

Tartalom:

Bevezetés
Rövid hírek, információk
Programok

Tanulmány
(A Lelkisegély Telefonszolgálatok mint szervezetek)
Egy kis pszichológia...
(Szociálpszichológiai fogalmak)
Olvasónapló
(Munkahely és mentálhigiéné)

Könyvajánlat
Színház
(Szabó Magda: Sziluett)
Idézetek

Bevezetés

Februárban és márciusban a megszokott stábfoglalkozások mellett három továbbképzéssel gyarapodott a programunk. Remélem, hasznosak lesznek, minél többünknek lesz lehetősége részt venni ezeken. A következő, áprilisi *Infó*ban beszámolunk a továbbképzés témáiról.

Most egy kicsit később jelentkezik az e havi *Infó*. Ennek legfőbb oka az, hogy a „külvilágnak” készülő *Infó* válogatás különszámok soros, tavaszi számát a hó elején sokszorosításra elő kellett készítenem, s ez „hátráltatta” a jelen lap szerkesztését.
Szép tavaszi napokat!

Debrecen, 2001. március 22.

Rénes László

Rövid hírek, információk

- **Új telefonos szolgáltatás!**

Ép Lélek Információs és Tanácsadó Iroda az 1-311-3040-es telefonszámon a gyermekek lelki és nevelési problémáiban nyújt segítséget. A hívás nem ingyenes, budapesti telefonszámról van szó, tehát vidékről nem éppen olcsó hívni (ha továbbadjátok a Hívóknak ezt a telefonszámot, akkor erre hívjátok fel a figyelmüket!).

- Március 23 és 24-én szerveznek Budapesten konferenciát „*Mindenki másképp csinálja...*” címmel a kortárssegítők szerepéről a drogmegelőzésben. A helyszín a Csömöri úti Szabadidőközpont (XIV. kerület). A

No. 16.

részvételi díj 1.000 Ft. Az előadók között van: dr. Sárvári György, Reisz Mária, Zelenák József, Zombori Judit. A témák felölelik a konszenzus lehetőségeit, a megelőzést, a tudatos harmóniateremtést, a képzések és a szupervízió szerepét, az iskolai prevenció tapasztalatait és a családsegítő - gyermekjóléti szolgálatok lehetőségeit a megelőzésben.

- Március 26-án, a *Hajdú-Bihar Megyei Önkormányzat* Árpád termében (Debrecen, Piac u. 54.) a Kelet-magyarországi Közösségszolgálat Alapítvány és a Megyei Nonprofit Szolgáltató Központ szervezésében konferenciát szerveznek: *A civil szervezetek és az információs társadalom kihívása* címmel. A konferencia egy országos programsorozat keretében valósul meg. Célja, hogy a nonprofit szervezetek vezetői és munkatársai megismerkedjenek a legkülönbözőbb informatikai fejlesztésekkel és azokhoz kapcsolódási pontokat keressenek. A rendezvény 10 órától kb. 15 óráig tart.
- Szintén Debrecenben lesz, március 31-én, szombaton 10 órától 18 óráig a *Civis Hotel*ben: *A lakosság lelkiállapota Kelet-Magyarországon (A pszichiátria helyzete, feladatai 2001-ben)* című tudományos ülés. Négy megye (Hajdú-Bihar, Szabolcs-Szatmár-Bereg, Borsod-Abaúj-Zemplén és Heves) szakemberei adnak számot megyéjük helyzetéről, ellátásáról.
- Április 7-én, Budapesten az „Egészség Világnapja” keretében *„Lelki Egészség - Egészségmegőrzés”* címmel interdiszciplináris rendezvényt tartanak a Semmelweis Egyetemen (Nagyvárad téri elméleti tömbben). A fő témakörök: a pszichés- és magatartászavarok hatékony megelőzése, önszolgáltató és civil szervezetek a lelki egészség megőrzésében és stigmatizáció legyőzésében, az oktatás és nevelés szerepe az egészségmegőrzésben. A program keretében kerül sor a *„Női Egészség Magyarországon”* című rendezvényre, amely kiemelten foglalkozik a nők egészségével, mint a következő generáció egészségének feltételével. A megnyitó plenáris előadások után 4 teremben párhuzamosan zajlanak a kerekasztal megbeszélések. Délután pedig összefoglaló plenáris ülés lesz. A négy szekció a következő: 1. *Az egészségmegőrzés, megelőzés finanszírozásának lehetőségei* (részvevők pl. Skrabski Árpád, Buza Domonkos); 2. *Pszichés- és magatartászavarok népegészségügyi jelentősége, hatékony megelőzési módszerek* (részvevők pl. Buda Béla, Gerevich József, Grezsa Ferenc, Túry Ferenc); 3. *Önszolgáltató és civil szervezetek a lelki egészség megőrzésében és a stigmatizáció legyőzésében*; és 4. *Az oktatás és nevelés szerepe az egészségmegőrzésben* (részvevők pl. Molnár Péter, Bagdy Emőke). A *Női egészségmegőrzés Magyarországon* című rendezvény előadói többek között: Pikó Bettina, Muszbek Katalin, Iván László, Szendi Gábor. A teljes program nyitott és ingyenes.

Programok

2001. március 3.	szombat	12 - 18	továbbképzés
2001. március 9.	péntek	15³⁰ - 19³⁰	
szupervízió		14 - 15 ³⁰	egyéni
szupervízió			
2001. március 19.	hétfő	18 - 21	esetkonzultáció és jogi kérdések
2001. április 9.	péntek	15³⁰ - 19³⁰	
szupervízió		14 - 15 ³⁰	egyéni
szupervízió			

2001. április 23.
megbeszélés

hétfő

18 - 21

esetkonzultáció és

Egy tanulmány

A Lelkisegély Telefonszolgálatok mint szervezetek

I. A Lelkisegély Telefonszolgálatok munkájának bemutatása

A debreceni Lelkisegély Telefonszolgálat 1970-ben alakult, Magyarországon és az akkori „szocialista blokkban” is az első ilyen jellegű szolgáltatás volt.

A Lelkisegély Telefonszolgálat a kezdetek óta éjjel-nappal, díjmentesen hívható, s ez fontos követelménye a nemzetközi normáknak, mivel az elérhetőség fontos szakmai szempont is.

A Szolgálatot évente kb. 18-20 ezren hívják. Ezeknek a hívásoknak általában az egynegyede igényel konkrét segítői munkát, amit 3 szakmai „profilként” határozunk meg:

- szuicid prevenció,
- krízisintervenció,
- mentálhigiénés támogatás.

Ebben a munkában nagy felelősség hárul az ügyelőkre, hiszen legtöbbször csak egy alkalommal beszélnek a Hívóval, ekkor kell és lehet adekvát segítséget nyújtani. A szakmai felkészültség mellett az ügyelő leginkább „önmagát” használja a munkája során.

A szakmai felkészültség alappillérei többek között:

- a beszélgetés-vezetés biztonsága,
- a szakmai tapasztalatok alkalmazása,
- a hivatás-etika ismerete, elfogadása, érvényesítése,
- a kompetencia határok betartása.

Az ügyelő személyes felkészültségének is sok attribútuma van:

- az önismeret, az „énhatárok” ismerete, az élettapasztalatok helyes értelmezése,
- az önkontroll,
- a hitelesség,
- az empátiás reakciók és készségek elmélyítése,
- flexibilitás,
- a testi-lelki-szellemi teherbírás.

Nem mindegy tehát, hogy egy Lelkisegély Telefonszolgálatnál ezeket az ismereteket, készségeket hogyan kezelik, milyen formában van lehetőségük az ügyelőknek fejlődniük, eddigi tudásukat, tapasztalataikat elmélyíteniük. Nagy a felelőssége a szakmai vezetésnek abban, hogy a hatékony munkavégzés mellett ezekkel a kérdésekkel is rendszeresen foglalkozhassanak.

Az ügyelők önként jelentkeznek erre a karitatív munkára. Általában laikusokról van szó, akiknél nem feltétel, hogy humán szakterületen dolgozzanak, vagy a pszichológiai ismeret. Tulajdonképpen úgy kell a felkészítésüket

megszervezni, hogy feltételezzük, minden - a munkához szükséges - szakmai ismerettel a kiképzésen találkozni először.

Szakemberek választják ki az általuk megfelelőeknek vélt jelentkezőket, akik ezután egy 100 órás intenzív kiképzésen vesznek részt. Fokozatosan megismerkednek a telefonos munkával, a régebbi ügyelőkollégákkal, sok-sok szakmai kérdéssel és a sajátos "csoport-szellemmel", amit mint szerveződést stábnak hívnak.

Természetesen a munka is speciális, hiszen itt sajátosan az interperszonális interakció, a verbális- és a metakommunikáció csak a vokális csatornán jön létre. Ezek a munkaterület sajátosságai, emellett éppoly fontos, hogy az ügyelőbázis szakmai fejlesztése, regenerálása, „karbantartása” állandó feladat, s ennek a megvalósítása nem könnyű. Tulajdonképpen a stábben együtt végzett munkához is kell felkészültség, tapasztalat, és azoknak a szakmai ismereteknek és személyes adottságoknak a felhasználására is szükség van, amelyeket a Hívókkal végzett munkában is alapvetőknek tartunk.

II. A Lelkiségyel Telefonszolgálatok hazai kialakulása, fejlődése

1. Miért "mozgalom"?

15-20 éve szívesen használták a mozgalom meghatározást, amit aztán az utóbbi 10 évben már kevésbé hangoztatnak. Ennek lehetnek ideológiai okai, de szerintem ennél mélyebb magyarázata is van.

