez és a szervezetben az integritás kultúrájának erősítéséhez szükséges a személyes és csoportos kommunikációs és interakciós attitűd, kultúra, tudás és készségek fejlesztése. Ezek a készségek, képességek az együttműködés, a kommunikáció és a konfliktus fogalmi köré épülnek, melyek szorosan összetartoznak. Ennek ellenére a hétköznapi beszédben igen eltérő értéktartalommal szokás említeni ezeket a kifejezéseket, az együttműködéshez pozitív felhang, mögöttes értékek társulnak, a kommunikáció inkább semleges, a konfliktushoz negatív érzelmeket társítunk. E fogalmak ezzel szemben szorosan összetartoznak, az együttműködés és a konfliktus ugyanazon folyamat részeként, egy skálán helyezkedik el. Amikor sérül az együttműködés,

akkor ott konfliktusról beszélhetünk, s e tevékenységek, folyamatok során folyamatosan kommunikálunk, a szónak abban az értelmében, hogy párbeszédet, dialógust folytatunk.

A személyes kompetenciafejlesztő modulok olyan komplex fejlesztést céloznak, amelyek nagyon sokféle forrásból táplálkoznak. Különböző tudományos elméletek, módszertanok, koncepciók és a kidolgozók tapasztalata van a tananyagfejlesztés mögött. Semmiképpen sem célunk azonban e megalapozó tudományok alapjainak átadása, mert az messze meghaladná az egyéves képzés lehetőségeit. A tankönyv célja ehelyett az, hogy közérthető formában összefoglalja azokat a legfontosabb fogalmakat és eszközöket, amelyekkel a kompetenciamodulok során dolgozunk. Semmiképpen sem alkalmas a modulok helyettesítésére, csak arra, hogy a modulok után még egyszer átolvassa a hallgató a fontosabb tudáselemeket. A tapasztalat utáni olvasás akkor lehet a leghatásosabb, ha a hallgató aktívan, a saját tapasztalatait felidézve, azokat újraértelmezve dolgozik a szöveggel. A tankönyv nem szoros szerkezet szerint épül fel, mert nem volt célunk egy integrált megközelítés átadása. Az egyes részek egy-egy gondolatkör összefoglalói. Ez a tankönyv nem abból a célból íródott, hogy bárki egy ültében elolvassa, hanem az a célja, hogy az olvasó a tapasztalatok megszerzése után, vissza-visszatérve az emlékekhez egy-egy gondolatot „emésztgessen”.

AZ INTEGRATÍV/EGYÜTTMŰKÖDŐ CSOPORTFOLYAMAT

Azzal kezdtük e könyv bevezetőjét, hogy az integritás-tanácsadó munkája során folyamatosan együttműködik kollégáival. Mivel nincs hatásköre döntést hozni azokban a kérdésekben, amelyekre hatnia kell a szervezet integritásának erősítése érdekében, munkája annyira lesz eredményes, amennyire sikerül kollégáira hatást gyakorolni és velük együttműködni. Sokszor felmerül a kérdés, hogy nem olyan átok-e a döntési hatáskör hiánya, amely lehetlenné teszi az érdemi munkát. Mindaddig, amíg az ember csak a hagyományos, hierarchikus hatalmi és döntéshozási rendszerben gondolkodik, komoly hátránynak látszik a hatáskör hiánya. Ha lenne az integritás-tanácsadónak hatásköre dönteni a mérlegelendő kérdésekről, és aszerint, ahogy „tisztán látni véli”, hogy mi a jó megoldás, dönthetne, könnyebben juthatna el a döntésekig. Előnye lenne ennek a helyzetnek, hogy mindig gyorsan „lenne döntés”. Ezzel szemben viszony feltehető a kérdés, hogy vajon minden esetben jó lenne-e ez a döntés, és egyáltalán megvalósulna-e. Gyakran látjuk, hogy hatáskörrel felruházott emberek nem okvetlenül érzékelik a problémákat befolyásoló körülmények teljességét. Így, amikor magukban mérlegelnek, olyan döntéseket hoznak, amelyek nem veszik számításba a vakfoltjaikat (a körülmények azon részét, amelyet nem látnak), ezért nem alkalmasak a döntéshozó által kitűzött cél elérésére. Ugyancsak gyakori jelenség, hogy a döntés akár jó is lehet, de a beosztottak nem értik és így nem tudják, vagy nem akarják megvalósítani, hanem csendesen szabotálják. Mindkét esetben döntés volt, de az eredmény messze nem lett az, amit a döntéshozó megcélzott. Az egyik esetben a döntés tartalma, a másik esetben az elfogadottsága volt az akadály. (Az ilyen eltérülési folyamatokról a Korrupcióról szóló tankönyvben részletesen írunk, mert a nem megfelelően mérlegelt, hierarchikus hatalommal keresztülvitt döntés az integritást sértő magatartások kialakulásának egyik fontos oka.)

Az a körülmény, hogy az integritás-tanácsadónak nincs hatalma meghatározó kérdéseket eldönteni, hanem kizárólag tanácsadói minőségben, a vezetőkön és munkatársain keresztül gyakorolhat hatást, a hagyományos hatásköri döntéstől eltérő stratégiára kényszeríti. Együtt kell működnie az érintett munkatársakkal és őket kell hozzásegítenie ahhoz, hogy megtalálják a legjobb utat. Ez a helyzet kimozdítja az integritás-tanácsadót a „magányos” szakember szerepéből, és rákényszeríti, hogy az érintettekkel együtt dolgozzon. Az együttműködő folyamat pedig azt az előnyt hordozza magában, hogy az együtt-

működés során a résztvevők erőforrásai összeadódnak, sőt akár meg is sokszorozódnak. Amennyiben konstruktív együttműködés alakul ki a résztvevők között:

- az általuk birtokolt különböző nézőpontok és tudások lehetőséget nyújtanak a körültekintő mérlegelésre, és esélyt adnak a jobb döntésre,
- közösen olyan dolgokra is rájöhetnek, amelyek egyikük nézőpontjából sem voltak láthatók,
- amennyiben összekapcsolódnak a nézőpontok és tudások, a csoport ráláthat a komplex problémák mögött rejlő összefüggésrendszerre és arra, hogy a problémát generáló rendszert hogyan kell úgy megváltoztatni, hogy eltűnjön a probléma,
- amennyiben a résztvevők közösen hozták és elfogadják a döntést, ez személyesen is összeköti őket, ami energiát teremt a megvalósításhoz,
- odaadóbban dolgoznak majd a megvalósításon (biztos nem következik be a csendes szabotálás), és a rendelkezésükre álló erőforrásokat is megpróbálják a mind jobb megvalósítás érdekében mozgósítani,
- a közös gondolkodás jó eséllyel összhangba hozza a gondolkodásukat is, aminek köszönhetően koordináltan fogják megvalósítani, azt, amit elhatároztak, vagy ha korrigálni kell, kialakul a szereplők között az a kapcsolat, amely lehetőséget ad az érdemi egyeztetésre és az értelmes korrekcióra,
- amikor közösen gondolkodnak az érintettek a megoldáson, és látják a többiek elkötelezettségét is, többet mernek vállalni: még olyan folyamatba is belemernek vágni, amelyre magányosan nem láttak volna esélyt,
- amikor az együttműködő folyamat létrejön, a résztvevők érzékelik az összeilleszkedést, energia termelődik, ami nehéz problémákon is átsegít, és
- végül, de nem utolsósorban: amennyiben be lehet vonni ebbe a folyamatba mindazokat, akiken a siker múlik, vélhetően senki nem fogja szándékosan akadályozni a megvalósítást.

A konstruktív együttműködés integratív folyamat, pontosan abban az értelemben, amelyben a tárgyalástechnika és konfliktuskezelés fejezetekben neveztünk integratívnak egy tárgyalást vagy megoldást: integrálja a szereplők elvárásait, szükségleteit és erőforrásait annak érdekében, hogy jobb megoldást hozzon létre, mint amilyenre bármelyik szereplő egyedül képes lenne.

Integrált integritásfejlesztő folyamat

A szervezeti integritásfejlesztés gyakran komplex problémákkal találja szemben magát. Sokféle, egymással sok szálon összefonódó adottság és körülmény együttese rejlik

az integritássértő gyakorlatok vagy kockázatok mögött. A programban azt tanítjuk, hogy komplex problémaegyüttesekre megoldást csak olyan átalakító folyamatban lehet létrehozni, amelyben az érintett szakterületek összehangolt együttműködése során jön létre egyrészt a komplex elemzés és közös beavatkozási stratégia, másrészt a résztvevők bizalma és elköteleződése a megoldás mellett, ami a megoldás elemeinek összehangolt megvalósítását lehetővé teszi. A közigazgatás tudománya és gyakorlata is alátámasztja a kollektív folyamat kikerülhetetlenségét egyrészt azért, mert a komplex problémaegyüttesre életképes és hatásos válaszokat csak olyan sokféle terület információival és szakértelmével rendelkező csoportok tudnak adni, akik a jelenség együttes egészét képesek elemezni, megértve a sokféle összefüggést és ellentmondást. Másrészt meghatározó jelentősége van annak, hogy a folyamatban részt vevők egymás ismereteit és nézőpontjait megismerjék, és közös képet alkossanak a problémákról. Ugyanis kizárólag e közös problémaértelmezés alapján tudnak olyan megoldást kidolgozni, amely a probléma egészére tud hatásos választ adni. Harmadrészt az együttműködés fontos hozadéka az is, hogy a kialakuló megoldásban a részt vevők bíznak, így elköteleződnek mellette. Az így kialakuló csoportnak, hálózatnak és kapcsolatoknak kulcsszerepe van az összehangolt megvalósításban és abban is, hogy a megvalósuláshoz szükséges sokféle erő és hatás létrejöjjön. Az így formálódó hatások jó eséllyel nem kioltják, hanem erősítik egymást.

Az együttműködő párbeszédben alakuló megoldásoknak azért is nagyon fontos hatása van, mert a komplex okokra visszavezethető integritást sértő szervezeti gyakorlatok megváltoztatásához sok esetben nemcsak a szabályok és ezen keresztül a racionális ösztönzők megváltoztatására, hanem a szereplők nézőpontjainak, értelmezéseinek, akár a szervezeti működés egyes elemeinek megváltoztatására is szükség van. Az integritást sértő gyakorlatokat ugyanis nemcsak valós és vélt érdekek szövedéke vezetheti, hanem hibás kulturális minták és értelmezések is. Amikor a gyakorlatok régóta működnek, kialakul az érzelmi elfogadás és a gyakorlatot stabilizáló racionalizálás, és az intézményi kultúrába, struktúrába és szabályokba akár olyan elemek is beépülhetnek, amelyek szintén a hibás gyakorlatot stabilizálják. Ezzel a komplex jelenségegyüttesrel szemben sem egyéni kezdeményezések (vezetők vagy magányos harcosok), sem egyes okokat kezelő beavatkozások nem tudnak eredményesen fellépni. Ugyanis mindaddig, amíg a beavatkozás a szervezeti működésbe beleszövődött hibás gyakorlatot egy korrekciós utasítással kezeli, nagy a kockázata annak, hogy a gyakorlatot támogató többi körülmény miatt a szervezeti szereplők csak olyan mértékben változtatják meg gyakorlataikat, ami elkerülhetetlen. Így az ellentmondó késztetések között torzul a megvalósítás, és nagy a kockázata annak, hogy a megcélzott tartalom kiürül. Az így kialakuló szervezeti gyakorlat eltérhet az utasító szándékától.

Az integrált kockázatkezelő és integritásfejlesztési folyamat egyrészt azért került a magyar szervezeti gyakorlatba, hogy egy mederbe tereljen különböző területeken már bevezetett hasonló kockázatkezelési gyakorlatokat, másrészt azért, hogy módszert adjon

komplex problémák kezelésére, megfelelő intézkedések kidolgozására és ezzel a „kiürülési” kockázat kezelésére. A folyamat alapú integrált kockázatkezelési rendszer célja, hogy átfogóan elemezze a szervezeti folyamatokat. Ráadásul ezt olyan, a szervezeti szereplőket bevonó, integratív/együtműködő folyamatban végzi, amely a problémák összességének elemzésére és a hibás gyakorlatot eredményező szabályozási, érték- és kompetenciaproblémák együttes kezelésére, így a kiválasztott kockázatok komplex kezelésére ad módot. Azért történik a szervezeti stakeholderek bevonása az elemző, szabályalkotó és az intézkedéseket előkészítő folyamatokba, hogy:

- sokrétű elemzés alapján olyan intézkedéseket lehessen tervezni, amelyek tényleges válaszokat adnak a problémákra,
- a folyamat során a résztvevők el is köteleződjenek a megvalósítás mellett, illetve megismerjék és bízzanak a többiek tevékenységében,
- létrejőjenek azok a szervezeti és személyes kapcsolatok, amelyek a megvalósítás összehangolását és az esetlegesen szükséges korrekciókat irányítani tudják.

Az integrált folyamat egyszerre fejleszti a szervezeti integritás alkotóelemeit:

- a körütekintő elemzés és döntés-előkészítés a szabályrendszer és a szervezeti kultúra adekvát fejlesztését biztosítja,
- a résztvevők közreműködése és a kockázatokról szóló párbeszéd a szervezeti kultúrát és elköteleződést erősíti,
- a párbeszéden keresztül a résztvevők táguló szervezet- és rendszerismerete és szervezeti eligazodása pedig a működés rendszerszerű elemeinek megértését biztosítja, ami az eredményes beavatkozások alapja.

Az integrált folyamat célja a működés biztonságának erősítése. A szervezet működéséért felelős vezető biztonságát és megvalósító hatalmát erősíti azzal, hogy az integritást biztosító és fejlesztő folyamathoz mozgósítja a legfontosabb szervezeti szereplőket.

Az integratív folyamat feltételei

Szomorú tapasztalatunk, hogy attól, hogy sok embert bevonnak egy kérdés megbeszélésébe, még egyáltalán nem biztos, hogy a folyamat olyan lesz, mint ahogyan eddig leírtunk. Üres, unalmas értekezleteken mindenki ült már, és olyan megbeszéléseken is, ahol a jó szándékú szervező tényleg szeretne volna bevonnani a résztvevőket, de csak káosz, személyes csaták és frusztrált vita lett az eredmény. Nem véletlen, hogy a teve egyik frappáns definíciója szerint az a ló, amelyet egy bizottság tervezett. Mivel egyáltalán nem magától értetődő, hogy az érintettek bevonása nemcsak hosszú, de eredménytelen megbeszélésekhez vezet, fontos

kiemelni azokat a tényezőket, amelyek az integratív munkafolyamatot megkülönböztetik a haszontalan ülésezéstől.

Mély együttműködés

Az integrált kockázatkezelési folyamat célja, hogy a szervezetben korábban egymással párhuzamosan lefolytatott szakmai kockázatelemző és -kezelő folyamatokat közös mederbe terelje, és a lehetséges szinergikus hatásokat is kiaknázza. Ehhez elengedhetetlen a szakterületek és munkatársak közötti párbeszéd kialakítása és konstruktív, alkotó együttműködés megteremtése, ami a nézőpontoknak az összehangolt megvalósításhoz szükséges mértékű integrálásához vezet. Ehhez a szereplők között „mély együttműködés”-nek kell kialakulnia. Azért írunk mély együttműködést és nem aktív vagy konstruktív együttműködést, mert mindkét szó esetében fennáll az a veszély, hogy kizárólag a racionális tartalmakat egyeztető szintet érti rajta az alkalmazó. Mély együttműködés esetén ennél többről beszélünk: olyan dialógusról, amelyben a résztvevők bepillantást nyernek mások értelmezéseibe, nézőpontjaiba, és olyan kapcsolatok alakulnak a közöttük, amelyek révén a közös gondolkodás és a nézőpontok integrálása is megtörténik. Ez az integrálás növeli meg a munkacsoport képességét arra, hogy jó és hatásos megoldásokat teremtsen, és azokat meg is valósítsa.

A mély együttműködés ebben a kontextusban azt jelenti, hogy a résztvevők – a folyamatvezetővel együtt – a köztük zajló munka során transzformatív folyamat részeséivé válnak. E folyamat első lépése az, amikor a résztvevők képessé válnak arra, hogy kilépjenek a saját nézőpontjuk mellett érvelő, másokkal versengő szerepükből, és nyitottan, figyelemmel próbálják a többi nézőpontot is befogadni. Mély együttműködés akkor jön létre, amikor a szakmák és szervezeti egységek közötti falak leomlanak, és a nézőpontok egymás számára befogadhatóvá válnak. Mivel arra nincs esély, hogy az egyes szereplők nézőpontja mögött rejlő teljes szakmai tudás és tapasztalat bekerüljön a dialógusba, ez a kölcsönös rápillantás nemcsak racionális kognitív síkon történik, hanem mélyebb, személyes síkon is. Kialakul az a kapcsolat, amely lehetővé teszi a befogadást és az együtt gondolkodást. Ezt általában a teremben vagy csoportban létrejövő pozitív energiaként élik meg a résztvevők, ami lehetővé teszi az összekapcsolódásukat. Ezt az állapotot nevezzük mély együttműködésnek. A mély együttműködés hozadéka az, hogy kialakul a közös gondolkodás, ami a koordinált megvalósítást is szolgálja.

A mély együttműködés megtapasztalását azért nevezzük transzformatív tapasztalatnak, mert a mély együttműködés során a résztvevők nézőpontjainak összeillesztése nemcsak azt alakítja át, ahogy a dolgokat látják. Az is átalakul, ahogy egymást látják és ezen keresztül az is, ahogy saját szerepüket és a közös lehetőségeket látják. Olyan tér jön létre,

amelyben a meglátások, gondolatok és kétségek artikulálódnak és összekapcsolódnak, hogy energiát adjanak a kialakuló döntések megvalósításához.

Együtműködő munkakapcsolatok

Ahhoz, hogy alkotó együtműködés formálódhasson a résztvevők között, egy olyan térnek kell létrejönnie, amelyben mindenki hasonló jogokkal lép be és azzal a feltételezéssel, hogy a többiek tudása, gondolatai vagy más erőforrásai gazdagíthatják a közös folyamatot. Csak a kölcsönös tisztelet és nyitottság vezethet integratív eredményekhez. Emellett e térben ki kell alakulnia annak a biztonságnak is, amelyben a résztvevők nem feltételezett elvárásoknak próbálnak megfelelni, hanem vállalni tudják véleményeiket vagy akár kétségeiket, ki tudják mondani azt, amit fontosnak tartanak, és meg tudják osztani egymással a dialógus során formálódó reakcióikat is, mert ezek is fontos lépései az összekapcsolódásnak és annak, hogy társaikkal új utakon is el merjenek indulni.

Az integratív folyamatvezetés és a mély együtműködés megteremtése komoly szakmai felkészültséget és személyes vezetői kompetenciákat igényel, ugyanakkor ehhez önmagában sem a technika, sem a készségek nem elegendőek. Az együtműködő folyamatvezetéshez integratív attitűdre és mély meggyőződésre is szükség van a folyamatvezető részéről. Az integritás-tanácsadó akkor tud biztonságos, nyitott teret teremteni, ha maga is alázattal és nyitottsággal fordul a résztvevők felé, és képes a teremben sugározni a folyamat erejébe vetett hitet, amit reményeink szerint a képzésen a hasonló dialógus folyamatok alatt szerzett tapasztalatok erősítenek. E tapasztalatok segíthetik az integritás-tanácsadót abban, hogy folyamatvezetőként el tudja indítani a tér kultúrájának és a közösségi kapcsolatoknak a formálódását.

E kapcsolatok vonatkozásában fontos még kiemelni, hogy bár kölcsönös tiszteleten alapuló együtműködésről beszélünk és arról, hogy a csoport tagjai mind azonos jogokkal járhatnak a közös folyamathoz, az együtműködő munkakapcsolat nem a hivatalos hierarchia feloldása. Ennek épp az ellenkezőjét teszi. A hierarchiát a munkafolyamatban való részvétel során azért függeszti fel, hogy a résztvevők erőforrásait bevonhassa az elemző és tervező folyamatba, és ezzel jó döntések előkészítését segítse. Ez azonban nem érinti a hivatalos függelmi viszonyokat. A hierarchia megmarad, csak az az elvárás szűnik meg, hogy a döntéshozónak kell a döntést egyedül mérlegelnie és utasításként megfogalmaznia. A döntéshozó nem adja át döntési jogát a mérlegelési folyamat résztvevőinek, hanem elfogadja támogató közreműködésüket a mérlegeléshez. A közösen mérlegelt döntés nem csökkenti a döntéshozó erejét. Épp ellenkezőleg, erősíti, mert hozzájárul a döntés elfogadottságához, és erőt ad a megvalósításhoz. Olyan erőt, amelyet a hatáskör, utasítás vagy parancs önmagában nem biztosít: a közreműködők energiáját.

Facilitatív vezetés

Ahhoz, hogy az integratív párbeszéd létrejöjjön, mindenképpen szükség van a folyamat szakértő általvezetésére. Az integritás-tanácsadó szerepe ebben a folyamatban túlmutat egy olyan facilitátor szerepén, akit arra szerződtek, hogy egy már elindított megbeszélési vagy munkafolyamat semleges és szakszerű levezetését biztosítsa. Bár az integritásrendeletben és munkaköri leírásában is szerepel, hogy ő a folyamat koordinátora, mégis azt gondoljuk, hogy az alkotófolyamat létrehozásához mind a közös munka facilitálásánál, mind koordinálásánál többre van szükség. Az integritás-tanácsadónak meg kell teremtenie az integratív folyamatot: meg kell találnia a szervezetben belül azokat a lehetőségeket, amelyekkel a releváns szereplőket mobilizálni tudja, és fenn tud tartani egy folyamatos munkakapcsolatot a résztvevők különböző köreivel. E komplex kihívás miatt tartjuk adekvátnak nem koordinátori, hanem facilitatív vezetői szerepről beszélni ebben a tankönyvben annak ellenére, hogy a hivatalos joganyagban ez a szó nem jelenik meg.

Bár a magyar joganyagban nem része, a facilitatív vezetés egyre ismertebb fogalom a vezetésstudományban és a szervezeti életben. A facilitatív vezetés célja a bevont szereplők közötti „mély együttműködés” és ezen keresztül a közös alkotófolyamat és összehangolt munka biztosítása. Pontosan ez az integritás-tanácsadó célja. Komplex elemzés és összehangolt beavatkozások nélkül ugyanis nincs esélye leépíteni a szervezet működésébe beágyazott integritást sértő gyakorlatokat. Azért adekvát az integritás-tanácsadó szerepét vezetői szerepnek nevezni annak ellenére, hogy nincs vezetői hatásköre, mert a mély együttműködés során a résztvevők – a folyamatvezetővel együtt – transzformatív folyamat részeseivé válnak: gondolataik összeillesztése átalakítja azt, ahogy a dolgokat és egymást látják, és ezen keresztül az is megváltozik, ahogyan a lehetőségekre tekintenek. A facilitatív vezetés célja annak a térnek a létrehozása és fenntartása, amelyben megtörténhet ez az összekapcsolódás, és ezzel kialakulhat a döntések megvalósításához szükséges energia.

A facilitatív vezetéshez kellene mindazok a személyes kompetenciák, amelyeket a kompetenciamodulokban fejlesztünk: az érzelmi intelligencia, a nyitott figyelem, a függesztett ítélet, a reflexivitás, a rugalmasság és a csoportvezetési készségek és technikák. Ezek a képességek segíthetik az integritás-tanácsadót abban, hogy miközben a munkafolyamatokat a kitűzött irány felé vezeti, bent tudja tartani a résztvevőket az alkotófolyamatban, fenn tudja tartani a csoport alkotó energiáját és azonosítani tudja az eredményeket.

Az integratív folyamat kulcselemei

Az eddig összefoglalt elvi alapok megértése mellett az integritás-tanácsadók számára természetesen az is fontos, hogy hogyan lehet – a gyakorlatban – egy ilyen mély együttműködést létrehozni. Sajnos erre pontos útmutatót senki nem tud adni. Minden szervezeti helyzetben

másféle út vezethet a megcélzott eredményhez. Ezt az utat pedig csak a szervezetben dolgozó, a szervezetet ismerő integritás-tanácsadó tervezheti meg magának. Reméljük, hogy a képzésen szerzett tapasztalatok felkeltették a vágyat arra, hogy alkotó közeget formáljanak az integritás-tanácsadók saját szervezeteikben, és meggyőződésünk, hogy a képzésen szerzett tapasztalatok segítenek abban, hogy a teremtő párbeszéd indítására kínálkozó lehetőségeket meglássák. Ezt kiegészítendő – bár részletes lépéssort nem tudunk adni – összefoglaljuk a folyamatépítés logikáját és a folyamatszervezés egyes fázisaira vonatkozó legfontosabb gondolatokat.

A kiindulópont – a megfelelő kérdés felvetése

A közigazgatási szervezetekben az integrált kockázatkezelő munkacsoportot a szervezet vezetője hozhatja létre, az integritás-tanácsadó pedig javaslatokat tehet az integrált kockázatkezelő munkacsoport felállítására és annak tagjaira vonatkozóan. Mivel a munkacsoport felállítása kötelező, természetesen el lehet úgy is járni, hogy a vezető utasítja a szervezeti egységeket, hogy delegáljanak valakit a munkacsoportba. Ez az út azonban nem biztosít megfelelő indítást, csak annyit, hogy várhatóan az egységek nagy része küldeni fog valakit. A delegáltak részéről változó érdeklődés és nyitottság várható, és valószínűleg eltérő mértékben lesznek megfelelőek a munkacsoport munkájának elvégzésére. Ahhoz, hogy az integritás-tanácsadó olyan társakkal tudjon dolgozni, akik potenciálisan alkalmasak arra, hogy alkotórészeivé válhassanak a folyamatnak, a hivatalos felkérés nem elég. Még a toborzás előtt a szervezeti vezető és az egységek vezetői számára érthetővé kell, hogy váljon a folyamat célja és alapvető működésmódja, és valamilyen szintű bizalomnak is ki kell alakulnia az integritás-tanácsadó irányában, illetve az integritásfejlesztési folyamattal kapcsolatos érdeklődés is szükséges. Kizárólag e feltételek megléte esetén várható, hogy olyan partnerek kerülnek a folyamatba, akikkel érdemben lehet dolgozni.

Arról, hogy hogyan építheti az integritás-tanácsadó a személyének szóló bizalmat más tankönyvek szólnak, ezért itt csak az e folyamattal kapcsolatos nyitottság és érdeklődés felkeltéséről írunk. Az első lépés nyilvánvalóan a tájékoztatás. Ideális esetben a szervezeti egységek vezetői alapvetően értik az integritásfejlesztés célját és módszertanát. A folyamatindításhoz az az ideális, ha az integritásmenedzsmentről már sokat hallottak, és beépült a munkatársak gondolkodásába. Amennyiben nem ez az ideális helyzet alakult ki, az integritás-tanácsadónak érdemes – még a munkacsoport felállítása előtt – amennyire lehetséges, legalább a vezetőket megismertetni a folyamat lényegével és így támogatásukat megszerezni.

Amennyiben ez így van, akkor a munkacsoport megszervezésének kiindulópontjaként – még a hivatalos meghívó előtt – érdemes néhány személyes beszélgetést szervezni a vezetőkkel, amelyek felkeltik mélyebb érdeklődésüket. Az érdeklődés és elköteleződés

felkeltéséhez persze fontos, hogy a vezető értse, hogy milyen lesz ez a folyamat, de ez semmiképpen sem elegendő. Ha szükséges, akkor betekintést is kell engedni a folyamatba, de még ennél is fontosabb a vezető érdeklődését felkelteni, illetve az, hogy ő is megérezze a munkacsoport létrehozásának potenciális hozadékát. E beszélgetésre az integritás-tanácsadó, ha lehet, olyan kérdésekkel készüljön, amelyek megválaszolása fontos az adott beszélgetőpartnernek, de egyedül nem képes erre, és esély van arra, hogy a munkacsoportban zajló folyamat ehhez valamiféle adalékot adhat. Az adott partnerhez illő kérdés igen fontos, az illető érdeklődésének felkeltését és a tanácsadó és az adott delegáló vezető közötti olyan beszélgetés elindítását szolgálja, amelyben az adott egység potenciális hozzájárulása és előnye is körvonalazódhat. Egy ilyen beszélgetés egyrészt annak esélyét növeli, hogy a vezető belép a folyamatba, vagy olyan munkatársát küldi, aki esélyt ad a konstruktív munkára, másrészt azt biztosítja, hogy a vezető nyomon követi majd a munkacsoport eredményeit, és ez lehetőséget ad arra, hogy a delegált résztvevő további kollegáit is bevonja a munkába, vagy legalább informálja őket.

Lassú indulás és fokozatos haladás

Ahhoz, hogy a munkacsoport ne csak gyors technikai munkával essen túl a feladaton, hanem a meglátásokat összekapcsoló dialógussá válhasson az elemző folyamat, időre, bizalomra és ezek következtében egymás felé forduló érdeklődésre van szükség. Ezt a legnehezebb megteremteni egyébként elfoglalt szervezeti vezetők és delegáltak között.

Mivel a mély együttműködés nem rutin technikai munkát jelent, a munkacsoport formálódása során szükséges, hogy a résztvevők ne csak egyes területek képviseletében, hanem személyként is megjelenjenek a térben. Sokféle módszert mutatunk a tréningek során arra, hogy mi módon lehet ezt elérni. Azt azonban, hogy az adott szervezeti kultúrában és aktuális körülmények között az adott csoporttal hogyan lehet ezt megvalósítani, csak a szervezetet értő integritás-tanácsadó tudja kitalálni.

A következő kihívás az érdemi dialógus elindításához az, hogy a megjelenített személyeknek csoporttá kell formálódniuk, amelyet egy közös cél vezet. Azonban azt is látni kell, hogy nem elegendő célnak az, hogy muszáj ezt a feladatot is abszolválni. A korábban az előkészítő beszélgetések során körvonalazódott kérdésekből szöhetnek a résztvevők olyan közös kérdést/kérdéseket és célt/célokot, amely(ek) érdekében hajlandóak erőforrásaikat mozgósítani. A közös célhoz kell a csoport kultúrájában az érdemi munkához elengedhetetlen „itt és most tisztelet”-et kialakítani, ami azon a felismerésen alapszik, hogy a csoport tagjai kölcsönösen függenek egymástól. A másik nélkül nem tudják megvalósítani, a célt. Ez a felismerés alapvető az együttműködéshez, mégis nehéz elérni, mert sok kulturális beidegződés és szabály takarja. Különösen erősen hierarchikus szervezetekben van ez így, ahol néha úgy tűnik, mintha a tisztánlátás képességét is a ranglétra határozná meg.

Az itt és most tisztelet olyan attitűd, amely a hierarchiától és a hatásköröktől függetlenül, nyitottságot és kölcsönös viszonyt teremt az emberek között. Annyira teszi személyessé a viszonyt, hogy ki tudjanak lépni a résztvevők a „biztonságosan szokásos” közlések világából, és nyíltan megosszák meglátásaikat. Ez elengedhetetlen ahhoz, hogy a tényleges probléma körvonalazódhasson, ami nemcsak az objektíven kimondható technikai információkból áll, hanem része a munkacsoport tagjainak és más stakeholdereknek a problémalátása és a helyzethez kialakult viszonya is. Ez a teljes kép kell ahhoz, hogy hatásos megoldási folyamatot lehessen indítani.

A személyessé tett viszonyról fentebb már írtunk. A viszonyt azonban csak olyan aspektusokban és mértékben kell és szabad személyessé tenni, hogy megteremtse a biztonságot ahhoz, hogy a szereplők feltárhassák a problémák releváns aspektusait. Ez tehát egy korlátozott, célorientált személyessé tétel, nem pedig bensőséges, baráti vagy intim kapcsolat. Olyan viszony ez, amely biztonságos teret teremt, amelyre azért van szükség, hogy a résztvevők vállalni merjék a sebezhetőségüket és kimondjanak olyan új dolgokat is, amelyekben még nem biztosak, illetve meg tudjanak hallani és be tudjanak fogadni új dolgokat.

Így komplex problémák sokféle oldala, az érintettek sokféle motivációja feltárulhat, és minden szereplő és a problémagazda is a korábbinál pontosabb képet nyerhet. Itt hangsúlyozni kell, hogy ebben a dialógusban nem csupán arról van szó, hogy a szereplők megértsék a többiek gondolatait, sokkal inkább arról, hogy másokkal együtt jobban megértsék a saját helyzetüket is, és ezzel felkészültebben tudják saját folyamataik kockázatait elemezni és kezelni.

Az integritás-tanácsadónak a folyamatvezetésében arra kell figyelnie, hogy mindenki bekapcsolódhasson, és ezzel együtt a folyamat eredmények felé vezessen. Ehhez egyszerre kell türelmesnek és nyitottnak lennie arra, ami a résztvevők között történik. Engednie kell a dinamikának, a csoportban formálódó kérdéseknek és gondolatoknak. Ugyanakkor az ő feladata az is, hogy az irányt tartsa, és olyan ritmusban tudjon eredményeket produkálni, hogy még ne veszítse el a csoport energiáját. Kemény kontroll helyett „jelenlétre” van szükség: kapcsolatra, nyitottságra és irányításra.

Folyamattérkép és eligazodás

Az integritás-tanácsadó feladata a folyamat megtervezése is, és annak biztosítása, hogy a résztvevők a folyamat alatt értsék, hogy merre haladnak, és mi miért történik. Amennyiben ezt a folyamatérzékelést és azt a biztonságérzetet nem tudja fenntartani az integritás-tanácsadó, hogy a folyamat jó irányban és mederben halad, és vannak előrelépések, féltő, hogy a kezdetben nehezen megszerzett bizalom szertefoszlik.

Az integrált folyamatnak vannak azonban mérföldkövei, amelyek idejét előre ki lehet tűzni. Amikor már több cikluson túl van a szervezet, a mérföldkövek könnyebben tarthatóak, az első integrált ciklusnál viszont hatalmas a bizonytalanság. A mérföldköveken túl nehezen tervezhető a folyamat: nem lehet tudni, hogy hány elágazás és összekapcsolódás alakul majd ki, milyen mélységek és problémák merülnek fel, és azt sem, hogy az adott csoportnak pontosan mennyi időre van szüksége egy-egy lépéshez. Ennek ellenére a csoportnak szüksége van egy nagy vonalakban időzített és tartalmában meghatározott és a közreműködőkkel megosztott folyamattervre. Ezenkívül arra is szükség van, hogy az egyes lépéseknél – vissza-visszatérve a folyamattervre – a résztvevők eligazítást kapjanak arról, hogy hol tartanak az úton. Ez azért nagyon fontos, mert az emberek könnyen elvesztik a fonalat, ugyanakkor a bizonytalanságtűrésük korlátos. A mindenki számára érthető folyamatterv és az út lépéseinek hozzákapcsolása komoly mértékben erősíti a folyamatba vetett bizalmat.

A folyamattervben az is fontos, hogy az egyes szakaszok eredményeit is megfogalmazza. Az energia fenntartásához ugyanis elengedhetetlen, hogy minden szakasz, minden ülés végén ne csak érzékelhető, de explicit kimondott és megbeszéltek legyen az eredmény. Az eredmény tudatosítása az eszköz arra, hogy a tagok az érdemi munkafolyamatban tartathatóak legyenek.

Tagolt munkarend

Annak ellenére, hogy a munkafolyamatok elemzése és a kockázatok azonosítása, kontrollok kidolgozása és bevezetése sok munkatársat érint, a munkacsoportban nem tud részt venni a szervezet minden tagja. Ezért szükséges, hogy nagyobb szervezetekben a munkacsoportnak is flexibilis geometriája legyen: van olyan fázis, amelyben érdemes az egész működési rendszert és a teljes kockázati univerzumot együtt vizsgálni, és vannak olyan lépések, amikor egyes folyamatok részleteit az adott folyamatok érintettjeivel kell részletesen kidolgozni. Vannak továbbá olyan fázisok, amikor a szervezeti egységek további munkatársait is érdemes bevonni. E flexibilis geometria szükségessé teszi, hogy olyan információrendszer kapcsolódjon a folyamathoz, amely benn tartja azokat is, akik éppen nem aktívak. Ehhez az információáramlásnak egyrésztől folyamatosan meg kell osztania a folyamatra, feladatokra és eredményekre vonatkozó információkat a közreműködőkkel, másrésztől be kell kapcsolnia a szervezeti egységek tudásait is. Emellett az is szükséges, hogy a közvetlen közreműködők továbbadják tudásukat, és legalább alapvető kérdésekben a szervezet többi tagja is tájékoztatást kapjon az eredményekről. Ahhoz, hogy az információáramlás működjön, az integritás-tanácsadónak át kell látnia a bevonás köreit, és bár az egyre távolabbi köröknek is lehetőséget kell adni a hozzájárulásra, és őket is tájékoztatni kell, a távolsággal persze csökken a kommunikáció intenzitása is. Az integritás-tanácsadó

feladata a bevonás köreinek és a körökbe bevont szereplőknek a meghatározása és azoknak a kommunikációs csatornáknak és eszközöknek a kialakítása, amelyek a szervezet részére hasznosítani tudják az eredményeket.

A csoportmemória formálása

Csoportmunka során mindenki által ismert gyakorlat az úgynevezett „flipchartozás”, vagyis az, hogy bizonyos dolgokat nagy papírlapokra rögzítenek. Mégsem ismert mindenki számára az, hogy mit adhatnak a teleírt vagy telerajzolt flipchartok a csoport munkájához, ezért foglalunk össze néhány gondolatot.

Az együttműködő folyamatban a flipchartokra írt tartalomnak nagyon nagy jelentősége van. A gondolatok elválnak a személytől, aki behozta őket, és amikor a papírra felkerülnek, már a csoport közös emlékévé és tudásává válnak. Ez különösen olyan esetekben fontos, amikor egymást ismerő, egymással régóta jó vagy rossz viszonyban álló emberek kerülnek a csoportba. Ilyenkor ugyanis elkerülhetetlenül tovább élnek a korábbi érintkezések során kialakult viszonyok. Van, aki hiteltelen, de minden szavát elhiszik, van, aki csendesebb, és kevésbé bíznak a véleményében. Amikor azonban egymás mellett felkerülnek a különböző szereplők gondolatai a papírlapokra és a terem falaira, a résztvevők gyorsan elfelejtik, hogy melyik kítől jött. A papírokon keresztül minden a csoportmemória részévé válik, ekkor már az emberről leválasztva. Így a státuszkülönbségek nem torzítják a gondolatok erejét, azaz mindenki számára „kiegyensúlyozzák a pályát”.

További hozadéka a falra kerülő lapoknak és gondolatoknak, hogy segítenek csökkenteni az ismétléseket, mert ami már fenn van a papíron, mindenki szeme előtt, arra emlékezni is tud a csoport. Ugyanakkor a papírlapok segíthetik a közös fókusz kialakítását is, ha a lapokra csoportmegegyezések alapján kiemelések is kerülhetnek. És persze segítenek abban, hogy amikor valaki kiesik, vagy azért, mert rövid időre ki kell lépnie, vagy csak azért, mert figyelme elfárad, a lapokra tekintve újra vissza tud kapcsolódni a munkába. Ez csoportszinten is működik: a csoport egyes pontokon a lapokat közösen végignézve összefoglalhatja, felelevenítheti vagy lezárhatja a munkafolyamatokat. Végül, ahogy a lapok gyűlnek a falon, a csoportban erősödik a meggyőződés, hogy alkotnak, és hogy keletkezett valami. Ez az érzés elengedhetetlen ahhoz, hogy a tagok aktívak és érdemi munkára nyitottak maradjanak.

Eredmények visszacsatolása

Az integrált kockázatkezelési folyamat ciklikus. Az elemző és tervező fázist a nyomon követés, értékelés, majd újabb tervezés követi. Ezekhez a fázisokhoz hivatalos dokumentumok is kapcsolódnak, amelyek bemutatják és összefoglalják az eredményeket. Mégis, ahhoz, hogy a folyamat a szervezeti tanulást is mind jobban támogassa, a hivatalos dokumentumok nem elegendőek. Folyamatosan tájékoztatni kell a tagokat ahhoz, hogy az aktivitás és elköteleződés fennmaradjon, és tájékoztatni kell a vezetőket és a szervezetet ahhoz, hogy a folyamat támogatottsága erősödjön. Ehhez a „benn tartáshoz” a hivatalos dokumentum nem elegendő. Fontos, hogy történetek, beszélgetések, történések során is ahol lehet, megjelenjen a folyamat és annak eredményei. Akkor lesz erős az integrált kockázatkezelési folyamat, és akkor lesz komoly hatása a szervezeti tanulásra – ami a fő célja –, ha a folyamat hivatalos dokumentumain túl, a szervezet hivatalos kommunikációjának mind több területén is megjelenik, és az emberek közötti – nem hivatalos – személyes beszélgetésekbe is bekerül. A nagyon sokféle kommunikációs eszköz és technika, amelyeket az oktatás során átadtunk, mind felhasználható ebben a folyamatban, amely összekötheti a szervezeti kommunikáció e három síkját.