Mi is a mozgalom? Valamilyen alulról jövő kezdeményezés, ami meghatározott értékrendszert képvisel és "propagál", általában egy "jó ügy" érdekében fejt ki hatását, ami aztán tömegessé válhat, vagy legalábbis jellemző rá, hogy "terjed". Pontosabb meghatározást nem tudok adni, s azt hiszem, ez a szó amúgy is mást jelent nálunk, mint Európa nyugati térfelén. A mozgalom mindenesetre magán hordozza a "civil jegyeket". Ezért lehetséges az, hogy a nyugati országokban még mindig nevezik így a telefonos munkát.

Hogy megtudjuk, hazánkban hogyan is állunk ezzel, ahhoz az elejétől (a kályhától) kell elindulnunk.

2. Hazai kialakulás

A debreceni példát a 70-es évek elején rögtön követte több város is, és sorra alakultak meg a Lelkiségyel Telefonszolgálatok. Debrecenben dr. Szabó Pál, a Városi Ideggondozó Intézet vezetője alakította ki a szolgáltatást. 1970-ben nyugati mintára indult el a munka, viszont alapjában véve volt egy nagy különbség: az ügyelők nem önkéntesek voltak, hanem az intézet dolgozói, tehát orvosok és szakképzett asszisztensek. A később megalakuló Szolgálatok vezetői közül azonban többen úgy látták, hogy alapvető kérdésben tér el a debreceni kezdeményezés a nyugati mozgalomtól, hiszen Debrecenben egészségügyi dolgozóknak munkaköri kötelességgé vált a telefont felvenni, még külföldön önkéntes laikusok teszik ugyanezt. Egy-egy városban aztán valóban önkéntes laikusok csoportosulása lett a telefonszolgálat, amit hangsúlyoznunk kell, hogy szakemberek (főként pszichiáterek) vezettek, míg máshol, a debreceninél "lazább" módon, önkéntességre alapozva, de továbbra is főként a háttérintézmény egészségügyi dolgozói látták el a munkát. Debrecenben később, dr. Szabó Pál halála után, 1976-tól Patakfalviné Dr. Csokai Róza vezetése alatt az utóbb említett modellhez kezdett el hasonlítani a stáb. Később, 1982-ben Dr. Kálmánchey Albert - miután szolgálatvezető lett - megkezdte az önkéntes laikusok kiképzését, akik 1983-tól kezdték el az éjszakai és hétvégi szolgálatot. A munkanapok nappali ügyeletét továbbra is az intézet dolgozói látták el, s majd csak pár évvel később kezdte el a nappali munkát két nyugdíjas rész munkaidős ellátni. Debrecen "mentségére" lehet hozni, hogy kezdetektől éjjel-nappali szolgáltatást adott, s a nappali ügyeletre nehezebb önálló státuszokat beállítani, önkéntesekkel ellátni hazánkban pedig még ma is lehetetlen. Azok, akik rögtön önkéntesekkel kezdték el munkát, általában nem 24 órás szolgáltatást vállaltak, hanem csak az éjszakai 12 órára üzemeltették a szolgáltatásukat. Munkaidőn kívülre eső időben végzendő feladatra természetesen könnyebb önkénteseket találni. Azonban Debrecentől nem lehet elvenni azt az "érdemét", hogy itthon valóban egy mozgalmat indított be ez a kezdeményezés.

Ezekben az időkben egy-egy új intézmény létesítéséről, egyáltalán valamilyen változásról leginkább a pártbizottságok döntöttek. Ilyen kérdésekben a szakembereknek csak az a lehetőség jutott, hogy vagy a szakminisztériumnál vagy a helyi tanácsoknál és pártbizottságoknál megpróbálták (mai szóval) lobbizni. Alulról jövő kezdeményezésekről nemigen lehetett szó. Nehéz volt "betörni" valami újjal, ami a lakosság ellátását szolgálja, s nem élvez prioritást társadalmi vagy politikai szinten. Ilyen közegben tehát nem kis "teljesítmény"

kiharcolni egy új szolgáltatást, ami ráadásul a korszellemtől távol áll, mert kiesik minden bürokratikus kontroll alól. Az első telefonos szolgálat után a másodiknak már könnyebb küzdeni a lehetőségért, a harmadiknak és a következőknek, még könnyebb. A már működő szolgálatok büszkéek a progresszivitásukra, s szívesen adják át tapasztalataikat a leendő szolgálatok leendő vezetőinek. Azok pedig helyben szerveznek "felfelé" és "lefelé". "Fentről" kijárják a lehetőséget, "alulról" pedig szervezik a leendő stábot. Ez a szervezkedés bizonyára a mozgalmi jelleget is erősítette. De talán az is ezt az attitűdöt emeli ki, hogy ennél a szolgálatnál mindenki magának alakítja ki a szervezetét, a belső hierarchiát, senki nem szól bele szakmai kérdésekbe, nyugodtan lehet több modellt is megvizsgálni, szelektálni, építgetni stb. Milyen szakmai munkát végző intézménynél volt ez lehetséges a 70-es években? Még a civilnek számító sportegyesületek sem úgy tagozódhattak, fejlődhettek, egyáltalán működhettek, ahogy a szakmai vezetésük és a tagság jónak látta, hanem mindig a "magasabb érdekeket" kellett (ki)szolgálniuk. Ma már nem tudjuk, hogyan sikerült lyukat ütni az államgépezet oldalába, abban az időben, mikor még az irodalmi színpadok és néptáncsoportok is meg voltak politikailag "szűrve", s a pszichológiával foglalkozás semmilyen téren nem volt támogatott. Az én véleményem az, hogy ez csak egy módon lehetséges, mégpedig egyfajta "kettős kötődésnek" köszönhető, ami majd az életben maradáshoz is szükséges lesz. Ennek a kettős kötődésnek, vagy kettős elkötelezettségnek a meglétét már a szerveződésnél említettem, lényege pedig: egyrészt "felfelé" valamilyen ernyőszervezet mögött meghúzódva, az ottani vezetők felelősségvállalása mellett dolgozni (ha tetszik, dependens viszonyban lenni), míg "lefelé" egy olyan stábot építeni, ami az önszerveződést, az önkéntességet és a szakmai függetlenséget, magyarul az autonomitást hangsúlyozza. Nem meglepő, hogy a lakosság és azon belül a szolgáltatást igénybevevők ez utóbbit érezhették ki a telefonos "hangnemből", s nem iatrogén elemeket. Ha nem így lett volna, akkor a célját nem tudta volna elérni ez a fajta feladatvállalás.

3. Kettős "struktúra"

A 70-es és 80-as években a szervezeteken belül nem okozott gondot ez a kettős elkötelezettség. Ezekben az időkhöz nem is annyira egyedi az ilyen függés. Más tevékenységek esetén is (főként szabadidős és kulturális szerveződésekre gondolok itt elsősorban) volt tapasztalható az, hogy a tevékenységüket viszonylag függetlenül folytathatták, ám formálisan valamilyen állami vagy társadalmi háttérintézményhez kellett csatlakozniuk (pl. KISZ, szakszervezet stb.).

Jelen esetünkben a háttérintézmény, mai szóhasználattal az ernyőszervezet (finansziális megközelítésben pedig a fenntartó) a Lelkisegély Telefonszolgálatoknál leginkább egészségügyi intézmény. A fenntartó szakmai kérdésekbe nem szól bele, bizonyos jogokkal kétségtelenül rendelkezhetne, de fontos hangsúlyozni, hogy a szolgálatvezetőkkel szembeni lojalitás az, ami a legtöbb városban megmentette a stábokat a külső beavatkozásoktól. A szolgálatvezető szakmai elismertsége vagy jó kapcsolatrendszere tehát nemcsak a megalakuláshoz volt elengedhetetlenül fontos, hanem a független szakmai munkavégzéshez is.

A fenntartóval való jó kapcsolat függvénye az anyagi helyzet és a munkakörülmények minősége. Természetesen a stabil, kielégítő finanszírozás is a szolgálatvezető érdeme, hiszen ő "járja ki" a fenntartónál vagy a magasabb posztokon. Ebből adódik, hogy csak az a stáb tud ezekben az időkhöz fejlődni, ahol ehhez minden anyagi és dologi forrást ilyen formán képes a szolgálatvezető előteremteni, kiharcolni. Ettől kicsit olyanná válik a kép, hogy egy általában paternalista felsőbb vezetés alatt működő stábnak maga a szolgálatvezetője is egy paternalista szituációban, funkcióban van.

1989-től az egyesülési törvény szentesítette a civil mozgalmakat. Beindul a pályázati rendszer, s egy-két éven belül már sokszor követelmény a pályázatoknál, hogy csak független civil szervezet kérheti a támogatást. Főként ezért a telefonszolgálatok sorra jegyeztetik be magukat a bíróságokon.

A kettős struktúra eddig is létezett, volt ugyanis egy "burokban" független stáb, ami bármilyen hierarchiát kialakíthatott magának, de a fenntartó és a városi felsőbb szervek nem e szerint a hierarchia, hanem az egészségügyi intézményen belüli hierarchia szerint tartotta számon a szolgálatot. 1989-ig explicit ez a hierarchia volt, s a belső struktúra kifelé nem jelent meg. 1989 után viszont ez megfordult, s a civil szervezeti hierarchiával kellett megjelenni a külvilág előtt, s a fenntartó intézményben betöltött státuszt nem "illett" összehozni a szolgálaton belül betöltött szereppel. Természetesen azért beszélhetünk kettős struktúráról, mert a magasabb vezetés és a fenntartó felé továbbra is működött a "kijárós" rendszer.

Érzésem szerint ez addig marad így, amíg a Lelkisegély Telefonszolgálatok finanszírozása nem áll meg saját lábán. Amíg valamilyen normatívával vagy akár bázisfinanszírozással nem rendelkezhet, önálló költségvetést nem készíthet, addig továbbra is csak szakmailag marad független.

4. Professzionalizálódás

A hazai Lelkisegély Telefonszolgálatok eddigi működését korszakokra is lehetne bontani. Előzőleg már tárgyaltuk a megalakulások korszakát, a működés, "életben maradás" korszakát is. Kétségtelen, hogy a 90-es éveket már a professzionalizálódás korszakának nevezhetjük.

Ebben nagy szerepe van a telefonszolgálatokat országos szövetségbe tömörítő *Magyar Lelki Elsősegély Telefonszolgálatok Szövetségének* (LESZ). A Szövetség 1986-ban alakult, eleinte a szakma és a szakmaiság elterjesztését tűzte ki célul, így a programjában az IFOTES alapelvei domináltak. A 90-es évek elején egy szakmai kamara arculata körvonalazódik. Aztán az "élet" úgy hozza, hogy az egyre nagyobb szakmai szerepvállalás mellett a pénzügyi kérdésekből is ki kell vennie a részét. A MATÁV részvénytársaságként nem hajlandó továbbra is "számolatlanul", ingyen (el)tartani a lelki segély telefonszolgálatok bejövő hívásait. Ezért egyezséget ajánl: minden Szolgálat zöld számat kap, a bejövő hívások díját kiszámlázza, azonban ezután a szövetségen keresztül támogatást nyújt a telefonszámlák finanszírozására. A LESZ 1998-tól kezdve tehát egy anyagi juttatás elosztójává is vált. 1999-től az Egészségügyi Minisztérium - a több mint 10 éves kitartó lobbizás eredményeként - vállalja a telefonszolgálatok személyi jellegű kifizetéseinek a támogatását, finanszírozását. A LESZ-nek a feladata olyan modell kialakítása, ami szakmailag és a finanszírozás szempontjából is vállalható. A LESZ a szakmai modellt szakmai kritériumokhoz kötötte. Ezeknek a kritériumoknak fontos szerepe van abban, hogy a professzionalizálódás ne csak egy-két szolgálat munkájában legyen érezhető, hanem felzárkóztasson olyanokat is, akik eddig kevésbé voltak hatékonyak.

Nem sűrűlődsmentes ez az időszak. A szolgálatvezetők örülnek a támogatásnak, de a kritériumokkal már kevésbé értenek egyet. Féltik a függetlenségüket, de attól is tartanak, hogy a stábjuk nem kellő szinten fog megfelelni ezeknek a normáknak. A LESZ ennek a pénznek is az elosztója lett, így van elég hatalma ahhoz, hogy megkövetelje a szakmai kritériumok betartását. Azzal eddig mindenki egyetértett, hogy a LESZ koordinálja a szakmai követelményeket, elvárásokat. Azt azonban többen is nehezményezik, hogy ehhez van csatolva a központi finanszírozás, így a LESZ valóban hatalommal rendelkezik.

A LESZ érzésem szerint ezzel a hatalommal nem vissza élni akar, hanem a szakmai fejlődést akarja gyorsítani azzal, hogy a pénzekhez hozzájutást feltételekhez köti. Egyfajta normatívaként is fel lehet fogni ilyen formában a támogatást, s az mindenképpen jobb, ha egy szakmai szövetség "osztogat", mint egy - a munkához nem értő - külső finanszírozó. Azok a Szolgálatok, akik eddig is magas szakmai szinten dolgoztak, nem féltek a követelményektől és attól sem, hogy ezentúl a LESZ jutalmazó-büntető funkciót fog azzal betölteni, hogy a teljesítményeket is figyelembe veszi a pénz elosztásánál.

Nem könnyű a szakmailag egyre nagyobb nyomásnak megfelelni azoknak, akik eddig nem nagy hangsúlyt fektettek bizonyos kérdésekre. Nagy elmaradásokat tapasztalhattunk néhány Szolgálatnál. A stábnak sok esetben nagyon hiányos Alapszabálya (alapító okirata) és Szervezeti és Működési Szabályzata van. Nem tudják, mi kerüljön az egyikbe, s mi a másikba. Sokszor alapszabályban a "lábtörő kötelező használatá"-hoz hasonló szabályok jelennek meg, arról viszont nem rendelkeznek, hogy pl. ki lehet tagja a stábnak. Belső iratkezelési vagy selejtezési szabályzatról nagyon kevesen hallottak, pedig a hívásokról készült jegyzőkönyvek titkosak, kezelésük, selejtezésük e miatt nem elhanyagolható. Előfordul, hogy még iktatókönyvet, postakönyvet sem használnak, a tagdíjak befizetéséről és felhasználásáról semmilyen írásos forma nem árulkodik. A vezetőségi ülésekről, a közgyűlésről is akad, ahol elfelejteneik jegyzőkönyvet készíteni. Szokás, hogy az ügyelőknek nincs munkaköri utasításuk, az SZMSZ pótolja ezt, mivel egyes pontjai valóban az ügyelők feladatairól szólnak.

A telefonos forgalomról is nagyon változó a regisztráció. A jól működő Szolgálatoknál nagyon széleskörű feldolgozásnak vetik alá a forgalmi adatokat, ezekből minden évben sokrétű elemzéseket készítenek. Máshol viszont a legelemibb adatokat sem rögzítik, vagy ha regisztrálják is az ügyelők a hívások adatait, akkor ezt nem összesítik, vagy naponta összesítik, de havonta és évente már nem, vagy havonta összesítik, de éves kimutatást már nem készítenek. Mindezt "nyúgnak" érzik, adminisztrációs többletmunkának, nem látják, ha nem mérik fel a munkájuk paramétereit, akkor elemezni, értékelni sem tudják helyzetüket, eredményeiket.

Ebben a helyzetben teremt rendet a szövetség a szakmai kritériumokkal, egyúttal a professzionalizálódás lehetőségét is megteremti azoknál, akiknél még ez nem történt meg.

A LESZ országosan egységes számítógépes feldolgozást vezetett be, ami így arra is használható, hogy országos adatokat elemezhessünk.

Mindezek mellett fenntartó nélkül ma sem létezhet Lelkisegély Telefonszolgálat. A személyi jellegű kiadások a minisztériumi támogatásból valamelyest tovább függetlenítette a Szolgálatokat a fenntartójuktól, ám a dologi kiadások, fenntartási költségek továbbra is a háttérintézményüktől függő. A LESZ-nek pl. az egységes adatfeldolgozásban hátráltató, hogy a helyi adottságok nem mindenütt olyanok, hogy a stábot számítógéppel lássa el a fenntartó.

Szeretnénk azonban abban bízni, hogy hamarosan eljön a lelkeségély telefonszolgálatok életében az a negyedik korszak, ami a teljes függetlenséget és a minőségbiztosítást hozza magával.

5. Szervezeteken belül ellátandó feladatok

A szervezet működése szempontjából a legfontosabb az, hogy a szervezet vezetői, dolgozói, és önkéntesei között kölcsönösen tisztázottak legyenek a struktúrával és döntéshozatallal kapcsolatos kérdések. Mindenki legyen tisztában a szervezeti struktúrában elfoglalt helyével és az ezzel járó döntési hatáskörrel.

A civil szervezetek hosszú távon hatékony működésének egyik alapvető akadálya, hogy a belső kommunikáció, az elszámoltatás (felelősség), a munkaszervezés, és a munkavégzéssel kapcsolatos más kérdések alapvetően szabályozatlanul, ill. íratlan szabályok alapján történnek.

A szakirodalom szerint a következő rendszerek kiépítése teheti hatékonyabbá a szervezetet:

- A szervezet tevékenységével, szolgáltatásával kapcsolatos feladatok és információk rendszere, dokumentációk.
- Az adminisztrációs rendszer (rendezett irodai tevékenység).
- A pénzügyi rendszer (rendezett pénzügyi elszámolások).
- Az információs-kommunikációs rendszer (szervezeten belül és a kifelé irányuló információk rendszere).
- Az adományszervezési rendszer.
- A személyzeti rendszer (munkaköri leírások, jogok és kötelezettségek, felvételi és elbocsátási rendszerek).
- Az értékelési és felelősségi rendszer.¹

A minőségbiztosítás fontos eredménye a munka minőségének dokumentálása, írásbeli, áttekinthető visszajelzések szerzése a munkafolyamatok eredményességéről a szereplők által, ami mind a támogató felé, mind a munkatársak felé bizalomnövelő jelzésértékű.²

A minőségbiztosítás feltétele, hogy a szolgáltatás ellátásáról kellő adatok legyenek, s ezeket megfelelő módon értékelni lehessen. Értékelésre csak akkor vállalkozhatunk, ha ennek minden feltétele adott, köztük működőképes adminisztrációs háttérmunkával is rendelkezünk.

Debrecen, 2001. február 18.

Rénes László

Tanulmányok a Lelkeségély Telefonszolgálatok munkájáról:

Buda Béla (1976): *Pszichés hatás és pszichoterápia telefonon át I-II.* IN: *Magyar Pszichológiai Szemle*, 1976/I-II. szám

Buza Domonkos (2000): *Adatok a MATÁV-területén működő lelki elsősegély telefonszolgálatok 1998-1999. évi forgalmáról;* IN: *Network*, 2000/2-3. szám (76-77.)

Buza Domonkos (1998): *25 éves a budapesti Lelki Elsősegély Telefonszolgálat (ÉLET);* IN: *Végeken*, 1998/1. szám

Buza Domonkos (1992): *A budapesti Lelki Elsősegély Telefonszolgálat adatfelvételi rendszerének vizsgálata;* IN: *Végeken*, 1992/1. szám

Csürke József - Nagy Tímea - Tukorka Gábor (2000): *Változás - ok. A magyar szuicidalitás megjelenése a pécsi S.O.S. Élet Telefonszolgálat hívásainak tükrében az 1995-1999 közötti időszakban;* IN: *Szenvedélybetegségek*, VIII. évf. 2000/4. szám

¹ Bullain Nilda: A nonprofit szervezet mint működő intézmény IN: Alapfokú kézikönyv civil szervezetek számára (NIOK, Bp. 1995.)