KONFLIKTUSKEZELÉS, TÁRGYALÁSI STÍLUSOK, KÉRDEZÉSTECHNIKÁK

Van olyan konfliktus, amely magától megoldódik. Van azonban olyan is, amelybe belefáradnak a felek. Beletörődnek a pozíció- vagy életminőség-romlásba, és lassanként talán meg is szokják: lassan a korábban zavaró tényező válik a normális élet keretévé. Van azonban nagyon sok olyan szervezeti konfliktus is, amely nem oldódik meg magától. Számtalan helyzetben magasra csapnak az indulatok, háttérbeszélgetések folynak az adott konfliktusról, amelyek csökkentik a teljesítményt, rombolják a közösségi normát. Mi a következő lépés? Fenyegetés, indirekt játszmák, zsarolás, bosszú? Elmergésedő emberi viszonyok, derékba tört karrierek, csődbe jutott vállalatok, a következő választásokon leváltott helyi vezetés?

A konfliktusok fajtái

A konfliktusok tipológiáját különféle tudományok igen eltérően szokták értelmezni, bemutatni. Az integritás-tanácsadók szempontjából nekünk azokkal a konfliktusokkal célszerű foglalkoznunk, amelyek a (közigazgatási) szervezetekben felmerülhetnek, s amelyekhez a tanácsadónak valamilyen viszonya alakulhat ki. Ez is igen széles palettát jelöl ki, s itt a teljesség igénye nélkül utalhatunk a legfontosabbakra.

Mindenekelőtt a *konfliktus* kifejezést érdemes megvizsgálni. Az egyik megközelítés a konfliktust rossz, káros dolognak tekinti, s olyan szavakkal köti össze, mint a harc, a feszültség, a kockázat. Ebben a megközelítésben a konfliktus egyértelműen destruktív. A másik megközelítés azonban a konfliktust egyfajta lehetőségnek tekinti. Ebben a megközelítésben olyan konnotációk tapadnak a konfliktushoz, mint a feszítő problémák megoldásának vagy éppen a korábbi állapotok meghaladásának lehetősége. Ebben az esetben kifejezetten konstruktív lehetőségként tekinthetünk a vitákra. Természetesen mindkét megközelítésre lehet indoklást, példákat találni, s amennyiben a létező konfliktusok alakulásának leíró vizsgálatából indulunk ki, akkor a konfliktus értelmezése nem a megfigyelő szempontjait, szándékait vagy készségeit tükrözi, hanem a megfigyelt konfliktus szereplőit. Így, ha egyáltalán lehetséges a lezajlott konfliktusok leírt, rögzített elemzéseiben megbecsülni a megközelítések egymáshoz viszonyított arányát, akkor bizonyára gyakrabban találkozunk a destruktív, a kockázatokkal, veszteségekkel jellemezhető konfliktusok leírásával.

Az alternatív vitarendezés filozófiája azonban abból indul ki, hogy a feleknek számos esetben lehetőségük van mérlegelni, hogy az adott konfliktusban megkísérelhető-e

a konstruktív megközelítés, s ha igen, hogyan lehet azt olyan problémának tekinteni, amelyben a vitás felek együttesen tehetnek kísérletet olyan megállapodás kialakítására, amely valamennyi félnek elfogadható, s amely a vitában felmerülő szükségleteiket minél nagyobb mértékben kielégítheti. Így a felek kölcsönösen elégedettek lehetnek a kialakult megoldással, érdekeltek lehetnek annak megvalósításában, s végső soron valamennyi érintett fél győztesnek tekintheti magát. Ebből a megfontolásból született a „win-win” (győztes-győztes) elnevezés az ilyen eredménnyel záruló vitákra. Amikor egy szervezet integritása sérül, amikor az integritás megerősítéséért megtehető vagy megteendő lépésekről kell egyetértésre jutni, tulajdonképpen ilyen viták lefolytatására van szükség. Ráadásul ezekben a helyzetekben az integritás-tanácsadó választhatja azt a szerepet, s sok esetben bizonyára ez a leghatékonyabb, hogy egyfajta facilitátorként segíti olyan konszenzus kialakítását az érintettek között, amely mindenki számára elfogadható, s így ezen egyetértés birtokában az érintett személyek, illetve a közösség törekedni fog a konszenzusos tartalom megvalósítására, fenntartására.

A konfliktuskezelés alapvető megközelítései

A konfliktusokhoz alapvetően három eltérő módon viszonyulunk. E három eltérő értelmezés különbsége már abban az esetben is nehezen feloldhatóvá vagy feloldhatatlanná teszi a konfliktust, ha az érintett felek más-más megközelítést választanak. Nézzük ezeket a megközelítéseket:

- *Nyers erővel:* Ebben az esetben annak alapján tekintjük eldönthetőnek a konfliktus kimenetelét, hogy kinek milyen erőforrása, hatalma, fizikai ereje, fenyegető fellépése van ahhoz, hogy a másik felet meghátrálásra kényszerítse. Ez a konfliktuskezelési mód sok tekintetben hasonlít a skander szabályaira, amelyben egyértelműen el kell dönteni, hogy ki a nyertes (aki le tudja nyomni a másik kezét az asztalhoz), s a vesztes végső pozíciója is egyértelmű, aki a vitatott kérdésben mindent elveszít (a kezét az asztalhoz szorítják). Elvileg lehetne valamilyen kompromisszumos megoldás is, ám ebben a módszerben az erősebb fél rendszerint végletesen él az erőfölényével, és a lehető legnagyobb mértékben ki is használja.
- *A „Kinek van igaza?” kérdés eldöntésével:* A viták másik értelmezése azon alapul, hogy a felek azt vélelmezik, hogy nekik valamilyen szabály alapján igazolható az álláspontjuk. Persze a felek eltérő szabályokra, eltérő értelmezésekre, eltérő tényállásra is alapozhatnak, ennek tisztázása minden esetben jelentős erőforrásokat és gyakran a szabály alkalmazását hivatott harmadik fél (bíró) bevonását igényli. A vitákban ugyanígy alkalmazzuk a törvény paragrafusait.

Mindkét fél szelektíven és a saját felfogásában állítja össze jogi érveit, hiszen különben nem lennének bírósági perek. Míg a nyers erő közvetlenül okoz károkat, a bírósági perek vagy a szabályok érvényesítésén alapuló viták hátránya az, hogy időigényesek és költségesek. Ráadásul ez az út jogszolgáltatást nyújt, és nem igazságszolgáltatást. Valamelyik fél (vagy mindkettő) csalódott lesz, esetleg véletlenszerűnek és igazságtalannak fogja érezni a döntést.

Érdek alapon: Harmadik megközelítésként, s talán a józan ész szempontjából ez tűnhetne a leglogikusabbnak, abból indulhatnak ki a felek, hogy az adott vitában kinek mire lenne szüksége, kinek milyen érdekeit és hogyan lehetne a legnagyobb mértékben kielégíteni. Itt a felek elfogadják, hogy ebbe a helyzetbe kerültek, és közösen, a jövőre és érdekeikre koncentrálva keresik a mindkét fél számára elfogadható megoldást. A kutatók mégis azt állították meg (FISHER–URY 1991), hogy ez a legkevésbé használt módszer, s éppen az alternatív vitarendezés tudománya, módszertana tehet kísérletet ennek alkalmazására. Ezeket a tárgyalásokat nevezik integratívnak, érdekalapúnak, szemben az egymást kizáró elven működő disztributív tárgyalással, amelyre még visszatérünk.

Az erőalapú döntésben az erősebb győz, a gyengébb veszít. A „kinek van igaza?” típusú viták végső megoldása gyakran a bíróság, amely bár gyakran lassan, de mégis kijelöli a „nyertest” és a „vesztést”, bár ekkorra már mindkét fél nagyon sok időt, pénzt, fáradságot vesztett, és viszonyuk általában helyrehozhatatlanul megromlott. Társadalmunk, szervezeteink egyik fő problémája, hogy túl sokszor nyúlunk az erőszakhoz, erő-, hatalomalapú megoldásokhoz, ami a vita gyors eszkalálódásához vezet. Ha állóháború alakul ki, amelyben az erő, hatalom nem volt képes kialakítani az új status quót, akkor is inkább a „kinek van igaza?” típusú játékba bonyolódunk bele. Ezeknek a módszereknek úgynevezett „győztes-vesztes” vagy „vesztes-vesztes” helyzetek a végkifejletei. Az érdeken alapuló megoldások, amelyekhez valamilyen diskurzuson, tárgyaláson keresztül vezet el az út, olyan megoldást, megoldásokat eredményezhetnek, amelyeket mindegyik fél el tud fogadni, magáénak tekint, ezért érdekelt is azok betartásában, megvalósításában, s a feleket partnerekké teszi a jövőben, vagyis a megvalósítás időszakában.

A konfliktusok elemzésével foglalkozó társadalomtudományok (közgazdaságtan, szociológia) főbb megközelítéseiben a konfliktuskezelés szempontjából releváns konfliktust akként szokás értelmezni, mint valamilyen korlátozott mértékben rendelkezésre álló erőforrásokért történő rivalizálást. Vannak természetesen más megközelítések is, amelyek a konfliktus forrásának a vállalatok, szervezetek uralmi struktúráját vagy a munkavállalók és munkáltatók egyenlőtlen pozícióit stb. tekintik, de ezeket itt nem tárgyaljuk. Mégis létezik – ha úgy tetszik – a konfliktusok értelmezésének egy olyan „filozófiája”, amely döntően az Amerikai Egyesült Államokban alakult ki, majd az angolszász országokban terjedt el

leggyorsabban, s amely meghatározó hatást gyakorol e területre. E filozófia rövid bemutatására a jegyzet későbbi részében kísérletet teszünk.

Meghatározó továbbá az a szempont is, hogy a jog rendszere a vitában álló felek között soha nem azzal a céllal működik, hogy közvetlenül igazságot tegyen. A jog minden jogrendben alapesetben a jogsértést szankcionálja, s olykor e szankció egybeesik igazságérzetünkkel, morális beállítottságunkkal, olykor ellentmond neki, vagy semmilyen összefüggésben nem áll azzal. Ennek következtében a vitában álló felek azon döntése, hogy vitájukat a jogi intézményrendszer (illetve más formális eljárás) elé bocsátják, nem feltétlenül eredményezi akár csak az egyik fél elégedettségét a felmentő vagy szankcionáló ítélet (döntés) eredményeképp. Tehát a vitában álló feleket több tényező is arra készteti, hogy vitájukat egymással – akár egy harmadik személy bevonásával is – oly módon rendezzék, amely mindkét fél számára elfogadható. E cél megvalósításának eszközei a közvetítés, az egyeztetés, a békéltetés, a tárgyalás, s végső soron ezen célkitűzés megvalósítási formájába sorolhatjuk a döntőbíráskodást (arbitrázást) is.

A közvetítés (mediáció) folyamata mint a konfliktusfeloldás egy eredményes módja

Az alternatív vitarendezési eljárások között kitüntetett jelentőségű az úgynevezett közvetítői eljárás (mediation, mediáció). Kitüntetett szerepe két dologból következik, egyrészt az egyik leggyakrabban alkalmazott „harmadik fél”-módszer, s részben ettől nem függetlenül mára a különféle jogi szabályozások nyelvezetében olyan átfogó, több módszert, eljárást felölelő fogalomként használják, amely tulajdonképpen valamennyi harmadik fél bevonásával lefolytatott alternatív vitarendezési eljárást magában foglalja.

A mediáció Christopher W. Moore által leírt módszere (MOORE 1986) a mediáción kívüli, úgynevezett integratív tárgyalásvezetés számára is hasznos lehet, ezért tekintjük át ezt a folyamatot. Megjegyezzük azonban, hogy az idevonatkozó irodalomban számos hasonló leírás található, amelyek valamilyen szakaszokra bontják a folyamatot. Ezek jelentős hasonlóságokat mutatnak, de a szakaszok számában eltérések mutatkozhatnak. A leírás kapcsolódik a jegyzet integratív/együttműködő csoportfolyamatokkal foglalkozó fejezetéhez, ami egyáltalán nem meglepő. Az együttműködés és a konfliktus ugyanis egy skálán helyezkedik el: amikor az együttműködés sérül, akkor konfliktus keletkezik, amikor a konfliktus megoldódik, akkor helyreáll az együttműködés. Az integritás-tanácsadó ugyan nem végez mediációs tevékenységet, de a kialakult vitákban mégis kerülhet olyan helyzetbe, hogy eltérő álláspontok egyeztetésében kell közreműködnie. Ehhez is hasznos lehet az alábbi sorvezető.

1. lépés

Kapcsolatteremtés a vitában álló felekkel:

- az első kapcsolatfelvétel,
 - bizalomteremtés,
 - összhangteremtés,
 - megismertetni a feleket a mediáció folyamatával,
 - az eljárás iránti elkötelezettség megteremtése.
2. lépés
- Hogyan irányítsuk a feleket a mediáció során – stratégiaválasztás:
- a vitarendezés lehetőségeinek bemutatása,
 - a feleknek nyújtott segítség egy stratégia kiválasztásában,
 - a felek szemléletmódjának koordinálása.
3. lépés
- Háttér-információk összegyűjtése és elemzése:
- lényeges információk összegyűjtése, elemzése a vitában állókról, a körülményekről, valamint a vita tárgyáról,
 - az információk hitelességéről való meggyőződés,
 - a valótlan és ellenőrizhetetlen információk hatásainak minimálisra csökkentése.
4. lépés
- Részletes mediációterv készítése:
- azoknak a stratégiáknak és előrelátható lépéseknek a felderítése, amelyek a megoldás felé mozdíthatják el a feleket,
 - azoknak a nem előre látható lépéseknek a felderítése, amelyekkel kifejezetten az adott konfliktusra lehet reagálni.
5. lépés
- A bizalom és együttműködés megteremtése:
- a felek pszichés felkészítése a lényegi problémákról való tárgyalásra,
 - érzelmi kitörések kezelése,
 - a felek egymással szembeni reakcióinak követése,
 - a megértés ellenőrzése és a sztereotípiákban való gondolkodás minimalizálása,
 - a felek és a megoldandó kérdések elfogadásának megteremtése,
 - a bizalom megteremtése/fenntartása,
 - egyértelmű kommunikáció.
6. lépés
- A mediáció kezdete:
- a felek közötti tárgyalások megnyitása,
 - nyitott és pozitív hangnem megteremtése,
 - elvi és eljárási szabályok felállítása,

- a felek támogatása abban, hogy kifejezhessék az érzéseiket,
 - nincs beszűkítve a megtárgyalandó témák, kérdések köre,
 - segítségnyújtás a feleknek abban, hogy felfedezzék az elkötelezettséget, elkerüljék a kiugrást és a manipulációt.
7. lépés
- A megtárgyalandó kérdések és az eljárási rend meghatározása:
- a feleket érintő témakörök tág meghatározása,
 - a megállapodás fenntartása arról, hogy az egyes kérdésekről a felek tárgyalnak egymással,
 - az egyes kérdések sorrendje a tárgyalás folyamán.
8. lépés
- A vitában állók mögöttes érdekeinek felderítése:
- a lényegi (tartalmi), eljárási és pszichológiai érdekek feltárása,
 - rámutatni arra, hogy a másik félnek mik az érdekei.
9. lépés
- Megoldási javaslatok ösztönzése:
- tudatosság kialakítása a felekben arra vonatkozóan, hogy szükség van arra, hogy sok megoldási javaslat hangozzék el,
 - az egyetlen megoldás iránti elkötelezettség mértékének csökkentése,
 - a lehetséges megoldások pozícióalapú helyett érdekalapú tárgyalás útján történő előmozdítása.
10. lépés
- A megoldási javaslatok értékelése:
- a felek érdekeinek felidézése,
 - annak az értékelése, hogy az egyes megoldási lehetőségek hogyan, mennyiben szolgálják a felek érdekeit,
 - az egyes javaslatokból származó előnyök és hátrányok felbecsülése.
11. lépés
- Végső tárgyalás:
- megállapodás létrehozása vagy a pozíciók fokozatos egymáshoz közelítése útján vagy úgy, hogy az utolsó lépés a csomagszerű megállapodáshoz, egy konszenzuson alapuló megoldás megfogalmazásához vezet, vagy úgy, hogy eljárási eszközök igénybevétele útján jutnak a felek a tartalmi kérdésekben megegyezésre.
12. lépés
- Az írott megállapodás megkötése:
- eljárási lépések megtétele, hogy a megegyezés létrejöhessen,
 - értékelési és folyamatos nyomonkövetési folyamat kialakítása,

- a megállapodás formába öntése, valamint egy végrehajtási és elkötelezettségi mechanizmus beépítése.

Ezen a nyomvonalon lefolytatott egyeztetés segítheti a feleket a konszenzusos megoldáshoz, megállapodáshoz. Természetesen nem tekinthető életszerűnek, hogy az integritás-tanácsadó munkája során ilyen teljes közvetítői megbeszélések sorát vezesse le, azonban e sorvezető bizonyos elemei segítségül szolgálhatnak a munkája során felmerülő egyeztetésekhez. Amikor az integritás erősítésének feladataiban gyakran utalunk a szabály- és az értékmegeközelítések szükségességére, ez azt is jelentheti, hogy bizonyos esetekben, az integritás konkrét szabályba ütköző sérülésekor kevésbé van más lehetőség, mint az adekvát jogi eljárások megindítása. Más esetekben azonban egy adott cselekvés, kockázat, közösen elfogadott megoldások révén orvosolható. Ezekben az esetekben döntő szerepe lesz a megfelelő tárgyalások, egyeztetések sikeres lefolytatásának, amelyek során a megfelelő tárgyalási stílus, technikák megválasztása jelenti a sikerhez vezető utat. Az alábbiakban áttekintjük a pozíciókon alapuló és az érdekeken alapuló tárgyalási stílusokat, amelyek segítenek kialakítani a megfelelő tárgyalási technikákat.

Tárgyalási stílusok

Az érdekalapú konfliktuskezelésre alapozott alternatív vitarendezési módszerek együttműködő folyamat kialakítását célozzák, mert hosszú tapasztalat bizonyítja, hogy a szervezeti konfliktusok nagy részében az érdekekre fókuszáló, együttműködő megoldások adnak biztos lehetőséget a „nyertes-nyertes” típusú végeredményre. Nyertes-nyertes játszmáról és eredményről akkor beszélünk, ha a felek szempontjából pozitívabb a kimenet, mint a nullaösszegű játszmánál, ahol az egyik fél nyeresége pontosan megegyezik a másik fél veszteségével.

A pozicionális és érdekalapú tárgyalás

A konfliktushelyzet kialakulásában számos tényező játszhat szerepet, s e tényezők súlya is jelentős eltéréseket mutathat az egyes esetekben.

Így meghatározó lehet a felek által képviselt eltérő értékek, értékrendek struktúrája. Az értékek különbözősége fakadhat a személyiség (a képviselők személyisége) különbözőségeiből, az eltérő társadalmi hovatartozásból, politikai kötődésekből vagy bármilyen más okból. Gyakori eset az is, hogy az eredetileg érdekellentétek okán kialakuló konfliktust megterhelik a felek eltérő értékrendjéből adódó ellentétek, és a hangsúly fokozatosan áttevődik az értékek vitájára. Más esetekben a felek helyzetét, a konfliktusban megvalósuló magatartását a közöttük kialakult kapcsolatok befolyásolják. E kapcsolatok

lehetnek a korábbi tapasztalatok, precedensek által meghatározottak, s természetesen előjelüket tekintve lehetnek pozitívak, olyanok, amelyek hozzásegítik a feleket vitájuk rendezéséhez, vagy gyakrabban negatívak, amelyek jelentős gátat emelhetnek a legkedvezőbb megállapodás megtalálása elé.

A felek közötti viszonyt jelentősen befolyásolhatják a fent említett személyek vagy szervezetek közötti kapcsolatokon kívül a felek szervezeti struktúrából fakadó eltérő pozíciói is. E szempontból gondolnunk kell nemcsak a formális szervezeti struktúrára, hanem az informális szervezeti viszonyokra, pozíciókra, hatalmi tényezőkre vagy a technológiából, protokollokból adódó egymásrautaltságokra, függőségekre is. A strukturális elemek között nem csupán arra utalunk, hogy a munkaszervezeteken belül a munkáltató és munkavállaló, vezető és beosztott mindig eltérő szervezeti pozícióban van, hanem arra is, hogy a személyek egyúttal tartozhatnak olyan érdekképviselői, politikai, gazdasági szervezetekhez, szervezeti egységekhez is, amelyek egymás közti viszonya visszahat a felek közötti viszonyra.

További fontos tényező a felek szempontjából a konfliktusban érintett információk köre. Ez alatt az értendő, hogy a felek sohasem kizárólag a konfliktus eldöntéséhez szükséges és elégséges információkkal rendelkeznek, hanem olykor jelentős információhiány mellett kell álláspontjukat kialakítaniuk, vagy az adott témához irreleváns, (feldolgozhatatlan) többletinformáció zavarja őket a legmegfelelőbb megoldás keresésében. Így a nem pontos információ birtoklása vagy a másik félnek tulajdonított információról feltételezett vélemények is jelentősen hozzájárulhatnak a konfliktushelyzet súlyosbodásához. E konfliktusforrások felismerése és megkülönböztetése az egyik legfontosabb eleme az itt ismertetendő konfliktuskezelési filozófiának.

Mi e filozófia lényege? E filozófia a viták rendezésének két alapvetően eltérő modelljét különbözteti meg, amelyek egyúttal a rendezés tényleges cselekményének, az „alkunak” is két modelljét jelentik. Az egyiket nevezzük pozicionálisnak, a másikat érdekalapúnak vagy az érdekekre koncentrálóknak. E filozófia megalapozói Roger Fisher és William Ury, akik – az e terület alapkönyvének számító – *Getting to Yes* (Penguin Books, 1991) című könyvükben fejtették ki erről nézeteiket. Később e könyvnek számos módosított, bővített kiadása jelent meg, s más szerzők is hasonló modellek kidolgozásával erősítették e filozófia szakmai háttérét (külön kiemelés érdemel Jerome T. Barrett és John O’Dowd *Interest-Based Bargaining* című, 2005-ben megjelent kötete).

Az említett szerzők szerint a konfliktusok alapvető forrásai az értékek különbözősége, a felek közötti kapcsolatok, az információk, a szervezeti vagy strukturális összefüggések (például szervezeti kényszerek, szolgálati út stb.) és az eltérő érdekek. E konfliktusforrásokat tekintve azok a kísérletek, amelyek az eltérő értékekre koncentrálva igyekeznek megegyezést keresni, ritkán járnak sikerrel. (Értékeknek tekintjük azokat a dolgokat, amelyek viselkedésünket, döntéseinket tartósan befolyásolják. Ilyen érték lehet az őszinteség, a méltányosság, a hatékonyság stb.). Hasonlóképpen rossz esélyű a megoldások keresését

a kapcsolatokra alapozni, különösen, ha e kapcsolatok kedvezőtlen előzményekkel terheltek, vagy más okból nem jelentenek pozitív potenciált a megoldások létrejöttéhez. Ugyanakkor, ha a felek megpróbálnak tényleges, valós érdekeikre koncentrálni, jobb eséllyel juthatnak mindkét fél számára elfogadható eredményre. Ennek lényege abban rejlik, hogy amíg az emberek (csoportok) értekeikről ritkán képesek lemondani vagy azokban kompromisszumot kötni, addig az érdekek kielégítése egészen más szabályok szerint történik.

A korlátozott javakért való rivalizálás esetében, vagyis a konfliktusokban az érdekek tekintetében könnyen azonosítható valamelyik félnek olyan érdeke, amely kielégítése a másik fél számára nem jár azonos „költséggel”, mint amilyen „hasznot” jelent az adott fél számára. Ily módon lehetőség van a javak bővítésére, vagyis olyan többletjavak megteremtésére, amelyek a javak elosztásába bevonhatók. Ahhoz, hogy ez létrejöjjön, a felek között olyan bizalmi viszonyra van szükség, amely lehetővé teszi sokrétű érdekeik felszínre kerülését, ezáltal a javak bővítését. Ezért nevezik az ilyen természetű tárgyalási folyamatot érdekalapú alkunak. Az alábbi rövid összeállítás szembeállítja egymással a pozicionális alku ismérveit és feltételeit az érdekalapú alkuval.

A pozicionális alapú tárgyalás fontosabb jellemzői közé tartozik, hogy az alku tárgyát képező javak korlátozottak, a felek e javakon történő osztozkodásban maximalizálni akarják hasznukat, amely során érdekeik kizárják egymást. E tárgyalások további sajátossága, hogy a felek közötti jelenlegi vagy jövőbeli viszony számukra nem bír különösebb jelentőséggel, szemben az azonnal elérhető haszonnal. A felek ellenfélnek tekintik egymást, s az egyik fél nyeresége éppen megegyezik a másik fél veszteségével (az ilyen helyzetet a játékelméletben zéróösszegű játszmának nevezik). A vita során az offenzív lépések dominálnak.

Hogyan folytatják a felek a pozicionális alapú tárgyalást?

- Meghatározzák a célt (a lehetséges legjobb megoldást), amelyet el akarnak érni a tárgyalás során.
- Az alku megnyitásakor e legjobb megoldást veszik alapul.
- Meghatározzák azt az alsó határt, amelyet még hajlandóak elfogadni a megegyezés érdekében.
- Figyelembe veszik a másik fél lehetséges céljait és az általa még elfogadható legkevésbé optimista megoldást.
- Mérlegelik, hány pozíció helyezkedik el az általuk elérni kívánt legjobb és a számukra legkevésbé előnyös, de még elfogadható pozíció között.
- Megfontoltan lépnek át egyik pozícióból a másikba.
- Logikai rendbe állítják a megtárgyalandó kérdéseket.
- A könnyen megoldható kérdésekkel nyitják a tárgyalást.

- Hagyják, hogy a másik fél is megmagyarázhassa, miért éppen azzal a pozícióval nyit.
- Számba veszik a kölcsönösen elfogadható változatok összességét.
- Ha vannak ilyen változatok, a legelőnyösebbet kell kiválasztani.
- Ha nincs közösen elfogadható változat, a felek áttekintik, hogy valamilyen elfogadható módosítás révén létrehozható-e ilyen változat.
- Írásos formába öntik a megállapodást.

A pozíciókon alapuló tárgyalásoknak a fentiek figyelembevételével is két típusát kell megkülönböztetnünk. Az egyikben alapvető cél, hogy a megállapodás létrejöjjön, vagy a kapcsolat a legkisebb mértékben sérüljön, ekkor puha, megengedő módon tárgyalnak a pozíciókról. Ebben az esetben a felek igyekeznek a megegyezést akár olyan áron is elérni, hogy a kitűzött célokból nagyobb mértékben engednek, ennek megfelelően megengedők a másik féllel és a vitás problémával szemben is, könnyen módosítják álláspontjukat, különféle ajánlatokat dolgoznak ki és ajánlanak fel a könnyebb megegyezés érdekében. Szemben az ezzel ellentétes kemény stílussal feltárják végső, még elfogadható álláspontjukat, felkínálva ezzel, hogy akár ahhoz közeli kimenet is elfogadható számukra, s ezen engedményeket akár egyoldalúan is hajlandók megtenni a megegyezés érdekében. Ez a tárgyalási stílus egyoldalúan is folytatható, amikor a másik fél kemény tárgyalást folytat.

A kemény tárgyalás során a másik fél legyőzendő ellenfél. A kapcsolatok feltételeként is megfogalmazódnak követelések a másik fél visszalépésére vonatkozóan, a kemény tárgyaló határozott, gyakran agresszív fellépést tanúsít a másik féllel és a pozíciójával szemben, e fellépés gyakran fenyegetés formájában is megjelenik. Mereven ragaszkodik az ilyen típusú tárgyaló kiinduló pozíciójához, s szigorúan titkolja, meddig lenne hajlandó elmenni az engedményekben (azzal együtt, hogy ilyen határt nyilvánvalóan meghatároz magának a felkészült, gyakorlott tárgyaló), sőt akár szándékosan félrevezető módon is eljárhat valódi végső álláspontjának tekintetében.

Jól látható, hogy a tárgyalási stílusok eltérőek lehetnek egyazon tárgyalás szereplői között is, ami leképezheti a felek erőkülönbségeit, hatalmi helyzetét is, de nem törvényszerű, hogy a tárgyalók e helyzetükkel összhangban választják meg a tárgyalás során alkalmazott tárgyalási stílusukat. Gyakran meghatározó a tárgyalási készségek, gyakorlatok, rutinok készlete is, s ekkor igazi diszsonanciák léphetnek fel.

E tapasztalatok alapján fogalmazták meg a már idézett szerzők, hogy célszerű a pozíciókon alapuló tárgyalások helyett egy másik nézőpontot választani, mivel a pozíciókat előtérbe állító viták, alkuk, megegyezések gyakran nem vezetnek el a legjobb megállapodáshoz, korlátozzák a kreatív gondolkodást a problémák megoldásában. Bár látszólag a pozíciókon alapuló alkuk gyorsabban lezárhatók, ez mégsem jelent jobb hatékonyságot, mert amellett, hogy jelentős erőfeszítést igényelnek a felektől, rombolhatják a kapcsolatokat, veszélyeztethetik a további együttműködést úgy, hogy sok esetben még a rövid távú

megegyezést sem érik el, vagy az erőviszonyok kisebb mértékű megváltozása után is borul azok tartalma. Ekkor újrainítják a vitát, az új erőviszonyok érvényesítésének reményében.

Az érdekalapú tárgyalások elsődleges célja, hogy a részt vevő felek érdekei és szükségletei a lehető legteljesebb mértékben kielégüljenek. Az érdekalapú tárgyalások lényege, hogy a felek közösen, egymás partnereiként igyekeznek megoldani az előttük álló közös problémát. Ebben az esetben a sikeres tárgyalás valamennyi tárgyaló fél sikeréhez, győzelméhez vezet. Az érdekalapú tárgyalások létrejöttének nélkülözhetetlen feltétele, hogy a résztvevők rendelkezzenek a tárgyalás lefolytatásához szükséges képességekkel és készségekkel. Az érdekalapú, kooperatív tárgyalás időt, együttműködési készséget, a közös megoldások keresését, a fontos információk cseréjét feltételezi. Az érdekalapú tárgyalás semmiképpen sem jelenti a saját érdekek feladását, viszont azok érvényesülését úgy igyekeznek elérni, hogy egyidejűleg a tárgyalópartner érdekei is teljesülhessenek. E tárgyalási mód legfőbb eleme az együttműködés és a bizalom.

Az érdekalapú tárgyalások legfontosabb alapelvei:

- A tárgyaló felek megkísérik leválasztani a megoldandó problémáról a hiedelmeket, a személyes problémákat, az ellenérzéseket és a tartalmi javaslatokról, felvetésekről az érzelmi megnyilatkozásokat. A felek arra törekednek, hogy segítve egymást, képesek legyenek a tényleges tartalmakra koncentrálni. Ennek érdekében az eltérő értékekből, a kapcsolatok korábbi tapasztalataiból fakadó ellenérzéseket megpróbálják figyelmen kívül hagyni. Ennek megvalósításáért olykor nehéz lépésekre kényszerülnek: például a kapcsolatok szubjektív, emocionális tartalmának rendezésére vagy egyszerűbben szólva a megbocsátás, a bizalom megelőlegezésére stb.
- Ellentétben a pozicionális alku „szabályaival”, a felek elkerülik egymás túllícitálását, saját álláspontjuk erőltetését, mivel az semmi újat nem hoz, csak elmérgesíti a légkört, és eltávolítja a feleket a jó megoldások megtalálásától. Az álláspontokat a kooperatív viszony keretei között kizárólag az érdekek teljesülésének elérése határozza meg, s nem a másik féllel szembeni pozíció vagy játszma alakulása. E tekintetben a megoldási alternatívák nélkülöznek minden olyan funkciót, amely a másik féllel szembeni erőpozíció jelzésére irányul.
- A minél jobb megoldásokat közös problémafeldolgozás révén próbálják megtalálni. Nem hiszik a felek, hogy egyetlen tökéletes recept létezik, éspedig az, amelyet saját megoldásuknak vélnek. Nem sajnálhatják tehát az időt minél több közös, jó megoldás kidolgozására, hiszen ez közelebb viszi őket a jobb megegyezés lehetőségéhez. Ez együtt jár azzal is, hogy a megoldási lehetőségekhez a felek nem

aszerint alakítják ki viszonyukat, hogy azokat melyik fél találta ki vagy mondta ki először, hanem aszerint, hogy az – vagy annak valamely eleme – közelebb viheti-e őket érdekeik érvényesítéséhez. A megoldások ilyen szemléletű értékelése gyakran nem valósul meg külső segítség nélkül.

- A sikeres tárgyalás talán legfontosabb feltétele, hogy a tárgyalópartnerek megállapodjanak azokban az objektív és tisztességes kritériumokban, amelyek alapján a végső megállapodás létrejöhet. Ez nem jelent mást, mint hogy a felek kölcsönösen elismerik egymás jogát és törekvését arra, hogy érdekeiket minél nagyobb mértékben kielégítsék. Ezért keresik azokat a megoldási alternatívákat, amelyek megvalósulásával az eltérő érdekek kölcsönösen teljesülhetnek.

Mindezek alapján az érdekalapú tárgyalás legfontosabb jellemzői a következők:

- A javak bővíthetők.
A javak, amelyekről beszélünk, igen sokfélék lehetnek, merőben eltérő jellemzőkkel bírhatnak. Bizonyos javak szűkebb értelemben nem bővíthetők, mint például a pénz, az idő vagy valamely tárgyak összessége. Ugyanakkor még e javak is bővíthető erőforrásokként vehetők számba, amennyiben más területekről a felek érdekeinek sérelme nélkül átcsoportosíthatók, kiválthatók vagy megoszthatók. Például, ha a munkabérek ugyan nem emelhetők, mert arra több forrás valóban nem áll rendelkezésre, a vállalat tulajdonában lévő bizonyos létesítmények használatának megosztása vagy átengedése a munkavállalók számára mégis többletbér kifizetésével egyenértékű. Mindenki számára ismert példa, amikor a vezető állású munkavállalók gépkocsihaszna-
latban, telefonhasználatban vagy más javak használatában jutnak „többletjövdelemhez”, kiválta ezzel a személyes költségek bizonyos körét. Más esetekben a javak bővítését a felek valamilyen más érdekeinek kielégítése teszi lehetővé. Nem utolsósorban a javak egy része természeténél fogva olyan, hogy megosztásuk nem jelenti egyben felosztásukat is. Jellemzően ilyen az információ, amely azok számára, akik hozzájutnak, nyilvánvaló többletet jelent, s azoknak, akik átadták, ugyanannyi marad, mint a megosztás előtt. Ilyen lehet még számos nem teljes kapacitásban kihasznált eszköz is, mint például a fénymásoló, az üdülő, az épület vagy más ingatlan, illetve ingóság.
- A felek hisznek abban, hogy létezik valamennyiük érdekét kielégítő megoldás közös problémájukra.
Aki részese volt korábban olyan problémamegoldási folyamatnak, amelyben a felek érdekei maradéktalanul teljesültek, az viszonylag könnyen elfogadja

azt a kiinduló feltételezést, hogy az esetek jelentős részében e megoldások keresése nem illuzórikus. Ez a hit és bizalom tehát könnyen feltételezhető a kedvező tapasztalatokkal rendelkező tárgyaló felek esetében, míg azok esetében, akik korábban nem tapasztaltak ilyet, a másik tárgyalófél segíthet kialakítani azt a légkört, hangnemet, amelyben megteremtődik e bizalom, vagy adott esetben harmadik fél segítségével ez megteremthető.

- A résztvevők együttműködő partnerek, nem ellenfelek. A vitás helyzetben lévő felek – a fentiekhez hasonlóan – nem kis mértékben korábbi tapasztalataik birtokában képesek lehetnek olyan kooperatív szerepet vállalni, amelyben a másik felet ahhoz tekintik partnernek, hogy érdekeik feladása nélkül, azok kielégítésére közös problémamegoldást találjanak. E szerepek elsajátítása korántsem egyszerű, de a szervezetek keretében élő emberek számára egyre inkább haszonnal bír, s a modern szervezetek nagymértékben igénylik is ezt. Ilyen kooperatív magatartásra épít a minden korszerű szervezetben előforduló csapatmunka is.
- A tárgyaló személyek és a problémák elkülönülnek egymástól. Gyakori nehézséget jelent, hogy a felek valamely problémát elválaszthatatlanul hozzákötnek ahhoz a személyhez, részleghez, szervezethez, amely azt felveti, vagy amely annak megoldásában érdekelt. Ilyenkor a megoldás keresése helyett gyakran próbáljuk az álláspont képviselőjét legyőzni, fontosságát, szakértelmét, hitelességét, kompetenciáját megkérdőjelezni. Ennek elkerülése a személyek és problémák szétválasztását feltételezi. Ilyenkor elvonatkoztatunk attól, hogy a problémát ki vetette föl, vagy megoldása elsődlegesen kinek áll érdekében, s egyszerűen csak a közösen megoldandó problémahalmazba soroljuk.
- Olyan megoldás a cél, amellyel mindkét fél győztes lehet. A pozicionális alapú alku végkimenetelében azt a felet szokás győztesnek nevezni, amelyik nagyobb mértékben tudta érdekeit érvényesíteni. Természetes emberi vonás, hogy inkább győztesek szeretünk lenni, mint vesztesek. E szóhasználatot átelve a sikeres érdekalapú tárgyalásba, annak lehetőségét kell elfogadnunk, hogy érdekeink teljesülése esetén győztesnek tekintsük magunkat, annak ellenére, hogy esetleg a másik félnek is sikerült az érdekeit érvényesítenie. Ekkor mondhatjuk, hogy a vitának mindkét fél győztese. Az érdekalapú vitamegoldás során ezt a célt kell a feleknek maguk elé tűzniük.

A kölcsönös megalégedésre létrejött megállapodások könnyebben megtarthatók, a felek viszonyát nem rontják, hanem javítják.

Amennyiben sikerül olyan megoldást találni, amely mindkét fél érdekét szolgálja, ez azzal a lehetőséggel és valószínűséggel kecsegtet, hogy a felek egyaránt érdekeltek a megállapodás megvalósításában. Ha valamelyik fél bármely okból utólag úgy érzi, hogy becsapták, hogy akarata ellenére elfogadtattak vele számára előnytelen megoldást, úgy a megállapodás megvalósításában ellenérdekeltséget érez. Sőt egy esetleges újbóli tárgyaláshoz nehezen visszaállítható bizalomvesztéssel fog hozzákezdeni. E visszaközö magatartás veszélyét nevezzük „risk the future”-nek (a jövő árnyéka), s a tárgyalás, s főleg a megállapodás megfogalmazása, értelmezése során törekedni kell ennek elkerülésére.

Szükséges szólni az érdekek értelmezéséről, amelyek kielégítésére a felek törekedhetnek, illetve törekedniük kell. Az érdekalapú tárgyalás szempontjából háromféle érdek (szükséglet) megkülönböztetését javasoljuk:

- Dologi, tartalmi érdekek, amelyek a probléma, a konfliktus tárgyára vonatkoznak (pénz, idő, termék, jogkör, privilégium stb.) Ez az érdektípus szinte minden vita esetében a leglényegesebb vagy a felek által leglényegesebbnek hitt elem, hiszen a vita valamilyen javak megosztása körül alakul ki. Az esetek egy jelentős részében utólag mégis tetten érhető, hogy a felek vitabeli motivációját nem a tárgyi érdekek teljesülése befolyásolja legnagyobb mértékben. Gondoljunk például azokra az esetekre, amikor a bérek növelése egy adott munkavállalói csoport számára nem a megélhetés szempontjából döntő, hanem a vállalatban belüli vagy az ágazaton belüli más munkaerőcsoportokhoz viszonyított értékaránytalanság miatt.
- Eljárási érdekek, amelyek a résztvevők viselkedésére, kommunikációjára, az ezeket keretező szabályokra irányulnak. Nem elhanyagolhatók azon érdekek, amelyek arra vonatkoznak, hogy az az eljárás, amelyben érdekeinket érvényesíteni igyekszünk, értekeinknek, normáinknak, vagy más esetben szabályoknak megfelelő-e vagy sem. Így nem leszünk például maradéktalanul elégedettek, ha úgy gondoljuk, hogy valamely érdekérvényesítő, problémamegoldó eljárásnak a demokratikus elveknek kellene megfelelnie, miközben a valóságban e demokratikus eljárások sérültek. Érdekeink tehát irányulhatnak a vita megoldásának folyamatára, az abban alkalmazott eljárásokra, munkamódszereire is.
- Lélektani érdekek, amelyek a résztvevők érzelmeire, kapcsolataira, egymás tiszteletben tartására, a csatlakozások elkerülésére irányulnak. A vitában részt vevő feleket valós, tényleges személyek testesítik meg, vagy a vitában álló felekként, vagy a vitában álló csoportok, szervezetek képviselőiként. E személyek természetes és jogos érdeke, hogy a vita megoldása során személyiségük ne szenvedjen sérelmet. Így például senki sem szereti, ha lenézik, szakértelmét megkérdőjelezzik, alkalmasságát vitatják, vagy más módon egyszerűen csak kellemetlen szituációkba kényszerítik. Ilyen esetben még akkor is elégedetlenek

leszünk tartalmi eredményeinkkel, ha azok előzetes elvárásainknak teljes mértékben megfelelnek.