² Drahos Péter: Értékelés IN: Alapfokú kézikönyv civil szervezetek számára (NIOK, Bp. 1995.)

- B. Erdős Márta (2000): *A dialógus nyelvi főszereplői*; IN: *Szenvedélybetegségek, VIII. évf. 2000/4. szám*
- Dr. Hegedüs Imre (1974): *A budapesti Éjjel-nappali Lelki Elsősegély Telefonszolgálat (ÉLET) - a mentálhigiéné új formája*; IN: *Egészségügyi Felvilágosítás, 15.*
- Dr. Kálmánchey Albert (1999): *És ha Mohamed is menne a hegyhez (Gondolatok egy krízisintervenció központ kialakításához Debrecenben)*; IN: *Szenvedélybetegségek, VII. évf. 1999/2. szám*
- Dr. Kálmánchey Albert (1999): *A lelki válságmegelőzés helyzete Debrecenben (A bővítés lehetőségei)*; IN: *Network, 1999/3. szám (72.)*
- Kézdi Balázs (1976): *A telefon: eszköz és módszer*; IN: *Magyar Pszichológiai Szemle, 1976/VI. szám*
- Kézdi Balázs (1995): *Negatív kód*; Pannónia Könyvek, Pécs
- Kézdi Balázs (2000): *Jel, kontextus: az öngyilkosság diszkurzív elmélete*; IN: *Szenvedélybetegségek, VIII. évf. 2000/3. szám*
- Kézdi Balázs (szerk.) (2000): *Tele-dialógus. Tanulmányok az öngyilkosság-megelőzés kommunikatív perspektíváiról*; Pannónia Könyvek, Pécs
- Rénes László (1999): *A debreceni Lelkisegély Telefonszolgálat hívásaiban megjelenő problémák vizsgálata 1992 és 1995 közötti időszakban*; IN: *Szenvedélybetegségek, VII. évf. 1999/2. szám*

Egy kis pszichológia...

Szociálpszichológiai fogalmak (I. rész)

A szociálpszichológia meghatározása

a személyiség- és a társas kapcsolatok lélektana, az ember és a társadalmi környezet pszichológiája. (Buda Béla, 1978)³

A szociálpszichológia tárgya nem más, mint az embereknek egymás vélekedéseire, viselkedésére gyakorolt hatása.⁴

Szociális interakció:

A társas kölcsönhatás lényege abban áll, hogy megnöveli az általános motivációs szintet, ezáltal fokozza a feszültséget, a cselekvésre való készenléti állapotot (Robert Zajonc). A jelenlétet feltételező interakció két vagy több ember között egymás figyelembevételével történik. A helyzet teszi lehetővé az interakciós aktusokat, melyek sora adja az interakciós *eseményt*. A társas kölcsönhatás tartalmi mozzanatát minden esetben a *tevékenység* adja. Az interakciók a kapcsolatok viselkedésbeli (és érzelmi), vagyis *tartalmi* oldalát, a kommunikáció pedig a kapcsolat *formai* oldalát realizálja.⁵

Az emberi viselkedés modelljei (Allport):

- hedonizmus (örömkeresés, fájdalom elkerülése),
- hatalom és tekintély iránti igény,
- az altruizmus, a segítség vágya,
- a racionalizmus igénye.⁶

Szociális észlelés (személypercepció)

A mások észlelését tekintjük úgy, mint bármely interakció első, döntő fontosságú szakaszát. Először is észlelnünk és értelmeznünk kell embertársainkat, mielőtt értelmes kapcsolatba lépünk velük.⁷

Fizikai észlelés:

³ Csepeli György: *A szociálpszichológia vázlata (Népművelési Propaganda Iroda, Bp. 1979.)*

⁴ Aronson, Elliot: *A társas lény (KJK, Bp. 1980.)*

⁵ Csepeli György: i.m.

⁶ Forgas, Joseph P.: *A társas érintkezés pszichológiája (Gondolat, Bp. 1989.)*

⁷ Forgas, Joseph P.: i.m.

a közvetlenül megfigyelhető „felszíni” tulajdonságokra irányul.

Szociális észlelés:

olyan tulajdonságokat érint, amelyek közvetlenül nem megfigyelhetők, hanem következtetni lehet rájuk.⁸

Érzékelni kell a másik embert ahhoz, hogy kapcsolat alakuljon ki. Benyomás alakul ki.

A kommunikáció ezek után jön majd létre.

Az érzékelés legelőször a látással történik.

A tárgyanknál külső tulajdonságokat érzékelünk, ezt fogadjuk el. Egy másik személynél is a külső tulajdonságokat érzékeljük, de a belső tulajdonságokra van szükségünk, arra vagyunk kíváncsiak.

Lényeges befolyásoló tényezők:

- az első benyomás,
- az érzelemkiváltó helyzetek,
- a hangulat is befolyásol.

Sajátos szempontok alapján a másik tulajdonságaiból a nekünk fontosakra figyelünk és ezekről szerzünk tudomást (ezekről tudunk).

Attribúció (okság) elmélet

Fritz Heider szerint a szociális interakcióban való sikeres részvétel attól függ, hogy képesek vagyunk-e szociális környezetünket hatékonyan megérteni, jósolni és ellenőrizni. Ezt a feladatot úgy oldjuk meg, hogy a viselkedés mögött okokat tételezünk fel, és az okozás forrását a cselekvő személyben vagy környezetben keressük.⁹

Amikor történik valami, akkor hajlamosak az emberek valamilyen okot tulajdonítani az eseménynek, s a megfigyelők következtetéseket próbálnak levonni arról, hogy mi okozhatja az illető viselkedését. Az a szükségletünk, hogy valamiféle okot keressünk a másik ember viselkedésére, abból a tendenciából fakad, hogy az ember igyekszik túlmenni az adott információkon.¹⁰

Stabilizációs tendencia

Szeretnénk előrelátni a történéseket, ezért igyekszünk a környezetünk állandó változatlan elemeit felkutatni.¹¹

Differencia-pontosság

A különbözőség felismerésében jobbak a szakemberek, de a sztereotípiá (általános) pontosság a laikusoknál jobb. Ahogy nő a differenciapontosság, úgy csökken általában a sztereotípiá pontosság.

Sztereotípiá (általánosítás):

Általános érvényűnek vélt túlzáson alapuló leegyszerűsített képeket nevezzük sztereotípiáknak.¹²

Felruházzuk olyan tulajdonságokkal, amit valamely csoporthoz tartozónak véltnek gondolunk.

Van néhány elv, amelynek alapján egyes dolgokat hajlamosak vagyunk egy csoportba sorolni és elkülöníteni a környezetünkötől:

- hasonlóság elve,
- közelség elve,
- szimmetria elve,
- folyamatosság elve,
- együttes mozgás elve.¹³

⁸ Forgas, Joseph P.: i.m.

⁹ Forgas, Joseph P.: i.m.

¹⁰ Aronson, Elliot: i.m.

¹¹ Csepeli György: i.m.

¹² Csepeli György: i.m.

A csoportok megismerésének első sajátossága a túlzás, melynek az a funkciója, hogy megkönnyítse az eligazodást. Az érzésszerű és gondolati túlzás törvénye alól nem tudjuk magunkat kivonni. A túlzás talaján egy erősen leegyszerűsített kép jön létre az egyes csoportokról, hiszen a kép eleve csak egyes sajátosságaira terjed ki. Ennek az előnye az egyszerűség, a legkisebb erőfeszítés, de hátránya, hogy érvényükben általában nem kételkedünk, ez viszont megakadályozza az igazi megismerést.¹⁴

Ha a sztereotípiát tapasztalaton alapul és nagyjából pontos, akkor a világban való könnyű eligazodásunkat, alkalmazkodásunkat szolgálja. Ha azonban elleplezi előttünk, hogy milyen egyéni különbségek vannak egy embercsoporton belül, akkor a sztereotípiák inkább a rossz alkalmazkodáshoz járul hozzá, és potenciálisan nagy veszélyekkel járhat.¹⁵

Leginkább elterjedt sztereotípiák:

- Etnikum sztereotípiák,
- vallási sztereotípiák,
- nemi sztereotípiák.

Ha egyediségében érzékeljük, akkor az egyéni különbségeket is megismerjük. Tapasztalat nélkül a sztereotípiára hagyatkozunk.

A sztereotípiák túlzóak és túlzottan általánosak.

Attitűdök

Az érzésből fakadó sugallat az ítélet unokája... Érzésünkben bízni, ez annyit jelent, hogy inkább nagyapáinknak engedelmeskedünk, semmint értelmünknek és tapasztalatunknak. (*Nitzsche*)

Hétköznapi megismerésünk nem annyira saját eredeti tevékenységünk eredménye, mint inkább másoktól szerzett sémák alkalmazása. Attitűdjeink rendszere a biztonságot teszi lehetővé számunkra, ha boldogulni akarunk, akkor környezetünk attitűdjeihez kell igazodnunk. Az attitűd lényeges eleme a választás, melyet azonban nem pusztán gondolkodási tevékenység, vagy információ begyűjtése előz meg, hanem *érzés*, melynek eredete a társadalmi környezet, amelyben élt vagy él. Az attitűdnek iránya van, aszerint, hogy milyen érzés, szeretet vagy utálat képezi a magját. Az érzések erőssége változhat, innen az attitűdök intenzitása. Az attitűdök mélyén tudatlanság lapul, mely nem szegény, de azzá válik, mihelyt a tudás álcájában óhajt tetszelegni.