Hogyan folytatják a felek az érdekalapú tárgyalást?

- Meghatározzák a maguk számára azon dologi, eljárási, lélektani szükségleteiket, érdekeiket, amelyek teljesülését várják a tárgyalástól.
- Végiggondolják, hogy milyen dologi, eljárási, lélektani szükségletei lehetnek tárgyalópartnereiknek.
- A tárgyalások kezdetekor pontosan tájékoztatják partnereiket szükségleteikről, érdekeikről.
- Azokból az érdekekből, elvekből indulnak ki, amelyekben egyetértenek vagy amelyek tekintetében nincs köztük nagy nézetkülönbség.
- A problémát megkísérlik elkülöníteni a hozzá kötődő hiedelmektől; a téves, hiányos ismeretekből vagy a rossz személyes viszonyból adódó félreértésektől.
- A problémát részletesen elemzik, strukturálják, „elemi” részeire bontják.
- Meghatározzák azokat a kritériumokat, amelyeket a valamennyi fél számára elfogadható megoldásnak teljesítenie kell.
- E feltételek figyelembevételével minél több megoldást kidolgoznak.
- Szétválasztják a megoldások kidolgozásának és értékelésének folyamatát.
- Valóban érdeklődnek és ki is mutatják érdeklődésüket a másik fél érdekei iránt.
- A tárgyalás során nem élnek vissza partnerük gyengeségével.

Ennek megfelelően az érdekalapú tárgyalás főbb lépései a következők:

- a bizalom és együttműködés kialakítása,
- a tárgyalási eljárások és játékszabályok meghatározása,
- a tárgyalás menetének meghatározása (napirend),
- a probléma strukturálása, a vitás kérdések meghatározása,
- valamennyi fél vitás kérdésekhez fűződő érdekeinek tisztázása,
- a vitás kérdésekre vonatkozó megoldási alternatívák keresése, kidolgozása,
- a javaslatok kiértékelése,
- a legjobb megoldás kiválasztása,
- a részmegállapodások egységesítése, szerkezetbe foglalása,

- az egyezmény megvalósítására vonatkozó megállapodások kidolgozása, garanciák meghatározása,
- a megállapodás írásba foglalása.

Visszaulva a puha és kemény tárgyalási stílusokra, látható, hogy az érdekalapú tárgyalások megnyitják a lehetőséget egy harmadik lehetőség felé, amelyet elveken alapulónak nevezhetünk. Ebben a felek nem barátnak vagy ellenfélnek nem tekintik egymást, hanem olyan résztvevőknek, akik az adott probléma legjobb megoldásában érdekeltek. Közös cél tehát a legjobb megoldás megtalálása, amely ebben a tekintetben független az előzetes percepciók alapján kialakított, elképzelt pozícióktól, tartalmukat tekintve a probléma optimális megoldását igyekeznek megtalálni, ami a közös munka során alakul ki. Az elveken alapuló tárgyalási stílus a személyeket leválasztja a problémáról, velük szemben megengedő, míg a problémával szemben elkötelezett, céltudatos és megalkuvásoktól mentes. A folyamat során a szükségletekre, érdekekre összpontosít, nem a felek eredeti, kiinduló álláspontjaira. Ebben az esetben nem az engedmény vagy a fenyegetés a kulcsmotívum, hanem az érdekek feltárása, s az azokat kielégítő megoldási lehetőségek keresése. Ennek megfelelően e tárgyalási stílus nem egy lehetséges megoldás kialakítására irányul, hanem minél több opció megtalálására, amelyekből, vagy amelyek valamilyen kombinációjából alakulhat ki a legjobb megoldás. A vezérlő elv az objektív kritériumoknak megfelelő megoldás, amely nem függ az eredeti, tervezett kimenetektől, szándékoktól. Ha az elvek érvényesülnek a pressziók helyett, az elfogadható és kívánatos a tárgyalás során.

Az eredményes tárgyalás feltételei

Bár a pozicionális és az érdekalapú tárgyalás eltérő filozófiára épül, vannak olyan minimális követelmények, amelyek mindkét típusú tárgyalás esetében nélkülözhetetlenek a sikerhez, az eredményhez. Ezek a következők:

- A felek között kölcsönös függőségi viszonyoknak kell lennie, vagyis a felek érdekeiket csak egymás ellenére, vagy egymással kooperálva tudják érvényesíteni, de semmiképpen sem egymás nélkül.
- A felek tanúsítsanak hajlandóságot az érdemi tárgyalásra, vagyis ne legyenek elzárkózóak, a tárgyalás során valóságos érdekeik figyelembevételével járjanak el, s ne próbálják egymást érdektelen vagy lényegtelen kérdésekkel félrevezetni, a tárgyalás témáját eltéríteni.
- Legyen néhány kiindulópont, amelyben a felek egyetértenek. A tárgyalás lefolytatásának egyik kiinduló feltétele, hogy legyenek olyan – akár nem is a tárgyalás érdemi szubsztanciáját érintő – kérdések, amelyeket a felek nem vitatnak. Így például

a másik fél tárgyaláshoz szükséges kompetenciáját, jogát vagy a tárgyalás kiválasztott helyszínét, időpontját stb.

- Szükséges továbbá, hogy a feleknek legyen a megegyezéshez szükséges felhatalmazása. Ne fordulhasson elő az, hogy a tárgyaló felek meg tudnak állapodni valamely kérdésben, de mivel a egy-egy csoportot vagy más személyt, vezetőt képviselhetnek, a csoportok, döntéshozók utólag nem fogadják el a tárgyaló felek megállapodását. Ha ilyen előfordul, végzetesen megkérdőjelezheti a tárgyaló személyek kompetenciáját és a további pontokban elérhető megegyezést. Ha valamely témakörben az egyik félnek nincs felhatalmazása, azt előre jelezni kell a másik fél számára, hogy az adott téma megvitatására ne fordítsanak feleslegesen időt és energiát, vagy a megegyezést tekintsék úgy, mint amit a résztvevők határozott javaslatként terjesztenek elő a döntéshozó csoport vagy személy felé.
- A felek valamilyen mértékben legyenek nyitottak a kompromisszumok tekintetében. Egyik fél sem ragaszkodhat mereven eredeti elgondolásainak érvényesítéséhez, ami egyáltalán nem jelenti azt, hogy a felek érdekeik érvényesítéséről mondanának le. Azt jelenti csupán, hogy érdekeik érvényesítésére többféle megoldást tartanak megengedhetőnek, vagy bizonyos érdekeiket hajlandóak más érdekük érvényesítése esetén kiváltani.

Az alternatív vitarendezés célja

Az alternatív vitarendezés során, amikor harmadik fél bevonására kerül sor (ezt ma leggyakrabban itthon a mediációval azonosítják), a mediátor feladata az, hogy segítsen a résztvevőknek abban, hogy álláspontjaikat (kezdőpozícióikat) kifejtsék, feltárják a mögöttük rejlő érdekeket és szükségleteket, és megértsék a többi fél érdekeit és szükségleteit. Amikor a vita a bemerevedett álláspontokból kimozdul, és e mélyebb rétegeket feltárja, általában esély nyílik a megegyezésre.

Az alternatív vitarendezés az érdekek és szükségletek szintjén keres olyan megoldást, amelyet a felek elfogadhatónak és igazságosnak tartanak, és amelyről így időtálló egyezségeket köthetnek. A módszer célja annak az együttműködő problémafeltáró folyamatnak az elindítása, amely a feleket olyan megoldásokhoz vezetheti, amelyekkel a későbbiekben élni tudnak és akarnak.

A folyamat végén a „jó” megállapodást az jelenti, amikor a megállapodás:

- *Igazságos*: ez annyit jelent, hogy a felek igazságosnak és korrektnek érzik a folyamatot. A tapasztalat azt mutatja, hogy az a folyamat, amelyet a felek igazságosnak tartanak, általában olyan eredményre vezet, amelyet a felek elfogadnak és maguktól be is tartanak.

- *Hatékony*: mind az idő- és erőforrás-felhasználás tekintetében, mind pedig az összes értékteremtő lehetőség kihasználásában.
- *Jövőorientált*: nem a múlt történéseinek megítélésére koncentrálnak, hanem a jövő szempontjából keresik a szereplők számára elfogadható megoldást.
- *Időtálló*: mindenki által elfogadott, időben és erőforrásokban reális, együttműködő kapcsolatokat megőrző és a körülmények változása miatt az újratárgyalásokat rugalmasan nyitva hagyó megállapodás.

A facilitált problémamegoldás a szervezetekben

A *facilitált szervezeti problémamegoldás* olyan folyamat, amelyben egy semleges facilitátor segíti a résztvevőket abban, hogy egy hatékony munkafolyamat keretében fogalmazzák meg, elemezzék és oldják meg problémáikat. A facilitátor olyan semleges személy, akit minden résztvevő elfogad, és aki nincs felruházva semmilyen döntési joggal a tárgyalt problémával kapcsolatban. A facilitátor feladata olyan körülmények és folyamat megteremtése, amelyben minden résztvevőnek lehetősége van az aktív részvételre, és amelyben hatékonyan zajlik a kommunikáció és problémamegoldás.

A facilitált megbeszélés mint módszer alapvető eszköze egy-egy kulcsprobléma megoldásának, és kialakítja azt a közösségi részvételi teret vagy fórumot, amely az adott probléma közös (konszenzusos) megoldásához szükséges, akár egy konfliktus megoldása után is. Eredményes alkalmazásával a szervezeten belül fenntartható intézményre fejleszhető.

Meghallgatás és kérdezéstechnikák

A képzéshez tartozó jegyzetben Síklaki István a befolyásolás technikái között részletesen foglalkozott az Appreciative Inquiry (AI) módszerével, ezen belül az annak során alkalmazott kérdések módszertanával és technikákkal, valamint ehhez kapcsolódóan Edgar Schein kérdezési tipológiájával (Humble Inquiry), amit itt nem ismételünk meg, de utalunk rá mint olyan fontos tartalomra, amely szorosan kapcsolódik jelen témakörünkhöz is. A kapcsolódás kettős, egyrészt az ott ismertetett kérdezési és interjúmódszerek részben alkalmazhatóak az itt tárgyalta érdekalapú tárgyalások esetében is, részben az itt következő megfontolások lehetnek hasznosak az ott tárgyalta témakörben is.

Emellett megkerülhetetlen, hogy a konfliktusok kezelését, feloldását célzó tárgyalások során alkalmazott kommunikáció egyik legfontosabb eleméről, a kérdésekről ejtsünk néhány szót. Mindenekelőtt, ahogy a jegyzetben is szó esik a dialogikus kommunikációról, a konfliktusok tárgyalásában is az eredményesség feltétele a sikeres párbeszéd.

Passzív és aktív hallgatás

Ezen belül az érdekalapú alku talán legfontosabb eleme az érdekek, szükségletek feltárása, amelynek legfőbb eszközei a meghallgatás és a kérdezés. A meghallgatás kifejezésnek két formáját különböztetjük meg, a passzív és az aktív hallgatást. Passzív hallgatáson a jó időben, megfelelő ideig való csöndben maradás képességét értjük. Ez nagyon egyszerűen hangzik, de ha belegondolunk, vagy kipróbáljuk, bizony nem kézenfekvő dolog egy beszélgetés elakadásakor akár csak húsz másodpercig nem megszólalni, kivárni. Ugyanakkor, ha a beszélő valamiért megszakítja a beszédét, akár azért, mert gondolkodik a legmegfelelőbb szóhasználaton, akár azért, mert elgondolkodik, hogy valamit megoszson-e, vagy sem, könnyen lehet, hogy a kérdéssel, közbevetéssel kizökkentjük, s már nem fogja ugyanazt vagy ugyanúgy mondani, mintha kivártuk volna, hogy befejezze a mondandóját. A passzív hallgatás határán van a metakommunikáció, a beszélő felé fordulás, a megfelelő távolság kialakítása, megtartása.

Ennél többet szoktak értekezni az aktív hallgatás módszeréről, amely talán az egyik legfontosabb eszköze a pontos megértésnek. Maga a kifejezés némiképp ellentmondásos. A hallgatás ugyanis alapértelemben passzív tevékenység, aktívvá attól válik, hogy kizárólag a megértés, a beszélő segítése céljából mégis bizonyos aktivitást fejt ki a hallgató. Ilyen aktív tevékenység mindenekelőtt a bátorítás, annak kifejezése, hogy számunkra fontos, érdekel, amit a beszélő mond, valamint az elismerés, annak elismerése, hogy a beszélő is fontos. Elismerhető továbbá a beszélő helyzete, érzései és az a ráfordítás is, amellyel részt vesz a beszélgetésben, aktivitást fejt ki.

Az aktív hallgatás eszközei a visszajelzés, visszacsatolás egyéb formái, a jelentések pontosítása. Fontos, hogy minden megnyilvánulás kizárólag arra irányul, hogy a beszélő minél pontosabban ki tudja fejteni mondanivalóját, s azt a másik fél minél pontosabban megérthesse. Így minden elhangzó kérdés, megszólalás is csak e pontosabb megértésre irányulhat, holott ahogy látni fogjuk, a kérdések gyakran befolyásolóak, véleményt kifejezőek. A visszajelzések másik formája arra irányul, hogy a közlésben elválaszthassuk az érzelmi, indulati elemeket az egyéb tartalmi közlésektől. Mindkettő fontos a megértés szempontjából, de különválasztásuk segíti a pontosabb megértést. Ugyanezt a célt szolgálhatja az is, ha az elhangzottakat indulatmentessé, érzelmektől leválasztott formába fogalmazzuk át, így ellenőrizve, hogy jól értettük-e annak tartalmát.

Feltehetőek olyan tisztázó kérdések, amelyek szintén nem befolyásolnak, de a megértéshez hiányzó elemekre kérdeznek rá. Bizonyos helyzetekben hasznos lehet a parafrázis, vagyis a közlő mondatának akár szó szerinti megismétlése. Ez olykor lehetővé teszi, hogy amint a közlő visszahallja a saját mondatát, azt akár kisebb-nagyobb részben korrigálhassa. Ugyanakkor ennek az eszköznek megvannak a kockázata is, amennyiben a közlő úgy értelmezné, hogy a megismétlés annak az ellenőrzésére szolgál, hogy a figyelmünk kihagyása

miatt kontrolláljuk a közlést, vagy esetleg az egyik fél nem bízik bban, hogy a beszélő szándékai szerint képes fogalmazni.

Végül a beavatkozás, az eltérés szándéka nélkül az aktív figyelem körébe tartozhat az elmondottak strukturálása, rendszerezése, összefoglalása is. Ekkor a mondandó rendszerbe foglalása adhat lehetőséget a közlő számára annak ellenőrzésére, hogy a hallottak pontosan megegyeznek-e közlési szándékával, vagy szerkezetükben, tartalmukban pontosításra szorulnak.

Kérdéstípusok

Ahogy arról már korábban szó esett, a kérdezés igen fontos eszköze a párbeszédnek, tárgyalásnak. Amikor az alternatív vitarendezés keretei között alkalmazzuk a kérdezés technikáit, a célunk a másik megértése, az érdekek és szükségletek feltárása, ezért e kérdezési eszközöknek a demagógia, a befolyásolás nem, hanem kizárólag a megértés, a párbeszéd előmozdítása lehet a célja. Ebben főleg a nyitott kérdéseknek van szerepe, a zárt kérdések kevésbé alkalmasak az árnyalt kifejtés előmozdítására. Ezen belül, a nyitott kérdésekben is célszerű bizonyos szavak, kifejezések elkerülése, amelyek nem egyértelműek, magyarázatra szorulnak (FADEM 2009).

Az információs, vagy tisztázó kérdések értelemszerűen valamilyen ismeret, adat feltárására irányulnak (mikor, hol meddig). Az izolációs kérdések valamilyen kontraszt, elválasztás, megkülönböztetés kifejtésére készítetnek. Kifogásoló kérdéssel arra tehetünk kísérletet, hogy megtudjuk, egy adott dologgal szemben milyen ellenérvek, érdekek, kifogások vehetőek fel. A kontrasztkérdések az ellentmondások tisztázásakor, felderítésekor lehetnek hasznosak, a megkülönböztető kérdések az eltérések, különbségek pontosítását segítik. Feltehetőek hipotetikus kérdések is, amelyek a „mi lenne ha” kérdésekkel egy feltételezett helyzetre irányulnak.

Közléssorompók

A megértő, feltáró diskurzust néhány igen zavaró momentum gátolhatja, ezeket nevezik közléssorompóknak. Ilyennek az utasítások, parancsok, a fenyegetések, figyelmeztetések, tanácsok, megoldási javaslatok. Hasonlóan legátolhatja a moralizálás, prédikálás, minősítés, kioktatás és vádolás is. Ugyanakkor hasonló hatást válthat ki a hízelgés, a dicséret, a kigúnyolás, kifigurázás, a sajnálat vagy az együttérzés hibás kifejezése is. Blokkolóan hat a faggatózás vagy éppen a figyelem elterelése is.

Ezek olyan gátak, amelyek megtörik a párbeszéd kölcsönös megértési folyamatát, csökkentik a párbeszédet, vagy akár meg is szakítják azt.

E kommunikációs eszközök megfelelő alkalmazásával jó eséllyel lehet elérni azokat a párbeszédet, megvalósítani olyan tárgyalásokat, amelyek lehetővé teszik az érdekeken alapuló megegyezéseket.

KOMPETENCIÁK ÉS KÉSZSÉGEK

Érzelmi intelligencia

Az érzelmi intelligencia első pillantásra eléggé ellentmondásos fogalomnak tűnhet, hiszen a nyugati kultúrában már legalább az ókori görögök óta szembeállítják egymással a racionális intellektust és az irracionális érzelmeket. E szerint a hagyományos felfogás szerint két egymással szemben álló pszichológiai erő ütközik össze az emberben. Fölmerül a kérdés, mi indokolja, hogy érzelmi intelligenciáról beszéljünk, az pedig még inkább érdekes, hogy mi lehet az oka annak, hogy az elmúlt húsz év alatt e fogalom rendkívüli népszerűsége tett szert. Az egyik magyarázat az intelligenciatesztre vezethető vissza. Az IQ az elmúlt majdnem száz év alatt rendkívüli pályát futott be. Igen széles körben kezdték használni, és az emberek megítélésének egyik nagy jelentőségű mércéjévé lett. Az alacsony IQ megállapítása becsmérléssé vált. Sok kritikus szerint súlyosan vissza is éltek vele, például amikor az Egyesült Államok bevezette, hogy Ellis Islanden a bevándorlókkal is IQ-tesztet töltesse ki, és úgy találták, hogy az amerikai átlagnál jóval alacsonyabb értékeket mutatnak (GOULD 1999). Sokan érezhették úgy, hogy hiába sikeresek az életükben, a munkájukban, az IQ-juk nem elég jó. Ezt a gyakori kisebbségi érzést billentette helyre Daniel Goleman a bestsellerré vált *Érzelmi intelligencia* című könyvében (GOLEMAN 1995), amikor azt állította, hogy a sikerhez, az érvényesüléshez fontosabb képesség az érzelmi intelligencia, mint az IQ. Olyan becslésre is ragadtatta magát, hogy a siker 75%-át a magas érzelmi intelligencia adja. Márpedig az érzelmi intelligenciát még annyira megbízhatóan sem lehet mérni, mint az intelligenciát, így sokan megnyugtathatták magukat ezzel az új „felismeréssel”: azzal, hogy noha nincs kiemelkedő IQ-juk, mégis nagyszerű képességeik vannak az érzelmi intelligencia terén.

Ehhez járult az az elképzelés, hogy az érzelmi intelligencia tekintetében különbségek vannak az emberek között, s ez az elképzelés egy sor tényező miatt igen népszerűvé vált. Az egyik tényező, hogy az érdeklődés jelentősen megnövekedett az iránt, hogy az emberek a modern társadalomban miként képesek kezelni érzelmeiket. Míg az IQ-ról az az általános felfogás, hogy nagyrészt velünk született, és felnőttkorban már csak kismértékben fejleszthető, addig erősen hiszünk abban, hogy az érzelmi intelligencia tréningekkel fejleszthető. Így a legkülönbözőbb területeken lehet vele előrehaladást elérni, például az oktatásban, a foglalkoztatásban vagy az interperszonális érintkezés területén. Hiszünk abban, hogy

személyes előnyünk származik abból, ha befektetünk érzelmi intelligenciánk fejlesztésébe, s ez külön iparágat teremtett, tréningekkel, önfejlesztő könyvekkel és hasonló populáris dolgokkal. Ennek is Goleman könyve adott óriási lökést.