Funkciói:

- ismereti funkció, mint tudáspótlék,
- értékeink kifejezésére szolgál,
- alkalmazkodásra ad lehetőséget,
- önvédelmi funkció.

Az attitűdök egyes elemei közötti viszonyt az egyensúly elve szabályozza.

Amikor egy attitűdön belül merül fel ellentmondás, akkor *disszonancia-redukció*ra kerül sor, amely abból áll, hogy meggyőzzük magunkat nem az igazi érvekkel, hanem csak azokkal, amelyekkel igazolhatjuk a disszonáns viselkedésünket.¹⁶

Előítélet

A primer szocializációs folyamatban alakul ki.

Az előítélet ellenséges vagy negatív attitűd valamilyen csoporttal szemben, - olyan attitűd, amely téves vagy nem teljes információkból származó általánosításokon alapul.¹⁷

Megfigyelünk valamennyi viselkedést, tulajdonságokat és ezt kiegészítjük a már ismertekkel, sztereotípiákkal.

¹³ Csepeli György: i.m.

¹⁴ Csepeli György: i.m.

¹⁵ Aronson, Elliot: i.m.

¹⁶ Csepeli György: i.m.

¹⁷ Aronson, Elliot: i.m.

Az emberek attribúciói összhangban vannak vélekedéseikkel vagy előítéleteikkel. Az előítélet negatív attribúciókat és sztereotípiákat hoz létre, ezek pedig visszahatnak az előítéletre és tovább erősítik.¹⁸

Az emberek hajlamosak arra, hogy felelőst keressenek, amikor számukra igazságtalanságnak tűnő és egyébként is megmagyarázhatatlan végeredmény áll elő.

Az előítélet egyik meghatározója a személyiség öngazolási szükséglete. Egyes vizsgálatok szerint, ha az egyén szociális státusza alacsony vagy hanyatló, akkor sokkal hajlamosabb az előítéletre, mint az emelkedő státuszú egyének.¹⁹

Az előítélet kialakulását elősegítheti:

- a gazdasági és politikai konkurencia (anyagi előnyök miatt háttérbe szorítani egy kisebbségi csoportot),
- bűnbak képzés (gyenge és ártatlan csoportot okolni a hibákért, az agresszivitást rájuk helyezni).²⁰

Az előítéletes személyiség

Vannak emberek, akik hajlamosak arra, hogy előítéleteket tápláljanak, nem pusztán a közvetlen külső hatásra, hanem saját személyiségvonásaikból következően is. *Theodor Adorno* ezeket az embereket *autoritariánus* (tekintélyelvű) személyiségeknek nevezte. A mérésére szolgáló attitűdskála az *F-skála*.²¹

Előítélet és konformitás

Pettigrew úgy véli, hogy az előítéletes magatartás legfőbb oka a társadalmi normák szolgáló módon való betartása - még akkor is, ha van bizonyos szerepe a gazdasági konkurenciának, a frusztrációnak és a személyiség szükségleteinek is.²²

Burkolt személyiségelmélet

A személyészlelés konstruktív folyamat, amelyben az észlelő tudása és korábbi tapasztalata néha fontosabb szerepet játszik, mint az észlelt ember tényleges tulajdonságai. Az emberekről felhalmozott tudásunk eredményeként valamennyien rendelkezünk „burkolt személyiségelmélettel”, ami tulajdonképpen a felhalmozott hipotéziseink és elvárásaink arról, hogyan szerveződnek az emberi tulajdonságok és jellemvonások. *George Kelly* szerint tapasztalatainkat úgy rendezzük, hogy megismerési „konstruktumokat” hozunk létre, amelyeken keresztül észleljük a világot. Ezzel arra törekszünk, hogy azt megerősítsük, és az új tapasztalatokat a korábban létrehozott konstruktum-mintába beépítsük.²³

Általában „burkolt” személyiségelméletünkre hagyatkozunk annak eldöntésekor, hogy mely tulajdonságok fontosak, és hogy egy személy kevés megfigyelhető tulajdonsága mennyire valószínűleg kapcsolódik össze egyéb, nem megfigyelhető tulajdonságokkal.²⁴

Személytípusok a személyészlelés során

Burkolt tudásunk az emberekről nem korlátozódik a tulajdonságok együtt járására vonatkozó feltevésekre, hanem arra a tudásra is támaszkodunk, hogy milyen típusú embereket különböztetünk meg. A személy-potótipusok ismeretsémák (mentális sémák) a társas környezetünkben megismert embertípusokról. Az emberekről való gondolkodásunkat a megítélt emberek prototipikussága is befolyásolja.²⁵

Solomon Asch szerint bizonyos „központi” vonások aránytalanul nagy hatást gyakorolnak a benyomásokra. Mintegy horgonypontként szolgálnak, és a többi információ körülöttük kristályosodik ki: „az észlelő személy az észlelt személy lényegét a vonáson vagy vonásokon keresztül igyekszik megragadni.” (Asch, 1946)²⁶

¹⁸ Aronson, Elliot: i.m.

¹⁹ Aronson, Elliot: i.m.

²⁰ Aronson, Elliot: i.m.

²¹ Aronson, Elliot: i.m.

²² Aronson, Elliot: i.m.

²³ Forgas, Joseph P.: i.m.

²⁴ Forgas, Joseph P.: i.m.

²⁵ Forgas, Joseph P.: i.m.

²⁶ Forgas, Joseph P.: i.m.

„Mihelyt két vagy több tulajdonságot úgy értelmezünk, hogy ugyanahhoz a személyhez tartoznak, ezek a tulajdonságok többé nem elszigetelt vonások ... a vonások intenzív társas életet élnek, törekszenek arra, hogy egymással szorosan szervezett rendszert alkossanak.” (Asch, 1946)²⁷

Holdudvar-hatás

Fontos, kiemelkedő tulajdonság alapján az összes többi tulajdonságát ahhoz mérten gondoljuk.

A holdudvarhatások érdekes példái, amikor a külső megjelenés szolgál a belső személyes tulajdonságokra történő következtetésre, vagy a rövid, ideiglenes megnyilvánulások is, mint amilyen a mosoly, hasonló holdudvarhatásokat eredményezhetnek.²⁸

A vonzó külsejű személyek harmonikusabb személyiségűek (elégedettebbek, mert az önértékelésüket a külvilág pozitívan befolyásolja).

Előnyök mellett hátrányok is vannak:

- nem tételezik fel a valós képességeket (mindent a vonzó külsejüknek köszönhetnek).

Ha nincs más információ és hamar kell dönteni, akkor a külső tulajdonságok alapján döntünk.

A sorrend is fontos a benyomásnál:

- Újdonsági és elsődleges hatás

Az először megismert információnak a hatása aránytalanul nagyobb, ez az elsődleges hatás.

Az újdonsági hatás, mikor az utoljára kapott információ érvényesül, akkor jelentkezik, ha valami miatt az elsődleges hatás nem tud érvényesülni.

Utóhatás (referencia hatás):

- az utóhatás a meghatározó, ha azonnal kell dönteni valamiben.

Elnéző torzítás:

- ha nincs negatív információ, akkor pozitívnak ítélem meg.

Negatív torzítás:

- egy negatívum észlelése után mindenben negatív a véleményem.

Kognitív disszonancia redukció

Az emberek általában motiváltak arra, hogy igazolják saját cselekvéseiket, vélekedéseiket, érzéseiket. Amikor valaki valamit tesz, lehetőleg megpróbálja önmagát (és másokat) meggyőzni arról, hogy amit tett, logikus és ésszerű.²⁹

Kognitív disszonancia az, amikor két vagy több kognitív (ismereti, gondolati) elem között összeegyeztetlenség áll fenn. Ez feszültséget okoz a személyben, és kognitív disszonancia redukciójára kényszerül.³⁰

A kognitív disszonancia lényegében véve feszültségállapot, amely mindannyiszor fellép, valahányszor az egyénnek két, egymással összeegyeztethetetlen tudattartalma (gondolata, attitűdje, nézete, véleménye) van. Mivel ez kellemetlen, az emberek motiváltak arra, hogy csökkentsék a disszonanciát³¹ (*Leon Festinger*). Pl. azt nagyobb becsben részesíti, aki miatt szenved.

²⁷ Forgas, Joseph P.: i.m.

²⁸ Forgas, Joseph P.: i.m.

²⁹ Aronson, Elliot: i.m.

³⁰ Csepeli György: i.m.

³¹ Aronson, Elliot: i.m.

A disszonancia azokban a szituációkban a legerősebb, amikor az egyén énképe veszélyeztetve van. Minél nagyobb az ártalom lehetősége, annál nagyobb a disszonancia, minél nagyobb a disszonancia, annál nagyobb az attitűdváltozás.

A visszavonhatatlanság jelentősége

A döntés után az emberek szeretnék megfelelő megnyugtatót kapni arról, hogy döntésük helyes volt, ezért keresik az olyan információt, amelyről biztos, hogy minden körülmények között megnyugtatóra szolgál. Amikor a döntés már visszavonhatatlan, nagyobb a disszonancia, amelyet csökkenteni kell. Az emberek biztosak abban, hogy helyesen döntöttek, miután már az égvilágon semmit sem változtathatnak a dolgon.³²

Külső és belső igazolások

Ha az igazolást a szituáció határozza meg, akkor külső igazolásról van szó. Ha valaki egy olyan kijelentést tesz, amelyet nehéz kívülről igazolni, megpróbál belső igazolásokat keresni oly módon, hogy attitűdjeit hozzáigazítja a kijelentéshez.

Minél enyhébb a várható büntetés, annál kisebb a külső igazolás lehetősége, minél kisebb mértékben áll rendelkezésre külső igazolás, annál nagyobb a belső igazolás szükséglete. Ha alkalmat adunk az embereknek arra, hogy kialakítsák belső igazolási rendszerüket, hozzásegítjük őket ahhoz, hogy stabil értékrendszerük bontakozzon ki.³³

A cselekvő-megfigyelő torzítás

A megfigyelő a cselekvőben keresi az okot.

A cselekvő a körülményekben keresi az okot.

Láthatósági hatás

Valamely viselkedés vagy esemény bekövetkeztét a láthatóság alapján ítéljük meg.

A siker és a kudarc attribúciója

A saját sikeremnek belső okokat, mások sikerének külső okokat gondolok. Az előbbi általában állandónak, az utóbbit pedig változónak ítélem meg.

A saját kudarcnak külső okot, mások kudarcának belső okot nyilvánítok. A saját kudarcot általában változónak, a mások kudarcát állandónak ítéljük meg.

A siker és a kudarc attribúciójára a célszemély neme is hatást gyakorol. Nőknek általában kevésbé ismerik el a szakmai sikert, mint a férfiaknak, és inkább hibáztatják őket, ha kudarcot vallanak. Ha egy nő sikeresen végez el egy feladatot, azt inkább a szerencsének és a feladat könnyűségének tulajdonítják, szemben a férfi esetével.³⁴

Hamis konszenzus

A saját viselkedésünket úgy magyarázzuk, hogy más is hasonlóan cselekedett volna. Rossz szerint az emberek az attitűdjeiket, véleményeiket, értékeiket azonosnak gondolják a többségével.³⁵

Önkárosító stratégiák (Berglas és Jones, 1978)

Különleges elhárító stratégiát alkalmazunk, hogy ne kelljen önmagunkat hibáztatni a negatív eredményekért. Gyakran mesterséges hátrányokat teremtenek maguknak azért, hogy a bekövetkező kudarcot inkább a külső nehézségek, mint saját fogyatékoságaiknak tulajdoníthassák.³⁶

³² Aronson, Elliot: i.m.

³³ Aronson, Elliot: i.m.

³⁴ Forgas, Joseph P.: i.m.

³⁵ Forgas, Joseph P.: i.m.

³⁶ Forgas, Joseph P.: i.m.

Tanult tehetetlenség (Seligman, 1975)

Ha egy ember viselkedésének az eredménye független a viselkedésétől, akkor megtanulja, hogy az eredmény független a viselkedéstől. és felad minden kísérletet, hogy az eredményt ellenőrizze.

Pszichológiai ellenállás (Brehm, 1972)

Akkor lép föl, amikor fenyegetve érezzük cselekvési szabadságunkat. A szemtől szemben zajló interakciókban az ellenállás igen gyakori válasz a személyi szabadság fenyegetéseire.

Izgalmi átvitel (Zillmann)

Az izgalmi állapotokat általában a körülmények fényében értelmezzük, és az általunk választott értelmezés nagymértékben függ attól, hogyan reagálunk az izgalmi állapotra. Az izgalmi állapotot könnyen tulajdonítjuk valamilyen külső körülménynek, és könnyen adunk nem megfelelő reakciókat.³⁷

(folytatjuk)

Olvasónapló

Munkahely és mentálhigiéné **(Válogatás Buda Béla mentálhigiéné tanulmányaiból)**

I. A munkahely mentálhigiénéje

A kutatók egy része a *munkahelyet potenciális mentálhigiéné ártalomforrásnak* tekinti, ha a munkahelyi megterhelések az idegrendszert károsítják.

A különféle ingerek a személyiség "szűrőjén" át érik az idegrendszert, így a személyiség és a külvilág viszonya a mentálhigiéné szempontjából fontos vetület. A zavaró behatásokat a személyiség ellensúlyozni képes, sokféle módon.

A munkahely mentálhigiéné problémáit nem szabad csak az adott munkahely keretében szemlélni, mindig gondolni kell arra is, hogy miért nem változtat viszonyain az a dolgozó, akinek az adott környezet árt, akit az adott ingerek elviselhetetlenül terhelnek. Ha önmagának sajátosságaival, érzékenységeivel nem tud szembenézni, ez elsődlegesen nem a munkahely problémája, hanem az övé. Rendszerint a *személyiség fejlődése során alakulnak ki a hibás viszonyulásmódok* sémái, mintái, a családi kapcsolatok személyiséget károsító, fejlődésében zavaró hatására. E sémák azután megjelennek a felnőttkori emberi kapcsolataiban, ellentmondásokká, konfliktusokká válnak. Áttevődnek a munkahelyi relációkra is. A feszült, zaklatott ember azután ezt a *következményt* éli meg öknak.

Az emberi viszonyok bonyolult mikrovilága minden munkahely.

Az *elsődleges tényezők* a személyiségfejlődésben, a családban és a gyermekkor-ifjúkor közösségeiben rejlenek. A munkahely önmagában beteggé, neurotikussá vagy pszichotikussá senkit nem tehet. Lényeges tényező lehet viszont abban, hogy a személyiség meglévő egyensúlyzavarát súlyosbítja, vagy éppen enyhíti. A munkahely és a személyiség harmonikus relációja a magánélet konfliktusainak

³⁷ Forgas, Joseph P.: i.m.

kiegyensúlyozására is képes lehet. Más esetben viszont a személyiség feszültségeit a munkahely felerősíti és a konfliktustermelő tendenciákat visszafordítja a privátszféra felé.³⁸

Szerepek

Minden munkahelyi tevékenység a tényleges munkán kívül *meghatározott emberi kapcsolatokat*, interakciós formákat is előír. Ezeket szokták a szociológiában szerepnek nevezni. A szerep fogalma itt azt fejezi ki, hogy a viselkedés az adott helyzetben, tevékenységi körben megszabott, nem a tevékenységet végrehajtó ember kényére-kedvére bízott.³⁹

Mint a társadalomban általában, úgy a szervezetekben is egy-egy szerep egy státus, egy pozíció kísérője. A szerepelmélet egyik kidolgozója *Ralph Zinton* kultúranropológus tételszerűen is kifejezte, hogy a szerep a státus dinamikus arculata. A szerep mindig az interakciós tevékenységre, tehát más szerepekkel való kölcsönhatásra vonatkozik.

A szerepekben rejlő szabályozási lehetőség lényege, hogy mindenki tudja, hogy az interakciós helyzetekben mire köteles, tőle mit várnak el, ő mire számíthat.⁴⁰

Bizonyos munkakörökben a dolgozó szerepe olyan, hogy munkatársaival vagy vezetőivel *önkéntelenül ellentétbe kerülhet*. Más esetben a munkahelyi szerep ütközik egy más, a dolgozó életében fontos szerepviszonylattal. Ismét más munkakörökben a személyiség belső késztetései és igényei nem férnek össze a munkakör szerepkövetelményeivel. Ilyen helyzetekben szükségszerűen megterhelő a személyiségnek a munkahely, és mentálhigiénés károsodások potenciális forrása.⁴¹

Munkahelyi légkör

A másik a munkahelyi légkör szempontja. Kellemes akkor lesz a munkahely, ha harmonikusan interperszonális és csoportviszonyok bontakoznak ki. Az azonosulásban lényeges tényező a dolgozók kis csoportja, ha ennek légköre az azonosulást segíti, a személyiség könnyebben és nagyobb mértékben képes erre. A munkahelyi konfliktusok általában a munkatevékenységtől vonják el az energiát, és olyan feszültségeket kelthetnek az emberekben, amelyek vagy tévcelelményekre, vagy pedig a munkahely emberi klímáját rongják, a munkahellyel való azonosulást zavarják, nehezítik.

A munkahelyi légkör legfőbb meghatározója a vezetés. A legfelső szintű vezetők viselkedése, vezetési stílusa modell a szervezeti hierarchia alacsonyabb szintjein tevékenykedő vezetők számára. Ha a jutalmak és a büntetések elosztása nem igazságos, akkor ez szinte automatikusan csökkenti az azonosulást, akkor a dolgozók csak annyit tesznek, amennyi elkerülhetetlenül szükséges, és inkább a látszatra törekednek, mint a tényleges teljesítményre. A szervezet életében ekkor *anómia*, *bizonytalanság válik uralkodóvá*. Gyakori, szinte természetszerű hiba vezetők részéről a vezetői funkcióban a hatalom gyakorlásának előtérbe helyezése, és az, hogy komolyan veszik, megszokják, majd később természetesnek tartják azt a tiszteletet, megkülönböztetett figyelmet, engedelmességet, amely *pozíciójának, státusának, és nem személyének* szól. A vezető mindinkább a *tekintély elvére* alapoz, elmulasztja a természetes, közvetlen kommunikációt, a magyarázatot, amelyet minden beosztott igényel, a nézetek szabad cseréjét, - amelyre különben a döntések, határozatok érdekében is szükség lenne, - és az ellenvélemények toleranciáját. Lassanként szakadék támad közte és beosztottjai között, e miatt az *azonosulás helyett a beosztottak inkább "elidegenednek" a szervezettől*.

Egészséges kollektívák alakulhatnak ki, ha a vezető ezek életét nem gátolja, hanem inkább segíti. Ennek következtében a *munkahely alkalmas lehet a magánélet zavarainak kompenzálására is*. A felszabaduló kezdeményezőkézség nemcsak a vállalatnak termel értéket, hanem önbizalmat ad, örömet visz a munkába, igazi azonosulást tesz lehetővé.

Minden dolgozó részes a munkahelyi légkör kialakításában, és ezért ezt mindenkinek óvnia kell. Vannak *jellegzetes viselkedési hibák*, amelyeket a dolgozók rendszeresen elkövetnek, és amelyeknek következményeiben azután maguk is szenvednek. Meg kellene tanulni visszatartani a szükségtelen

³⁸ Buda Béla: A munkahely mentálhigiénéje IN: Mentálhigiéné, Tanulmánygyűjtemény, Animula, Bp. 1994. (eredetileg: Egészségügyi Felvilágosítás, 1974.)