Magát a fogalmat először a nyolcvanas évek végén kezdték szórványosan használni, és a tudományos mérföldkövet Salovey és Mayer 1990-es *Emotional Intelligence* című cikke jelentette, amely a Goleman-könyvnek is kiindulópontjául szolgált. D mi is az érzelmi intelligencia? Lássunk egy autentikus definíciót:

Az érzelmi intelligencia az a kompetencia, hogy azonosítsunk és kifejezzünk érzelmeket, megértsünk érzelmeket, asszimiláljunk érzelmeket a gondolkodásunkba, és szabályozzuk mind a pozitív, mind a negatív érzelmeket önmagunkban és másokban.

Az érzelmi intelligencia keresztülmetszi a kognitív és érzelmi rendszereket, és egyszerre egységes és többdimenziós. Négy ágra osztható, ezek a következők.

- érzelmi észlelés/azonosítás: az érzelmi rendszerből származó információ észlelése és kódolása,
- a gondolkodás érzelmi facilitálása: az érzelmelek további feldolgozása annak érdekében, hogy javítsa a kognitív folyamatokat összetett problémamegoldási helyzetekben,
- *érzelmi megértés*: ez bizonyos értelemben a második fordítottja, az érzelmelek kognitív feldolgozásával kapcsolatos,
- *az érzelmelek kezelése*: az érzelmelek kontrollja és szabályozása önmagunkban és másokban.

Az érzelmi intelligencia sok hagyományos pszichológiai jelenségből összetevődő rátermettség. Az érzelmi intelligencia önmagunk megismerésével kezdődik, és azzal folytatódik, hogy másokról milyen sikeresen alakítunk ki a valóságnak megfelelő benyomást. Ebben különösen fontos az első benyomás, ami befolyásolja, hogy a másik ember viselkedését miként értelmezzük, és hogyan reagálunk rá. Ennek kialakulásában számos tényező vesz részt nagyrészt a tudatunk alatti folyamatok révén, automatikusan. Ilyenek a külső megjelenés, az öltözet, a barátságosság jelei, a modor, az akcentus és még egy sor más tulajdonság (a benyomás kialakításáról részletesen szól egy Dialóg Campus Kiadó által kiadott jegyzet: Síklaki István: *A befolyásolás átfogó módszerei szervezetekben*).

A benyomás kialakításának másik oldala az általunk másokban keltett benyomás, amely szintén fontos része az érzelmi intelligenciának. Az általunk másokban keltett benyomás is számtalan tényezőre vezethető vissza, az öröklött személyiségjegyeiktől a szocializációig. Íme néhány ezek közül:

- mindaz, amit megtanultunk arról, hogy mi elfogadható, és mi nem,
- az érzelmek, a melegség, mások közelsége iránti igényünk (vagy ellenkezőleg, a hűvösség, a távolságtartás és formalitás iránti igényünk),

- a saját magunkról, az életről és másokról alkotott vélekedéseink, elveink,
- az ösztöneink vagy a „belső hangok”, amelyek segítenek megéreznii, hogy mi fontos,
- kognitív stratégiáink,
- az életstílus, amelyre törekszünk,
- ahogyan mások szemében feltűnni szeretnénk,
- amilyen célokat követünk,
- mindaz, amit elvetünk, elutasítunk, vagy amit nehezűnkre esik kezelni.

Az érzelmi intelligenciához olyan módon is közelíthetünk, hogy megnézzük, milyen pszichológiai összetevők alkotják (WATSON 2016):

- *Társas kompetencia*: azt mutatja meg, hogy mennyire vagyunk képesek tudatosítani magunkban a körülöttünk levő emberek érzelmi állapotát egy adott pillanatban és általában. Mennyire tudjuk sikeresen vinni a kapcsolatainkat arra alapozva, hogy mennyire vagyunk tisztában mások érzelmeivel.
- *Társas tudatosság*: azt mutatja meg, hogy mennyire tudjuk pontosan felmérni a másik érzelmi állapotát, illetve hogy meg tudjuk-e ítélni, hogy merre fognak fejlődni a dolgok az alapján, hogy tisztában vagyunk a másik érzelmi állapotával.
- *Kapcsolatkezelés*: a másik ember érzelmi állapotából fakad. Ennek ismeretében képesek vagyunk sikeresen kezelni az interakcióinkat. Ennek hosszú távú következményei is vannak.
- *Személyes kompetencia*: önismeret és a készség arra, hogy tudatában legyünk saját érzelmi állapotunknak, és ennek megfelelően viselkedjünk.
- *Tudatosság önmagunk irányában*: az a képesség, hogy pontosan fel tudjuk mérni saját érzelmi állapotunkat, és a pillanatnyi érzelmi állapotunkkal összhangban tudjunk maradni.
- *Önmagunk menedzselése*: saját tudatunk vezérlése oly módon, hogy pozitívan reagáljunk a bennünket érő hatásokra. A lényeg, hogy ne veszítsük el a kontrollt önmagunk fölött.

Az érzelmi intelligenciával kapcsolatos készségek öt fő kategóriába sorolhatók (WATSON 2016):

1. *Éntudatosság*: az a képességünk, hogy fel tudjuk ismerni érzelmeinket és azt, hogy milyen hatást gyakorolnak a gondolatainkra és a viselkedésünkre. E készségünk segítségével megismerhetjük erősségeinket és gyengéinket. Ez segít önbizalmat építenünk.

2. *Önszabályozás*: az a képességünk, hogy az impulzív viselkedésünket és érzéseinket kontroll alatt tartsuk. Az érzelmeinket nem feltétlenül tudjuk megelőzni, de arra képesek lehetünk, hogy befolyásoljuk, meddig tartanak.
 - Számos technika létezik arra, hogy leküzdjük az olyan negatív érzelmeket, mint például a szorongás, harag vagy depresszió. Ilyen technika a meditáció vagy a szituáció pozitív átformálása. Az alábbi jellemzői vannak az önszabályozásnak:
 - önkontroll: romboló impulzusaink megfelelő kezelésének képessége,
 - szavahihetőség: az integritás és őszinteség fenntartásának képessége,
 - lelkiismeretesség: a tetteinkért valófelelősségvállalás képessége,
 - alkalmazkodóképesség: rugalmasság a változó körülmények közepette,
 - innováció: az új gondolatok iránti nyitottság.
3. *Motiváció*: a világos célok, világos út kijelölésének képessége és a pozitív attitűd. Minden negatív gondolat, amely menet közben felbukkan, átalakítható pozitív módon úgy, hogy segítse a célunk elérését. A motiváció alkotóelemei a következők:
 - teljesítménymotiváció: késztetés arra, hogy elérjük a kiválóságot,
 - elköteleződés: a személyes és szervezeti célok iránti elköteleződés,
 - kezdeményezés: készség arra, hogy kiaknázzuk az adódó lehetőségeket,
 - optimizmus: a célok állhatatos követése az akadályok ellenében.
4. *Empátia*: Képesség arra, hogy megértsük mások igényeit, aggodalmait és érzelmeit. Képessé tesz arra, hogy felismerjük az érzelmeikről áruklódó jelzéseket és a csoport hatalmi dinamikáját, ami később segít abban, hogy megfelelőképpen reagáljunk más emberek tetteire, megnyilatkozásaira. Az empatikus emberek kiválóak az alábbiakban:
 - szolgáló beállítódás: képesek anticipálni, felismerni és kielégíteni mások igényeit,
 - diverzitás kiaknázása: azonosítják a különböző személyes készségeket, és ezeket megfelelően alkalmazzák az optimális eredmény elérése érdekében,
 - mások fejlesztése: képesek proaktív módon érzékelni mások gyengéit és segíteni mások saját képességeinek javításában,
 - hatalmi viszonyok tudatossága: megértik a csoportdinamikát és az érzelmi áramlatokat; tisztában vannak az őket körülvevő hatalmi viszonyokkal,
 - általános megértés: képesek feltárni az érzéseket mások igényei mögött.
5. *Társas készségek*: Olyan készségek, amelyek lehetővé teszik, hogy másokból az általuk kívánt reakciót váltsák ki.

Amint látjuk, az érzelmi intelligencia rendkívül átfogó, szinte minden társas készséget magába foglaló fogalom, ezért nehezen megragadható. Márpedig lényeges szempont a mérés,

hiszen például szervezeti szinten, a kiválasztásnál a különbségek megragadása elengedhetetlen. Felmerül az a kritikai észrevétel, hogy ha az érzelmi intelligencia méréséről van szó, a személyiségtesztekkel lényegében ugyanezt érik el az alkalmazóik. A kritika nem alaptalan, de mára a kutatások azt mutatták, hogy a két leginkább komolynak tekinthető érzelmiintelligencia-mérőeszköz (MSCEIT és EQ-i) kellően megkülönböztethető például a legjelentősebb személyiségtesztől (öt faktor teszt). A mérést illetően kétféle megközelítéssel találkozunk: önbeszámolás, illetve teljesítményt mérő tesztekkel. Az önbeszámolás megközelítésnek előnye, hogy könnyen, rövid idő alatt felvehető és értékelhető, ugyanakkor a szubjektivitás csökkenti a megbízhatóságát. A teljesítményen alapuló megközelítés sokkal objektívabb eredményeket kínál, de, mint látni fogjuk, sokkal hosszadalmasabb a felvétele, és még inkább nehézkes a kiértékelése.

A népszerű érzelmiintelligencia-könyvek természetesen az egyszerű önbeszámolás tesztekkel igyekeznek az olvasóknak segíteni abban, hogy felmérjék saját érzelmi intelligenciájukat. Ezeknek a megbízhatósága szerfölött kétséges, de tanulságos lehet egyet itt bemutatni, az olvasó aktívan elgondolkodhat rajta, amíg kitölti és kiszámolja. Ez a teszt szigorúan csak az aktív bevonódást szolgálja, *nem* ad megbízható képet a kitöltő érzelmi intelligenciájáról, de érzékelteti az ilyen tesztek gondolkodásmódját. Ezt követően röviden ismertetem a tudományosan leginkább elfogadott önbeszámolás érzelmiintelligencia-tesztet, Bar-On EQ-i tesztjét (ő kezdte alkalmazni az IQ analógiájára az EQ rövidítést; kicsit zavaró, hogy az empátia mérésére is használatos az EQ, mint empátiakvóciens).

A teljesítményalapú és az önbeszámolón alapuló érzelmiintelligencia-tesztek közötti különbségeket az alábbi táblázat mutatja be:

1. táblázat

Teljesítményalapú EI-teszt	Önbeszámolón alapuló EI-teszt
maximális teljesítmény	tipikus teljesítmény
a teljesítmény külső elbírálása	a teljesítmény belső elbírálása
a válaszok torzítása minimális (vagy nincs)	a válaszok torzítása lehet nagy is
a teszt felvétele hosszú időt vesz igénybe, kiértékelése bonyolult	a teszt felvétele rövid időt vesz igénybe, kiértékelése könnyű
képességalapú	személyiségalapú

Forrás: MATTHEWS-ZEIDNER-ROBERTS (2002) 180.

Egy példa az önbeszámoló intelligenciatesztek működésére (WATSON 2016)

Adott tíz szituáció. Mindegyikhez tartozik négy cselekvés. Válassza ki azt, amelyik a legközelebb áll ahhoz, ahogyan ön cselekedne hasonló szituációban. A tényleges viselkedését válassza, ne azt, ahogyan ön szerint viselkednie kellene. Jegyezze meg a választásait, és értékelje ki a tesztet.

1. Repülőgépen utazik, amely hirtelen egy rendkívül durva örvénybe kerül, és elkezdi dobálni és rázkódni. Mit tesz ön?
 - a) Tovább olvassa a könyvét vagy képeslapját, vagy filmet néz, megpróbál minél kevésbé odafigyelni a légörvényre.
 - b) Éberré válik, felkészülve egy rendkívüli helyzetre, figyelemmel kíséri a személyzetet, és elolvassa a vészhelyzetre vonatkozó utasításokat.
 - c) Az előző két válasz lehetőségeit vegyíti: egyfelől megpróbál kevésbé figyelni a légörvényre, másfelől éberrébbé válik, érzékenyebb lesz a környezete viselkedésére.
 - d) Bizonytalan – valószínűleg soha nem észlelt ilyen szituációt.
2. Egy értekezleten van, amikor egy kolléga olyan teljesítményt tulajdonít magának, amelyet ön végzett el. Mit tesz ön?
 - a) Azonnal és nyilvánosan szembesíti a kollégát azzal, hogy a feladatot ön végezte el.
 - b) Az értekezlet után félrehívja a kollégát, és azt mondja neki, hogy nagyra értékelné, ha a jövőben, amikor az ön munkájáról beszél, ezt egyértelművé is tenné.
 - c) Semmit, nem jó ötlet zavarba hozni a kollégákat a nyilvánosság előtt.
 - d) Miután a kolléga beszélt, ön nyilvánosan megköszöni, hogy hivatkozott Önre, és a csoportnak további, konkrétabb részletekkel szolgál arról, amit elérni törekszik.
3. Ön egy vevőszolgálati ügyintéző, és egy rendkívül dühös ügyféllel beszél a telefonon. Mit tesz ön?
 - a) Leteszi a kagylót. Nem azért fizetik, hogy bárkitől is sértegetéseket nyeljen le.
 - b) Meghallgatja az ügyfelet, és a saját szavaival megfogalmazza az ő érzéseit.
 - c) Elmagyarázza az ügyfélnek, hogy nem méltányos, ahogyan viselkedik, hogy Ön próbálja végezni a munkáját, és nagyra értékelné, ha az ügyfele nem akadályozná ebben.
 - d) Elmondja az ügyfélnek, hogy megérti, mennyire frusztráló lehet ez a számára, és ajánl egy konkrét dolgot, ami megoldhatja a problémáját.

4. Ön egyetemi hallgató, aki abban reménykedett, hogy jelest kap egy vizsgán, amely fontos volt az pályája szempontjából. Kiderült, hogy csak középezt kapott. Mit tesz ön?
 - a) Felvázol egy konkrét tervet arra, hogy miként tud javítani a jegyén, és végig is csinálja.
 - b) Úgy dönt, hogy a pályája szempontjából nem éri meg javítania a jegyén.
 - c) Azt mondja magának, hogy igazából nem is számít, hogyan teljesít ezen a kurzuson, inkább más tárgyakra koncentrál, ahol jobb jegyeket kap.
 - d) Felkeresi a tanárát, megbeszéli vele az eredményeit, és megpróbálja rábeszélni, hogy adjon jobb jegyet.
5. Ön egy szervezet vezetője, amely arra törekszik, hogy tiszteletben tartsa a faji és etnikai különbözőséget. Véletlenül meghallja, hogy valaki egy rasszista viccet mesél. Mit tesz ön?
 - a) Elengedi a füle mellett – az a legjobb, ha ilyenkor nem reagálunk.
 - b) Az illetőt behívja az irodájába, és elmondja neki, hogy az ilyen magatartás helytelen, és ha megismétlődik, fegyelmi következményekkel fog járni.
 - c) Ott rögtön megszólal, és elmondja, hogy az ilyen viccek helytelenek, és az ön szervezetében ezeket nem tűri meg.
 - d) Javasolja, hogy a vicc mesélője vegyen részt egy érzékenyítő tréningen.
6. Ön biztosítási ügynök, aki eséllyel kecsesgető ügyfeleket hív fel. A legutóbbi tizenöt ügyfélnél nem volt sikere. Mit tesz ön?
 - a) Úgy veszi, hogy ez egy ilyen nap, és korábban hazamegy, hogy elkerülje a csúcsforgalmat.
 - b) A következő hívásnál valami újjal próbálkozik, és továbbra is a telefonnál marad.
 - c) Lajstromba szedi az erősségeit és a gyengéit, hogy meghatározza, mi áshatja alá az értékesítési képességét.
 - d) **Hatékonyabbá fogalmazza át a mondandóját.**
7. Megpróbál lehiggasztani egy kollégát, aki tombol dühében, mert egy másik autó vezetője veszélyesen bevágott elé. Mit tesz ön?
 - a) Azt mondja neki, hogy felejtse el – nem történt baj, és ez nem egy nagy ügy.
 - b) Lejátssza egyik kedvenc zenéjét, és megpróbálja elterelni a figyelmét.
 - c) Csatlakozik hozzá a másik sofőr szapulásában.
 - d) Elmeséli neki, hogy ilyen vele is megtörtént, és hogy mennyire dühös volt egészen addig, míg ki nem derült, hogy a másik sofőr kórházba sietett.
8. Az Ön és partnere közötti vita kiabálássá fajult. Mindketten felhúzták magukat, és a vita hevében olyan dolgokat vágnak egymás fejéhez, amelyeket egyikük sem gondol igazán komolyan. Mi a legjobb, amit tehet?

- a) Megegyeznek egy húszperces szünetben, mielőtt folytatnák a vitát.
 - b) Csendben marad, függetlenül attól, mit mond a partnere.
 - c) Bocsanatot kér, és arra kéri a partnerét, hogy ő is tegyen így.
 - d) Megáll egy pillanatra, összeszedi a gondolatait, és újra megfogalmazza álláspontját a lehető legpontosabban.
9. Azt a feladatot kapta, hogy vezessen egy csapatot, amely nem volt képes kreatív megoldást találni egy munkával kapcsolatos problémára. Mi az első dolog, amit tesz?
- a) Felállítok egy napirendet, összehívok egy értekezletet, amely meghatároz egy konkrét határidőt az egyes kérdések megvitatására.
 - b) Szervezek egy házon kívüli összejevetelt, hogy bátorítsam a csapat tagjait, hogy jobban megismerjék egymást.
 - c) Egyenként megkérdezem az embereket, hogy milyen ötleteik vannak a probléma megoldására.
 - d) Egy ötletrohamot szervezek, arra bátorítva a résztvevőket, hogy osszanak meg mindet elgondolást, bármennyire vadnak tűnik is.
10. Nemrégiben kineveztek egy fiatal vetetőt az ön csapatába, akiről kiderül, hogy képtelen a legegyszerűbb döntést is meghozni anélkül, hogy öntől kérne tanácsot. Mi tesz ön?
- a) Elfogadja, hogy nincs meg benne az, amire itt szükség van, és keres valaki mást a csapatában, aki elvégzi a munkát.
 - b) Beszél egy HR-essel, aki megbeszéli az illetővel, hogy milyen kilátásai vannak a szervezetben.
 - c) Céltudatos módon sok összetett döntést bíz rá, hogy elérje, magabiztosabbá váljon a szerepében.
 - d) Egy sor kihívást jelentő, de megoldható probléma elé állítja, ahol mindig rendelkezésre áll mentorként.

Értékelés

Minden szituációhoz tíz pont áll rendelkezésre. Így a pontok összeadásával elérhet maximum 100 pontot.

1. Az egyetlen válasz, amely arra utal, hogy hiányzik önből az érzelmi intelligencia, a d) válasz, ezért 10 pontot kap akármelyik másik válaszáért.
2. Az a) válasz azt mutatja, hogy kész az érzelmi konfrontációra, de hiányzik önből a készség arra, hogy a nyilvános konfrontációt felhasználva érjen el magatartásváltozást. Ha nem tesz semmit [c) választás], akkor a problémát megoldatlanul hagyja, és azt a veszélyt vállalja, hogy a későbbiekben a feszültség nőni fog. A jól

- megoldás az együttműködés és a saját érzések kezelése. A b) válasz 5 pontot ér, a d) válasz tízet.
3. Az érzelmi intelligencia fontos része az empátia, az érzékenység mások érzéseire iránt. A b) válaszáért 5 pont, a d) válaszáért 10 pont jár.
 4. Ha valamiben kudarcot vallunk, az többnyire erős érzelmeket vált ki, gyakran büntudatot. Ez rövid távon olyan érzelmekhez vezethet, amelyek legyűrrik a racionális gondolkodást. A kontroll megőrzése azt jelenti, hogy amennyire csak tudjuk, megőrizzük a logikus elemzés képességét. Az a) választás 10 pontot jelent, a c) 5 pontot.
 5. A rasszizmus minden szituációban elfogadhatatlan. Ha nem figyelünk rá, olyan, mintha megerősítenénk. A b) válasz 5 pontot, a c) válasz 10 pontot, a d) válasz megint csak 5 pontot ér.
 6. Önmagunk menedzselése kulcsfontosságú vonás az érzelmi intelligenciában. Ha pozitívak, rugalmasak és fókuszáltak maradunk, akkor kontrollról teszünk tanúbizonyosságot. A b) válasz 10 pontot, a c) 5 pontot ér.
 7. A c) válasz 5 pontot ér, mert arra utal, hogy a válaszadó megpróbál empátiát építeni, és igyekszik elfogadni a másik nézőpontját. A d) azonban 10 pontot ér, mert az itt bemutatott viselkedésmód az empátián túl racionális elemzéssel is szolgál a másik számára.
 8. Az érzelmileg intelligens embernek itt két problémája van: menedzselnie kell a másik érzelmeit, és menedzselnie kell a saját érzelmeit. A szünet ebben a helyzetben sokat segít. Az a) választás 10 pontot ér.
 9. Akkor tudunk egy csapatot segíteni a kreatív munkában, ha elismerjük a kapcsolatot az érzések és a kreatív gondolkodás között. Tehát az ilyen helyzetben lényeges a kapcsolatok menedzselése, és fontos módot találni arra, hogy az emberek egymás munkájára építsenek. A b) válasz 10 pontot, a d) válasz 5 pontot ér.
 10. A fiatal menedzser esetében a támogatás és a kihívás együtt jelenti a legjobb megoldást. A b) válasz 5 pontot ér, a d) 10 pontot.