³⁹ Buda Béla: A munkahely mentálhigiénéje IN: Mentálhigiéné, Tanulmánygyűjtemény (Animula, Bp. 1994.)

⁴⁰ Buda Béla: Kommunikáció az üzemi szervezetekben (Alapismeretek a vezetők számára) IN: Mentálhigiéné, Tanulmánygyűjtemény (Animula, Bp. 1994.)

⁴¹ Buda Béla: A munkahely mentálhigiénéje IN: Mentálhigiéné, Tanulmánygyűjtemény (Animula, Bp. 1994.)

véleményeket, nem értékelni egymást nyilvánosan. Egyáltalán többet megérezni empátiás úton, mint kérdezni vagy másoktól meghallgatást igényelni.

Sok nehezen megfogalmazható szabálya van az érett, felnőtt munkahelyi viselkedésnek. Ezt a dolgozó még akkor is hasznosan alkalmazhatja, ha vezető lesz, nagyon sok vezetői viselkedéshiba már megvolt akkor is, amikor a vezető még csak "kis ember" volt, maga is egy volt a dolgozók közül.

A munkahely "második otthonná" változtatásának igénye nem valódi igény, szükséglet, és erről az emberek nagyon könnyen le is mondanak. A tapasztalat szerint a konvenciók síkjában könnyebben kialakul a jó munkahelyi légkör, mint a "bratyizásban" vagy "lelkizésben". A jó munkahelyi légkör az, amely a vállalat előírásaival nem ütközve egyenlő, egyenrangú viszonyokat teremt a munkatársak között, és ezeket tartóssá is tudja tenni.⁴²

Az üzemszociológia ún. "Human Relations" irányzata (*Elton Mayo* nevéhez fűződik), amely a legfontosabbnak az emberi kapcsolatokat, a közösségi viszonyokat tekinti, és ezeknek igyekszik teret engedni a munkaszervezetben, hogy ezzel segítse a mentálhigiénés helyzetet éppúgy, mint a termelékenységet. A kedvezőtlen munkakörülményeket messzemenően kivédi, ellensúlyozza, ha az emberi viszonyok jók. A magánélet különféle nehézségeiben az emberek jobban tudtak támaszkodni munkahelyi kiscsoportokra, és ez bizonyos védőhatást gyakorolt rájuk.

A jó munkahelyi légkör nem konfliktusmentes, inkább a konfliktusok nyílt vállalása jellemző rá. Az ellentétek, feszültségek megnyilvánulnak a kommunikációban. Ha nincs mód megoldásukra, legalább kezelési módjuk alakul ki.

Az autokratikus légkörű munkahelyi közösségben sok a destruktív rivalizáció, a nehezen megfogható személyi ellentét, a kommunikációs zavar. Az ilyen légkör a benne dolgozók személyiségét inkább próbára teszi, mentálhigiénés szempontból nem tekinthető hasznosnak.⁴³

Szerepkonfliktus

A "szerepbizonytalanság" (role ambiguity) nevű helyzet különösen az új szerepekben áll elő, vagy akkor, ha a szervezeti változások megváltoztatják egy-egy szerep tartalmát, de ez még formális szabályokban és a szokásokban nem tükröződik. A szerepbizonytalanságnál gyakoribb a *szerepkonfliktus*. Ennek több fajtája van, lehet ellentét a személyiség képességei és készségei, valamint a szerep követelményei között, lehet különböző szerepek között, amit a személyiség betölt.

Létezik a *szereptúlterhelés* (role overload) is a munkaszervezetekben, ez is többnyire gyors, a szervezeti rendszerben új szabályokkal és új strukturálódással még nem kísért változás terméke. Ilyenkor egy-egy szerep hirtelen vagy többféle szereppartner-relációt kap, vagy a meglévő szerephálózata bonyolódik.

A szerepviszonyok korrekatív szabályozása még intenzívebbé teszi a kommunikációt és az énhatárok átélését, ebből eredően a személyiséget nagymértékben fejleszti.⁴⁴

Az összes rejtett szerepzavar és túlterhelés leginkább a különböző szintű vezetői szerepekben figyelhető meg legtisztábban.⁴⁵

A *szerepek pszichológiai túlterhelése és a szerepkonfliktusok* szolgáltatják a legtöbb stresszt, és ilyen túlterhelés és konfliktus a vezető szereppel kapcsolatosan nyilvánul meg leginkább.⁴⁶

II. A vezetés pszichológiája

A szervezetépítő, ill. szervezetváltoztató döntések jelentős mértékben meghatározzák azokat a problémákat, amelyekkel a vezető a későbbiekben találkozik. Különösen a munkatársak

⁴² Buda Béla: A munkahely mentálhigiénéje IN: Mentálhigiéné, Tanulmánygyűjtemény (Animula, Bp. 1994.)

⁴³ Buda Béla: Munkahely és mentálhigiéné IN: Mentálhigiéné, Tanulmánygyűjtemény, Animula, Bp. 1994. (eredetileg: Alkoholológia, 1985/1., ill. Közösségi mentálhigiéné, Gondolat, Bp. 1989.)

⁴⁴ Buda Béla: Munkahely és mentálhigiéné IN: Mentálhigiéné, Tanulmánygyűjtemény (Animula, Bp. 1994.)

⁴⁵ Buda Béla: Kommunikáció az üzemi szervezetekben (Alapismeretek a vezetők számára) IN: Mentálhigiéné, Tanulmánygyűjtemény (Animula, Bp. 1994.)

⁴⁶ Buda Béla: A pszichoszomatikus betegségek és a vezetés IN: Mentálhigiéné, Tanulmánygyűjtemény (Animula, Bp. 1994.)

megválasztása, a hatalomdelegálás módja és tartalma olyan, ami "visszahull a vezető fejére", mert nagy fokban ettől függ, hogyan képes reagálni a szervezeti rendszer a különféle feladatokra, mekkora a belső stabilitása, hogyan képes alkalmazkodni, változni új körülmények hatására. A modern szervezeti rendszereket a kényszerű *változékonyság*, a változásokat megelőző időszakokban pedig a belső és külső *feszültségek* sora jellemzi, ezért a szervezetnek szinte intézményesítenie kell az *innovációt*. Nagy a jelentősége annak, hogy a vezetői döntések mennyire teszik lehetővé tartalék erők mozgósítását, feszültséglekötő és feszültségmegoldó mechanizmusok működését.

Az angol üzemszociológiai vizsgálatok mutattak rá arra, hogy a vezetők mennyire kiszolgáltatottak a szervezet tagjainak, ha olyan helyzet áll elő, hogy a beosztottak csak az előírásoknak igyekeznek megfelelni, és mintegy "technikai obstrukcióval" akadályozzák a vezető munkáját, tehát, ha a szervezeti életből kiesik az öntevékeny részvétel és érdekeltég princípiuma.

A személyiség több vetületben és mélyebb kölcsönhatásban vesz részt a szervezeti életben. Igényként merül fel az azonosulás, az önmegvalósítás, a személyes fejlődés, a szociális szükségletek stb.

A szervezetbe belépő és abban dolgozó emberek igen sokfélék, egy részük a hagyományos szabályozókkal könnyen befolyásolható, más részük viszont új, esetleg a korábbi vezetői tapasztalat számára ismeretlen igényeket és szükségleteket hordoz.

A mai vezetőnek mind nagyobb szüksége van arra, hogy a pszichológiai vezetés eszközeivel éljen, mind kevésbé támaszkodhat a hagyományos szabályozókra. Mindinkább szüksége van tehát saját pszichológiai képességekre.

A vezetői munka *kommunikációs folyamatokban* bonyolódik, és a vezető ezekben a folyamatokban végzi el a pszichológiai szabályozást is. Nemcsak a kommunikáció *információtartalmának*, lexikális tartalmának nagy a jelentősége, hanem formai, különösen nemverbális és metakommunikatív sajátosságainak is. E kommunikációáramlás keretében, ill. emellett kell megteremteni a megfelelő pszichológiai légkört, létrehozni a beosztottak involvációját, új motivációkat kelteni, különböző pszichológiai feszültségeket levezetni és megoldani stb. Ennek során kell megteremteni, hogy a nem előírt információk is szabadon áramoljanak, hogy a vezető különféle észrevétlen, ellenőrizetlen tulajdonságai ne torzítsák az információs csatornákat.

A változás és a krízis időszakaiban van jelentősége a vezető *empátiás képességének, interperszonális érzékenységének*, amelynek révén beosztottjainak - szereppartnereinek - érzelmi viszonyulásán, motivációs viszonyain kívül *különös súllyal kell tisztázni a saját személyiségének hatásait a többiekre a közvetlen kommunikációs szituációban.*

"Fair" körülmények között kell megvívni egy adott helyzet kommunikációs küzdelmét, a vezetői személyiség pszichológiai többletének kell megnyernie a helyzetet, természetesen a szervezeti értékek és a szervezeti morál, igazságosság keretein belül. Itt van a vezetői viselkedés demokratizmusának igazi próbája. Itt szükséges a vezető önismerete, hiszen a vezetői személyiség, mint "műszer" nincs mindig optimális állapotban, nem mindig sikerül a belső feszültségszabályozás, és nem minden probléma oldható meg automatikusan, azonnal reagálással. Tudni kell várni, problémamegoldást delegálni, segítséget kérni másoktól, időszakosan csődöt beismerni, sőt, horribile dictu, tudni kell tévedni, hibázni bizonyos kérdésekben.⁴⁷

III. A kommunikáció és a vezetés lehetőségei

A szervezetek lényege a *komplex munkamegosztás*, amely előírt feladatkörök formájában meghatározott. A feladatkörök tevékenységét *szervezeti szerepek* írják elő. E szerepkörök a *foglalkozások*.

A különböző típusú szervezetek hasonlóságát az információ ill. az információfeldolgozás mozzanata emeli ki. A mai ipari szervezetekben bármi is legyen a tevékenység célja és tárgya, bármennyire is konkrét és termékszerű legyen ez, az információfeldolgozás növekvő fontosságú. Általában nagyobb fontosságú, mint maga a tényleges tevékenység.

Az információk kezelése a szervezetek szerkezeti stabilitásának és működésének alapja is.

⁴⁷ Buda Béla: A vezetés pszichológiája - avagy a pszichológiai vezetés IN: Mentálhigiéné, Tanulmánygyűjtemény, Animula, Bp. 1994. (eredetileg: Ergonómia, 1981/2.)

Max Weber rámutatott, hogy a társadalom összetartó ereje a *hatalom*. A szervezetek *hierarchikusan* szervezettek, és a hierarchia magasabb szintjei hatalmat - ellenőrzést, irányítást - gyakorolnak az alsóbbak felett. A hierarchia minden szintjén vannak vezetők és beosztottak, a vezetők egy felsőbb hierarchikus szint beosztottjai.

Általában minél szigorúbban szabályozott az üzemi szervezet, annál nagyobb a valószínűsége egy-egy kisebb csoport szembenállásának az organizációval.

A tapasztalatok szerint a korszerűbb módszerek hatékonyabbak, ellenőrzéssel, tiltó szabályokkal, jutalom és büntetés sémáival kevésbé lehet hatni, mint az involváció szociálpszichológiai lehetőségeivel a formális viselkedés értelmet adó célok megvalósítása érdekében az üzemi szervezetekben. Lényegében az új módszerek *újfajta kommunikációs* viselkedést is igényelnek a vezetőktől és újfajta kommunikatív magatartást engednek meg a szervezet tagjainak.

Fontos körülmény a szervezet egészét érintő kérdésekkel, különösen a változásokkal (és leginkább az egyeseknek hátrányos változásokkal) kapcsolatos fokozott nyíltság a vezetés részéről. A dolgozók megfelelő tájékoztatása nélkül erős involvációra aligha számíthatunk.⁴⁸

Ha sikerül elérni, hogy a szervezet tagjai magukénak tartsák a szervezet érdekeit, a szervezet céljaival azonosuljanak, a szervezet értékeiben *involválódjanak*, akkor a szervezet számottevően megerősödhet. Mindig előfordulnak váratlan problémák, amikor a szervezet lehetőségei elégtelennek bizonyulnak, és ilyenkor csak a szervezet tagjainak áldozatkészsége segít, az, hogy feladatukon, szerepükön túlmenően is igyekeznek munkahelyük segítségére sietni. A modern szervezetek szinte állandóan *változásban* vannak. A változás a szervezetben sokakra újszerű feladatokat ró, ilyenkor nem elegendő a megszokott szerepelőírás, szervezeti norma, szükség lehet a munkaerő többletteljesítményére, ill. tevékenységi rugalmasságára is. Végül pedig a szervezetek tagjainak észrevételei, ötletei, kreatív megnyilvánulásai nagyon fontosak a modern szervezetekben.⁴⁹

IV. Empátia a szervezetekben, a vezetésben

Az empátia minden olyan emberi érintkezésben fontos és szükséges lehet, ahol az egyik ember gyógyítani akarja a másikat, segíteni szeretne neki, vagy fejleszteni igyekszik. *Az empátia minden egyes ember természetes képessége*, amit azonban a hétköznapi életben keveset használunk.

Lewin még Németországban rámutatott, hogy a viselkedés egyik legfontosabb mezeje a csoport. Később Amerikában kimutatta, hogy az attitűdök leginkább csoportban képesek megváltozni. A csoportos együttlét és interakció folyamatában a csoporttagok kölcsönösen befolyásolják egymást, mégpedig úgy, hogy közös normákat alakítanak ki, javarészt tudattalan módon. Halála után, 1947-ben indult meg a tréningcsoport gyakorlata. A tréning módszerét felhasználták a vezetők pszichológiai képzésére, abból kiindulva, hogy a vezetők legfontosabb és legáltalánosabb tevékenysége az emberi környezet befolyásolása. Ez annál hatékonyabb, minél jobban képes a vezető érzékelni a saját hatását másokban, ill. egyáltalán mások hangulati, érzelmi és attitűdinális állapotait.

A vezetők nagyon racionális lényekké válnak, akik az érzelmi tényezőkkel nem sokat törődnek. Általában *időnyomás* alatt élnek, ez külön is kerékkötője az empátiának, hiszen rövid kommunikációs idő alatt kisebb a valószínűsége a másik ember beleélő megértésének. Megszokják azt is, hogy a jelentő információkat általában könnyen érthető formában kapják, de az átlagos vezető hamar beáll arra, hogy az ő kommunikációja a fontos, arra kell másoknak figyelnie. Emiatt rendszerint sokat beszél, minden kommunikációs helyzetet ő irányít. Már az is komoly eredmény, ha a vezetőt sikerül arra megtanítani, hogy figyelje, meghallgassa partnereit.⁵⁰

V. A pszichoszomatikus betegségek és a vezetés

⁴⁸ Buda Béla: Kommunikáció az üzemi szervezetekben (Alapismeretek a vezetők számára) IN: Mentálhigiéné, Tanulmánygyűjtemény (Animula, Bp. 1994.)

⁴⁹ Buda Béla: Empátia a vezetésben IN: Mentálhigiéné, Tanulmánygyűjtemény (Animula, Bp. 1994.)

⁵⁰ Buda Béla: Empátia a vezetésben IN: Mentálhigiéné, Tanulmánygyűjtemény (Animula, Bp. 1994.)

A pszichoszomatikus betegségkoncepció a negyvenes-ötvenes években vetődött fel. Hamar tisztázódott azoknak a betegségeknek a köre, amelyekben lelki tényezők szerepet játszanak, ezeket nevezték pszichoszomatikus betegségeknek. Nem sokkal később megszületett az ún. *managerbetegségek* elmélete, mely szerint a vezetői munkakör hajlamosít a pszichoszomatikus betegségekre, de különösen magas vérnyomásra, gyomor- és nyombélfekélyre, infarktusra. Igen könnyűnek tűnhetett a vezetők nagyobb veszélyeztetettségét valószínűsíteni, hiszen a vezetés elsősorban idegmunka, a vezető sokat frusztrálódik, de ugyanakkor indulatait általában nem adhatta ki. A Selye-féle *stresszkoncepció* elterjedése ezt a képet úgy módosította, hogy az emberekkel való foglalkozás és a *döntési helyzetek sokasága sajátos pszichikus stresszeket okoz*, ezek pedig ugyanúgy kimerítik az idegrendszer alkalmazkodási képességét, mint ahogyan ezt Selye János a szomatikus *általános alkalmazkodási rendszer* esetében feltételezte: a túlingerlés az adaptációs rendszer összeomlását vonja maga után, és a következmény valamilyen betegség, pszichikus stressztúlterhelés esetében pszichikus vagy pszichoszomatikus betegség.

A vezető saját különleges képességeinek, tehetségének tudatában él. Ez az önbizalom és önértékelés a testi szférára is kiterjed, a vezető egészségesebbnek, erősebbnek, teherbíróbbnak érzi magát a többiekénél. Különösen így érzi a munkabírást, a stressztűrést illetően. Hajlamos tehát lebecsülni a megterhelések szerepét, saját erejére, kitartására többet épít az optimálisnál. A nagy belső készletettség megghiúsulása, gátlódása nagy feszültséggel jár. Nagy a sérülékenysége a személyiségnek, amikor a mentalitásból származó *életvezetés* kerül csődbe.

A depresszió jellegzetes személyiség-háttérének írják le a következőket: *küzdelem az idővel*, folytonos sietés, az állandó lemaradás a belülről vezérelt időprogramban; maga igyekszik *kontrollálni* a vele történő dolgokat, igyekszik előre jelezni, elővételezni mindent, nagyon nyugtalanítja, ha nem tud előre számítani dolgokra, nem tudja befolyásolni az eseményeket. A fentiek gyakran megfigyelhetők a vezetőknél is, ill. ugyanezt a személyiség típust találták a szívkoszorúér-betegségekre és az infarktusra hajlamos emberekben. Ezt a hajlamosságot a szakirodalom "A-típusú" vagy "koronária-típusú" (coronary-prone) viselkedésnek hívja (Jenkins, 1975.).

Mindezek társadalmi és kulturális előzményeiről is érdemes szólni. A racionálisan nevelt, célratörő ember "nem lehet ideges", erősnek, teherbírónak, feszültségtűrőnek kell lennie. Az ilyen gyerekek teljesítenek jól az iskolában, részesülnek előnyben a továbbtanulásban, majd pályájukon eredményeik, hatékonyságuk, megfelelő racionális szerepinvolvációjuk miatt ők választódnak ki a vezetői pozíciókra. Vezetőként még inkább a racionalitás fejlődik tovább bennük. Nem érzi, nem éli meg a fáradtságot, az unalmat, az érdektelenséget. Nem tud határt szabni ambícióinak, mert nincsenek meg azok az élményei, amelyek alapján képességeinek határait meg tudná szabni. Így igen *megterhelő életvezetés* következik, aminek mozgóatója leginkább a versenyszellemű mentalitás. Az átlag embert a fent említettek neurotizálnák, a vezető leginkább pszichoszomatikus betegségben esik le a lábáról, ha ugyan nem szokik rá az alkoholra vagy gyógyszerre. A neurotikus panaszoknak tulajdonképpen *jelző funkciójuk* van a személyiség számára. Ugyanolyanok tehát, mint a testben