E ráhangolódás után nézzük meg, hogyan épül fel a leginkább elfogadott, legjobban kipróbált és leginkább átfogó önbeszámoló teszt, Bar-On EQ-i tesztje. Ez a teszt az alábbi skálákat és alszkálákat foglalja magában.

2. táblázat

Összetevő skála/alskála	Rövid leírás
Intrapersonális	
Érzelmi öntudat	Saját érzéseink felismerése és megértése
Asszertivitás	Az érzések, gondolatok és vélekedések kifejezése és megvédelmezése nem destruktív módon
Önmagunkra való rátekintés	Saját magunk megértése, elfogadása és tisztelete
Önmegvalósítás	A képességeink valóra váltása
Függetlenség	Önmagunk irányította viselkedés, az érzelmi függetlenség megvalósítása
Interperszonális	
Empátia	Mások érzéseinek felismerése és megbecsülése
Interperszonális kapcsolat	Kielégítő kapcsolatok teremtése és fenntartása, amelyeket érzelmi közelség és kölcsönös érzelem jellemez
Társadalmi felelősség	A társas csoportunkban való együttműködő és felelős részvétel
Alkalmazkodás	
Problémamegoldás	Meghatározza a problémákat, és potenciálisan hatékony megoldásokat hoz létre
Valóság-ellenőrzés	Értékeli a megfelelést az objektív és szubjektív valóság között, realisztikus és jól megalapozott módon
Rugalmasság	Hozzáigazítja az érzelmeket, gondolatokat és a viselkedést a változó feltételekhez
Stresszkezelés	
Stressztűrés	Az ellenséges eseményeket pozitív, aktív megküzdési stratégiával kezeli
Érzelmi kitörések kontrollálása	Ellenáll egy impulzív érzelemkitörés, késztetés vagy cselekvési kísértés hatásának

Összetevő skála/alskála	Rövid leírás
Általános hangulat	
Boldogság	Elégedett az életével, örömet lel magában, és élvezi a másokkal való együttlétet
Optimizmus	Pozitív attitűdöt tart fenn, még akkor is, amikor a körülmények nehezek

Forrás: MATTHEWS–ZEIDNER–ROBERTS (2002)

A legelfogadottabb teljesítményalapú érzelmi intelligenciatesztet magának a fogalomnak a megalkotói, Mayer és Salovey fejlesztették ki kollégáikkal. Az első változat a soktényezős érzelmi intelligencia skála (MEIS – Multifactor Emotional Intelligence Scale) volt, amit azután tovább finomítottak, s a ma használt változat az MSCEIT (Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test) néven fut.

Az elméleti háttére ennek a tesztnek az, hogy az érzelmi intelligencia mentális képesség, amelynek négy ága van: az érzelmek azonosítása-észlelése, az érzelmek asszimilálása, az érzelmek megértése és az érzelmek kezelése. A teszt ezt a négy ágat méri az alábbi feltételezett folyamatok segítségével.

Az érzelem verbális és nem verbális felbecsülése és kifejezése önmagunkban és másokban

A teszt Mayer és Salovey érzelmiintelligencia-definíciójára támaszkodik: az érzelmi intelligencia „az a képesség, hogy észleljük az érzelmeket, hozzáférünk az érzelmekhez, és gerjesztjük őket annak érdekében, hogy segítsék a gondolkodást, megértjük az érzelmeket és az érzelmi tudást, és reflektálva szabályozzuk az érzelmeket annak érdekében, hogy előmozdítsuk érzelmi és intellektuális fejlődésünket.” (MAYER–SALOVEY 1997, 5.). Ebben a gondolkodási keretben az érzelmi intelligencia legalapvetőbb szintjén az érzelmek észlelését, felbecsülését és kifejezését találjuk. Az érzelmi intelligenciának ez az aspektusa tehát megköveteli, hogy képesek legyünk monitorozni, figyelemmel kísérni az érzelmeket önmagunkban és másokban, képesek legyünk különbséget tenni köztük, és képesek legyünk adekvát módon kifejezni az érzelmeket.

Az érzelmek felhasználása a gondolkodás és cselekvés megkönnyítése érdekében

Ez az összetevő az alapvető érzelmi élmények mentális életünkbe való asszimilálását jelenti. Idetartozik az érzelmek egymáshoz mérése, súlyozása, összemérése más érzetekkel és gondolatokkal és annak lehetővé tévése, hogy az érzelmek cselekedeteket irányítsanak. Lényeges, hogy az érzelmeket hadba tudjuk állítani egy cél érdekében. Ez különösen fontos a szelektív figyelem, önmagunk viselkedésének figyelemmel kísérése (self-monitoring), önmagunk motiválása és hasonló funkciók szempontjából.

Az érzelmek megértése és a velük kapcsolatos okfejtés

Jellemző, hogy konkrét érzelmek mögött törvényszerűségeket észlelünk. Például megértjük, hogy a harag érzelme reakció arra, hogy megtagadják tőlünk jogos igazunkat, vagy igazságtalanság ér bennünket vagy közeli barátunkat, rokonunkat.

Az érzelmek szabályozása önmagunkban és másokban

A szerzők szerint az érzelmiintelligencia-készségek hierarchiájában az érzelmek kezelése és szabályozása áll a legmagasabban. Ez olyasmit jelent, hogy tudjuk, miként nyugtassuk le magunkat, ha stressz ér bennünket, vagy hogyan enyhítsük másoknál a stresszt és a velejáró érzelmeket.

Alább a teszt javított változatát, az MSCEIT-t mutatom be, a tesztet alkotó 12 alteszt leírásával.

3. táblázat

Teszt	Feladat és ingerek	Válasz
<i>1. ág: érzelmek azonosítása/észlelése</i>		
1. Arcok	5 arcot ábrázoló fénykép; meg kell ítélni, hogy mennyire van jelen rajtuk a harag, a szomorúság, a boldogság, az undor, a félelem és az izgalom	Ötfokú skála: nincs jelen (1) – rendkívüli (5)
2. Tájéképek	5 környezetet ábrázoló színes fénykép; ugyanaz a feladat, mint az 1. tesztnél	Ötfokú skálán egy-egy konkrét érzelmet különböző mértékben kifejező rajzolt arcokról kell megállapításokat tenni

Teszt	Feladat és ingerek	Válasz
3. Minták	5 számítógép által előállított grafikus minta; ugyanaz a feladat, mint az 1. tesztnél	Ugyanaz a feladat, mint a 2. tesztnél
<i>2. ág: érzelmek asszimilálása</i>		
4. Szinesztézia	5 jelenet; a résztvevőket arra kérik, hogy képzeljék el, hogy egy érzést átélnek (például irigység), majd társítsák ezeket az érzéseket 5 érzéklettel: hideg, lassú, narancsszínű, nagy és savanyú	Ötfokú skála: nem hasonlít (1) – nagyon hasonlít (5)
5. Érzetek	5 jelenet; a résztvevőket arra kérik, hogy képzeljék el egy sor érzet átélését (például édes, erős, bíbor), majd társítsák ezeket 5 érzelemhez: büszke, elégedett, szomorú, szerető és vidám	Ugyanúgy kell eljárni, mint a 4. tesztnél
6. Facilitálás	7 jelenet; a résztvevőket arra kérik, hogy ítéljenek meg olyan hangulatokat, amelyek segítik a kognitív feladatokat/viselkedéseket (például milyen hangulat volna a segítségükre, amikor nagyszámú új ötletet kell kitalálni egy csoportban)	Ötfokú skála: határozottan nem hasznos (1) – határozottan hasznos (5); 5 hangulatra vonatkozóan (például szomorúság, meglepettség, féltékenység stb.), amelyek jelenetenként változnak
<i>3. ág: érzelmek megértése</i>		
7. Elegyek	13 elem; a résztvevők érzelmek kombinációit választják ki (például megbántottság, harag, anticipáció és büszkeség); azt kell eldönteniük, hogy ezek minek a részei	Többválasztásos tesztfeladat, 5 válaszlehetőség, például a) megvetés, b) düh, c) féltékenység stb.

Teszt	Feladat és ingerek	Válasz
8. Előrehaladások	12 kis sztori annak felmérésére, hogy az emberek mennyire értik meg, hogyan erősödnek fel idővel az érzelmek (például: Misi fáradt volt. Késő volt, és telefonhívást kapott egy barátjától, aki kritizálta őt. Ezek után Misi vajon lefeküdt aludni?)	Többválasztásos tesztfeladat, 5válaszlehetőség, például a) boldogtalanul és csalódottan, b) frusztráltan és haragosan, c) szégyenkezve és letörten stb.
9. Átmenetek	12 kis sztori; a résztvevőket arra kérik, hogy ítéljenek meg valószínű eseményeket, amelyek hatására az egyik érzelem egy másikba megy át (például: Egy középkorú férfi félt, majd röviddel ezután megerősítve érezte a félelmét. Mi a legvalószínűbb, ami e két érzés között történhetett?)	Többválasztásos tesztfeladat, 5 válaszlehetőség, például a) a feleségétől szerető csókot kapott b) választást tartottak, és az általa támogatott jelölt győzött stb.
10. Analógiák	12 elem; a résztvevőket arra kérik, ítélik meg, mely érzelpárok analógok egymással (például az eleven a nyugodtéhoz képest olyan, mint mi micsodához?)	Többválasztásos, 5 válaszlehetőség, például a) a harag a rémülethez képest, b) a büntudat az undorhoz képest stb.
<i>4. ág: érzelmek kezelése</i>		
11. Érzelmek kezelése	6 kis sztori; a résztvevők megítélik azokat a cselekedeteket, amelyek valószínűleg hatással vannak az egyén személyes érzéseire egy adott sztoriban	Ötfokú skála: nagyon hatástalan (1) – nagyon hatásos (5); 5 alternatív eseménysorra vonatkozóan, amelyek változnak a sztorikban
12. Érzelmi viszonyok	5 kis sztori; a résztvevők megítélik azokat a cselekedeteket, amelyek valószínűleg hatással vannak más emberekre, akiket megemlítenek egy adott sztoriban	Ugyanúgy kell eljárni, mint a 11. tesztnél

Forrás: MAYER–SALOVEY, (1997) alapján a szerző szerkesztése

Ezt az eléggé bonyolult tesztet értékelni sem egyszerű. Háromféle értékelést alkalmaznak. Az egyik a konszenzus mértékén alapul, azaz a legtöbb kitöltő által adott választ tekintik jó válasznak, és ha a kitöltő ezt a választ adja, akkor azt értékelik. Ez a megoldás feltételezi, hogy ha a kitöltők nagy, reprezentatív mintáját összesítik, akkor az megbízhatóan jelzi az érzelmi intelligencia különböző összetevőit. Egy másikféle értékelés a szakértői ítéletekre támaszkodik. Az érzelmek területén szakértőnek számító emberek (például pszichológusok, pszichiáterek, filozófusok stb.) megvizsgálják bizonyos ingereket (például egy arcot, egy zenei futamot), és legjobb tudásuk szerint megítélik, milyen érzelmet fejez ki az inger. A harmadikféle értékelési mód során a tesztet kitöltő felbecsüli, hogy egy célszemély (művész, fényképész, zenész stb.) mit ábrázolt akkor, amikor valamilyen érzelmes tevékenységet folytatott (például verset írt, zenedarabot játszott, festett, szobrot alkotott, fényképezett stb.). Ezután egy sor érzelmeket rangsoroló skálát alkalmaznak arra, hogy az ingerek által hordozott érzelmeket társítsák azokkal, amelyekről a célszemély beszámolt.

Empátia

Láttuk, hogy az érzelmi intelligenciának egyik alapvető összetevője az empátia készsége. Most ezt a fogalmat járjuk körül. A fogalom a hétköznapi használatban azt jelenti, hogy képesek vagyunk megérteni mások érzelmeit, vágyait, szándékait, gondolatait és szükségleteit. Vagy egy kicsit precízebben fogalmazva: az empátia az a társas és érzelmi készség, amely segít abban, hogy átérezzük és megértsük mások érzelmeit, körülményeit, szándékait, gondolatait és igényeit úgy, hogy érzékeny, figyelmes és megfelelő kommunikációt és támogatást nyújthassunk.

Alapvető, de nem egyedüli eleme az érzelmi intelligenciának az elmeelmélet vagy elmeolvasás. Azt a képességet értjük ezen, hogy képesek vagyunk a másik helyzetébe helyezkedni, elképzelni, hogy mit tud, vagy nem tud, és ennek alapján „kiolvasni”, mi járhat a fejében. Ez nagy teljesítmény, mai kutatások szerint az állatvilágból csak nagyon kevés faj képes erre, és csak korlátozott mértékben (csimpánzok, varjúfélék, delfinek, elefántok). A gyerekek intellektuális fejlődésében a harmadik-negyedik életévre alakul ki ez a képesség. Klasszikus kísérleti vizsgálata a következő. Két kisgyerek van a helyiségben. A kísérletvezető a szemük láttára elhelyez mondjuk egy kismackót egy kosár alá. Az egyik kisgyerek kimegy a helyiségből. Amíg kint van, a kísérletvezető átteszi a mackót a kosár alól a láda alá. Megkérdezi a bent lévő gyereket, hogy mit gondol, aki kint van, amikor visszajön, hol fogja keresni a mackót. Három-négyéves kor előtt a gyerekek habozás nélkül azt válaszolják, hogy a láda alatt, azaz, ahol tudják, hogy ténylegesen van. Nem tudnak a másik fejével gondolkodni, és figyelembe venni, hogy ő nem tudhat a változásról. Egészségesen fejlődő gyerekeknél ez megváltozik három-négyéves korukra. Az autizmus spektrum tüneteit mutató gyerekek ezt jó esetben hét-nyolcéves korukra érik el, ha egyáltalán elérik.

Karla McLaren (2013) az empátiát folyamatként fogja fel, és ami különösen fontos, alakítható folyamatként. Tehát nem kell beletörödnünk, hogy egyszer és mindenkorra egy adott szintű empátiás készséggel kell élnünk – leszámítva talán a súlyos autizmus eseteit, legalábbis mai tudásunk szerint. McLaren ezt a folyamatot hat aspektusból szemléli:

1. *Érzelmi fertőzés:* Valamilyen módon érzékeljük az érzelmet egy másik emberben, és azt is, hogy érzelmet várnak el tőlünk. Ez nem explicit kommunikáció útján történik, innen a „fertőzés” elnevezés (ezt a kifejezést először Gustave Le Bon használta a tömegviselkedés kialakulására).
2. *Empatikus pontosság:* Az arra való képesség, hogy pontosan azonosítsunk és megértsünk érzelmi állapotokat, gondolatokat és szándékokat önmagunkban és másokban (ez átfedésben van az érzelmi intelligenciával, annak része).
3. *Érzelemszabályozás:* Ki kell alakítanunk azt a képességünket, hogy megértsük, szabályozzuk érzelmeinket, és dolgozzunk velük (ez ugyancsak átfedésben van az érzelmi intelligenciával).
4. *Nézőpont átvétele:* Ez a készség teszi lehetővé, hogy a másik helyébe képzeljük magunkat, az ő szemével lássunk.
5. *Figyelem mások iránt:* Amikor átéljük mások érzelmeit, pontosan azonosítjuk ezeket az érzelmeket, szabályozzuk őket önmagunkban, és felvesszük a másik nézőpontját, akkor ez az érzékeny figyelem segít kimutatnunk együttérzésünket és azt, hogy hogyan gondolkodunk.
6. *Érzékeny kötélék kialakítása:* Ez a készség az előzőek összegzése, betetőzése. Kombinálja azt a képességünket, hogy érezzük és pontosan azonosítsuk mások érzelmeit, gondolatait és szándékait, szabályozzuk saját érzelmeinket, felvegyük mások nézőpontját, rájuk fókuszáljuk a figyelmünket, majd tegyünk valami rátermett dolgot. Ilyenkor gyakorta olyasmit teszünk valakinek, ami nálunk nem működne, sőt esetleg nem is áll legjobb érdekünkben.

Erre az utóbbira szép példával szolgál egy fejlődéslélektani kísérlet. Alison Gopnik egy asztalhoz ültetett egy felnőttet és egy totyogót. Elhelyezett közéjük egy asztalon két tálat. Az egyikben halacska ropi volt (amit a gyerekek túlnyomó többsége szeret), a másikban nyers brokkoli (amit a gyerekek túlnyomó többsége nem szeret). Gopnik arra kérte a felnőttet, hogy játssza el, utálja a halacska ropit, és imádja a brokkolit. Ezután megkérte a gyereket, hogy adjon ételt a felnőttnek. A kisebb gyerekek halacska ropival kínálják a felnőttet, magukból kiindulva. Azaz, még nem érzékenyek a másokra. Ezt a magatartást nevezhetjük önzőnek vagy egocentrikusnak, és nem empatikusnak. Gopnik kísérleteiben a gyerekek körülbelül 18 hónapos korukra jutottak el oda, hogy a felnőttet brokkolival kínálták. Ez azt mutatja, hogy az ilyen érzelmi ráhangolódás hamarabb kialakul, mint az elmeolvasás kognitív képessége.

Az empátia ma már jól kidolgozott idegtudományi alapokkal is rendelkezik, érdemes ezért egy kis kitérőt tennünk az elmúlt évtizedek egyik legfontosabb idegtudományi felfedezése felé, amely egyúttal az empátia vizsgálata szempontjából is korszakalkotó. A tükroneuronok felfedezésére gondolok. A dolog úgy kezdődött, hogy Pármában, Giacomo Rizzolatti idegtudományi laboratóriumában makákómajmokkal kísérleteztek. A makákók azért játszanak kitüntetett szerepet az idegtudományi kutatásokban, mert agyuk anatómiailag nagyon közel áll az emberi agyhoz – persze jóval kisebb, de az egyes neuroncsoportjai jól megfeleltethetők az emberi agy neuroncsoportjainak. Az egyik igen fontos neuroncsoport az úgynevezett F5 terület, amely a premotoros kéregben található. Az itt található neuronok indítják az akaratlagos mozgásokat, innen ered az elnevezés. Az F5 neuronok akkor mutatnak aktivitást, amikor megragadunk valamit a kezünkkel, és különösen erős az aktivitás, amikor azt a valamit – ételt – a szánkhoz visszük. Az idegtudományi felfogás az volt, hogy az agy különböző területei felelősek a különböző funkciókért, így külön rendszer foglalkozik az észleléssel, egy másik a mozgásindítással és így tovább. A laborban az történt, hogy éppen pihenőt tartottak, egy makákó békésen üldögélt a székében ölbe tett kézzel, miközben az agyának F5 területében volt egy mikroelektroda, amely az adott neuron aktivitását felerősítve elvezette egy számítógép képernyőjére és hangszórójára. A kutatók egyike épp valamilyen ételt fogott meg és vitt a szájához, amikor arra lett figyelmes, hogy a makákó F5 neuronja élénk aktivitásba kezd. Ez megdöbbentő volt, hiszen ez egy mozgató neuron, a majom pedig mozdulatlanul ült és szemlélődött. Innentől indul a tükroneuronok története. Persze kellett egy pár év, mire a bizonyítás és az értelmezés lezajlott, de a korábbi gondolkodás az agy működéséről alapvetően megváltozott. A lényeg az, hogy amikor látunk egy másik hozzánk hasonló élőlényt valamit cselekedni, akkor azáltal értjük meg, hogy mit csinál, hogy a saját agyunkban mintegy szimuláljuk az ő cselekedetét. A kiinduló megfigyeléskor az történt, hogy a majom látta, hogy a kutató megragad egy tárgyat, és ezt olyan módon értette meg, hogy az ő megfelelő neuronjai működésbe léptek. Számunkra igen fontos, hogy a makákó F5 területén a neuronok 20%-a tükroneuron, az embernél pedig ez az arány sokkal nagyobb, mint akármelyik emberszabásúnál.

Ez azt jelenti, hogy az empátia alapja nagyon közvetlen belehelyezkedés a másik ember helyzetébe. Az is kiderült, hogy ezek a neuronok akkor kezdenek el működni, ha szándékos cselekvésről van szó, és nem is kell közvetlenül látni magát a mozgást a tükrözéshez. Végeztek Rizzolattiék laboratóriumában például olyan kísérleteket, amikor a majom által megfigyelt kéz egy ernyő mögé kerül, és ott ragadja meg a tárgyat. Ha a megfigyelt ember szándékosan nyúlt a tárgyért, a neuronok annak ellenére működésbe léptek, hogy a majom magát a megragadó mozdulatot nem látta. Azaz a szándékot megértve szimulálta a másik viselkedését.

Számunkra az empátia szempontjából különösen fontos, hogy ez a tükrözés az érzelmekre vonatkoztatva is igaz. Egy kanadai műtőben figyelték meg a következőt. Egy betegen

agyműtétet hajtottak végre. Tudvalevő, hogy az agyban nincsenek fájdalomérzékelő receptorok, ezért nem szükséges érzéstelenítés. Miközben a műtét zajlott, és a beteg agyáról különböző elvezetéseket mutattak a műszerek, egy másik betegnek injekciót adtak be, azaz megszárták a karján, amit a tudatánál levő műtött beteg látott. Az orvosok megdöbbenésére a műtött beteg agyának fájdalomérzékelő neuroncsoportjai működésbe léptek, mintha csak ő élte volna át az injekciós tű szúrásának fájdalmát. Ez már-már hátborzongató, de egyben felemelő is.

Felmerülhet a kérdés, hogy ha ez így van, akkor miért nem érezzük szubjektívan az empátiásan átélt fájdalmat. Erre még nincs egészen biztos válasz, de nagyon jó elméletet kínál a neurológus Vilayanur Ramachandran. Ő azt figyelte meg, hogy egy vietnami veterán, aki elvesztette az egyik karját, fantomérzések révén – a fantomvégtag jelensége talán elég közismert – ténylegesen átélte a fájdalmat a fentihez hasonló esetben. Ebből tételezi fel Ramachandran, hogy a végtag bőréből úgynevezett „nullajelet” küldenek a fájdalomérző receptorok akkor, ha ténylegesen nem történik sérülés, s így pusztán az érzelmek szintjén éli át az egészséges ember a másik ember fájdalmát, nem pedig ténylegesen. Mivel a veterán fantomvégtagjának értelemszerűen nem voltak fájdalomérzékelő receptorai, amelyek gátló jelzést küldhettek volna a központba, így a szerencsétlen maga is átélte a fájdalmat.

Simon Baron-Cohen szerint, akinek az empátiatesztjeiről rövidesen szó lesz, az empátiának érzelmi és kognitív összetevője van:

- *Érzelmi komponens:* Egy helyzethez illő érzelem átélése, amelyet egy másik ember érzéseinek közvetlen vagy közvetett megismerése vált ki.
- *Kognitív komponens:* Egy másik ember érzéseinek, gondolatainak vagy vélekedéseinek megértése vagy bejósolása.
- *Együttérzés:* Mások szenvedésének közvetlen vagy közvetett megismerése során kiváltott érzelem és a szenvedés enyhítésének vágya. (BARON-COHEN 2006, 43.)

Baron-Cohen két megközelítést dolgozott ki az empátia mérésére. Az egyik egy önkitöltős kérdőív, amely az empátiahányadost méri (EQ – nem tévesztendő össze Bar-On érzelmi intelligenciát mérő mutatójával, amit szintén EQ-nak rövidítenek). A következőkben ezt a kérdőívet ismertetem.

Az empátiahányados (EQ)

Olvassa el az alábbi állításokat nagyon figyelmesen, és osztályozza mindegyiket abból a szempontból, hogy mennyire ért vele egyet. Véleményének kifejezéséhez a következő négy kijelentésből válasszon:

- a) Teljesen egyetértek.
- b) Kicsit egyetértek.

- c) Nem igazán értek egyet.
d) Egyáltalán nem értek egyet.
1. Könnyen észreveszem, ha valaki beszélgetni szeretne velem.
 2. Jobban szeretem az állatokat, mint az embereket.
 3. Szeretek lépést tartani a divattal és az új fejleményekkel.
 4. Ha mások nem értenek meg elsőre valamit, amit én könnyedén belátok, nehezen tudom elmagyarázni nekik.
 5. Majdnem minden éjszaka álmodom valamit.
 6. Élvezem, ha gondoskodhatok másokról.
 7. A saját problémáimat inkább megpróbálom magam megoldani, minthogy másokkal beszéljem meg őket.
 8. Nehezen jövök rá, hogy mit is kellene tennem társas helyzetekben.
 9. Reggel vagyok a legjobb formámban.
 10. Egy-egy vita után gyakran mondják nekem, hogy túllöttem a célon, miközben a saját elképzeléseimet bizonygattam.
 11. Nem igazán zavar, ha elkésem a barátommal megbeszélte találkozáskor.
 12. A barátság és az emberi kapcsolatok túl bonyolultak számomra, így nem is nagyon foglalkozom velük.
 13. Soha nem szegném meg a törvényt, még a legcsekélyebb mértékben sem.
 14. Sokszor nehezemre esik eldönteni, hogy egy dolog udvarias vagy goromba.
 15. Egy beszélgetés során inkább a saját gondolataimra koncentrálok, és nem annyira arra, amit a hallgató gondolhat.
 16. Jobban szeretem a szóbeli vicceknél a cselekedetekben megnyilvánuló tréfákat.
 17. A mának élek, nem gondolok a jövővel.
 18. Kisgyerekkoromban szívesen vágtam szét gilisztákat, hogy megnézzem, mi fog történni velük.
 19. Hamar kiszúrom, ha valaki mást mond, mint amit valójában gondol.
 20. Általában szilárd elveim vannak az erkölcsről.
 21. Néha alig értem, hogy bizonyos dolgokon az emberek miért rökönödnek meg annyira.
 22. Könnyen bele tudom képzelni magam a másik helyzetébe.
 23. Azt gondolom, hogy a jólneveltség a legfontosabb dolog, amit egy szülő megtaníthat a gyerekeinek.
 24. Szeretek a pillanat hevében megtenni dolgokat.
 25. Jól meg tudom jósolni, hogy mások milyen érzellemmel fognak reagálni.
 26. Gyorsan kiszúrom, ha van valaki a társaságban, aki kényelmetlenül vagy szerencsétlenül érzi magát.

27. Ha valami olyasmit mondok, amivel másokat megbántok, azt gondolom, ez az ő problémájuk, nem az enyém.
28. Ha valaki megkérdezi tőlem, milyen lett az új frizurája, megmondom neki az igazat akkor is, ha történetesen nem tetszik.
29. Nem mindig értem, hogy a másoknak miért kellett megsértődnie a megjegyzésemen.
30. Az emberek sokszor mondják, hogy kiszámíthatatlan vagyok.
31. Élvezem, ha egy összejövetelem a figyelem középpontjában lehetek.
32. Ha valakit sírni látok, nem kavarr fel igazán.
33. Szeretek a politikáról vitatkozni.
34. Nagyon nyers tudok lenni néha, amit egyesek udvariasságnak gondolnak, bár ez részemről nem szándékos.
35. Általában nem találom zavarba ejtőnek a társas helyzeteket.
36. Mások azt mondják, hogy egész jól észreveszem, hogy mit éreznek és gondolnak.
37. Ha emberekkel beszélgetek, általában az ő élményeik kerülnek szóba, nem az enyéim.
38. Nagyon felkavar, ha egy állatot szenvedni látok.
39. Képes vagyok olyan döntéseket hozni, amelyeket nem befolyásolnak az emberek érzelmei.
40. Nem tudok addig ellazulni, amíg meg nem tettem mindent, amit arra a napra elterveztem.
41. Könnyen meg tudom állapítani, hogy valakit érdekel-e, amit mondok, vagy nem.
42. Rosszul érint, ha a híradóban embereket látok szenvedni.
43. A barátaim gyakran beszélnek nekem problémáikról, mert azt mondják, hogy nagyon megértő vagyok.
44. Akkor is megérezem, hogy tolakodó voltam, ha senki nem figyelmeztet rá.
45. Gyakran kezdek új hobbiba, de gyorsan beleunok, és egy másikra térek át.
46. Az emberek gyakran mondják, hogy túlzásba viszem a tréfálkozást.
47. Túl ideges természet vagyok ahhoz, hogy egy igazán félelmetes hullámvasútra felszálljak.
48. Mások gyakran azt mondják, hogy érzéketlen vagyok, bár én nem mindig értem, miért.
49. Ha a csoportban egy idegent veszek észre, úgy gondolom, hogy az ő feladata beilleszkedni.
50. Általában, ha egy filmet nézek, érzelmileg nem vonódom be a történetbe.
51. Szeretem jól megszervezni a dolgaimat a mindennapokban, és gyakran készítek listát arról, hogy mit kell még aznap megtennem.
52. Gyorsan és intuitívan ráérezek, hogy a másik mit érezhet.

-
53. Nem szeretek kockázatot vállalni.
 54. Könnyen rájövök, hogy mások miről szeretnének beszélni velem.
 55. Meg tudom állapítani, ha valaki eltitkolja a valódi érzelmeit.
 56. Mielőtt döntenék valamiről, mindig gondosan súlyozom a mellette és az ellene szóló érveket.
 57. Nem állítok fel tudatosan szabályokat a társas helyzetek működésére vonatkozóan.
 58. Jól meg tudom jósolni, hogy mit fog tenni egy másik ember.
 59. Általában érzelmileg bevonódom a barátaim problémáiba.
 60. Akkor is tiszteletben tudom tartani a másik nézőpontját, ha nem értek egyet vele.

AZ EQ ÉRTÉKELÉSE

Két pontot érnek a „Teljesen egyetértek” [a]), és egy pontot a „Kicsit egyetértek” [B]) válaszok a következő állításoknál: 1., 6., 19., 22., 25., 26., 35., 36., 37., 38., 41., 42., 43., 44., 52., 54., 55., 57., 58., 59., 60.

Két pontot érnek az „Egyáltalán nem értek egyet” [d]), és egy pontot a „Nem igazán értek egyet” [c]) válaszok a következő állításoknál: 4., 8., 10., 11., 12., 14., 15., 18., 21., 27., 28., 29., 32., 34., 39., 46., 48., 49., 50.

Bizonyos állításokat nem kellett pontozni: 2., 3., 5., 7., 9., 13., 16., 17., 20., 23., 24., 30., 31., 33., 40., 45., 51., 53., 56.

Adjuk össze a pontokat.

0–32 = alacsony (a legtöbb Asperger-szindrómával vagy autizmussal élő ember 20 pont körül teljesíti a tesztet)

33–52 = átlagos (a legtöbb nő 47 körüli pontszámot ér el, a legtöbb férfi 42 pont körülit)

53–63 = átlag feletti

64–80 = kiemelkedően magas

Baron-Cohen egy közvetett és megbízható empátiaesztet is kidolgozott, amelynek az a lényege, hogy milyen pontossággal tudja a teszt kitöltője az arcok szemtájéka alapján megállapítani az illető által átélt érzelmet. Minden egyes kép esetében négy változat közül kell kiválasztani a megfelelőt. Ennek a tesztnek van webes változata is, de egyelőre csak angolul, ami megnehezíti a használatát. Az idézett könyv függelékében megtalálható magyar jelzőkkel (BARON-COHEN 2006, 239–251.).

Szemből olvasás teszt

Instrukció

Minden egyes szempárnál válassza ki azt a szót, amelyik a legjobban leírja azt, amit a képen látható ember gondolhat vagy érezhet.

1.

játékos

vigasztaló



ingerült

unatkozó

2.

ijedt

nyugtalan



arrogáns

bosszús

3.

viccelődő

ideges



vágyakozó

biztos a dolgában

4.

viccelődő

makacs



mulat valamin

ellazult

5.

ingerült

gúnyolódó



aggódó

barátságos

6.

megrémült

álmódzó



türelmetlen

riadt

7.

bocsánatkérő

barátságos



kínosan érzi magát

kedvetlen

8.

kétségbeesett

megkönnyebbült



félénk

izgatott

9.

bosszús

ellenséges



megrémült

aggodalmaskodó

10.

óvatos

makacs



unatkozó

megrémült

11.

ijedt

mulat valamin



megbánt valamit

flörtölő

12.

közönyös

pironkodó



szkeptikus

kedvetlen

13.

határozott

várakozással teli



fenyegető

félénk

14.

ingerült

csalódott



szomorú

vádoló

15.

elmélkedő

ideges



bátorító

mulat valamin

16.

ingerült

gondolataiba merült



bátorító

együttérző

17.

kétkedő

szeretetteljes



játékos

megrémült

18.

határozott

mulat valamin



megrémült

unatkozó

19.

arrogáns

hálás



gúnyolódó

puhatolózó

20.

parancsoló

barátságos



bűntudatos

elborzadt

21.

pironkodó

álmodozó



összezavart

pánikba esett

22.

aggodalmaskodó

hálás



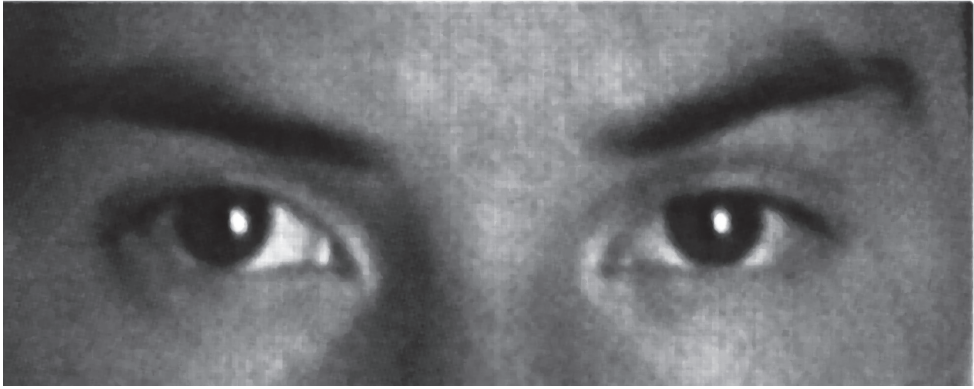
makacs

esdeklő

23.

megelégedett

bocsánatkérő



dacos

kíváncsiskodó

24.

gondterhelt

ingerült



izgatott

ellenséges

25.

megrémült

hitetlenkedő



kétségbeesett

érdeklődő

26.

megrémült

félénk



ellenséges

feszült

27.

viccelődő

óvatos



arrogáns

támogató

28.

érdeklődő

viccelődő



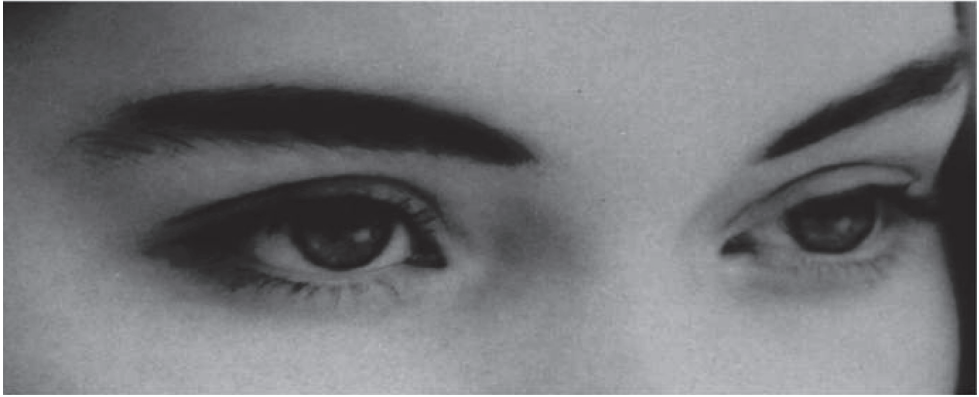
szeretetteljes

megelégedett

29.

türelmetlen

megrémült



ingerült

gondolataiba merült

30.

hálás

flörtölő



ellenséges

csalódott

31.

szégyenkező

magabiztos



viccelődő

kedvetlen

32.

komoly

szégyelli magát



elképedt

riadt

33.

pironkodó

bűntudatos



álmodozó

aggodalmaskodó

34.

megrémült

összezavart



bizalmatlan

ijedt

35.

tanácstalan

ideges



makacs

elmélkedő

36.

szégyelli magát

ideges



gyanakvó

döntésképtelen

A következő oldalon található a helyes megoldások.

Helyes megoldások

1. játékos	13. várákozással teli	25. érdeklődő
2. bosszús	14. vádló	26. ellenséges
3. vágycsozó	15. elmélkedő	27. óvatos
4. makacs	16. gondolataiba merült	28. érdeklődő
5. aggódó	17. kételkedő	29. gondolataiba merült
6. álmodozó	18. határozott	30. flörtölő
7. kínosan érzi magát	19. puhatólózó	31. magabiztos
8. kétségbeesett	20. barátságos	32. komoly
9. aggodalmaskodó	21. álmodozó	33. aggodalmaskodó
10. óvatos	22. aggodalmaskodó	34. bizalmatlan
11. megbán valamit	23. dacos	35. ideges
12. szkeptikus	24. gondterhelt	36. gyanakvó

Értékelés

Számolja meg, hogy hányat talált el a szavak közül. Általában a pontszámok 22-től 30-ig terjednek. Ha ön 30 feletti pontszámot ért el, akkor nagyon pontosan ismeri fel az arcki-fejezéseket csak a szempárok alapján. Ha viszont 22 alatti a pontszáma, akkor ez a feladat az ön számára nehéznek bizonyult.

IRODALOM

- BARON-COHEN, Simon (2006): *Elemi különbség. Férfiak, nők és a szélsőséges férfiagy.* Budapest, Osiris.
- BARRETT, Jerome T. – O'DOWD, John (2005): *Interest-Based Bargaining.* Trafford Publishing, Victoria BC, OD Books.
- FADEM, Terry J. (2009): *A kérdésés művészete.* Budapest, HVG Kiadó.
- FISHER, Roger – URY, William (1991): *Getting to Yes.* London, Penguin Books.
- GOLEMAN, Daniel (1995): *Emotional Intelligence.* New York, Bantem Books.
- GOULD, Stephen Jay (1999): *Az elméricskélt ember.* Budapest, Typotex.
- MATTHEWS, GERALD, ZEIDNER, MOSHE – ROBERTS, Richard D. (2002) *Emotional Intelligence. Science and Myth.* Cambridge, MA, A Bradford Book – The MIT Press.
- MAYER, John D. – SALOVEY, Peter (1997): What is emotional intelligence? In SALOVEY, Peter – SLUYTER, David J. eds.: *Emotional development and emotional intelligence. Educational implications.* New York, Basic Books.
- MCLAREN, Karla (2013): *The Art of Empathy.* Boulder, Colorado, Sounds True.
- MOORE, Christopher W. (1986): *The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict.* San Francisco, Jossey-Bass.
- WATSON, Edward J. (2016): *Emotional Intelligence. A Practical Guide on How to Control Your Emotions and Achieve Lifelong Social Success.* Amazon Digital Services.

A Dialóg Campus Kiadó a Nemzeti Közszolgálati Egyetem könyvkiadója.



Nordex Nonprofit Kft. – Dialóg Campus Kiadó

www.dialogcampus.hu

www.uni-nke.hu

1083 Budapest, Ludovika tér 2.

Telefon: 06 (30) 426 61 16

E-mail: kiado@uni-nke.hu

A kiadásért felel: Petró Ildikó ügyvezető

Felelős szerkesztő: Karácsony Fanni

Tördelőszerkesztő: Gyapjas Anikó

ISBN 978-615-5945-17-5 (PDF)

ISBN 978-615-5945-16-8 (EPUB)

A kiadvány a KÖFOP-2.2.3-VEKOP-16-2016-00001 „Kapacitásfejlesztés és szemléletformálás a korrupciós esetek nagyobb arányú felderítése, illetve megelőzése érdekében” című projekt keretében jelent meg.

SZÉCHENYI 



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE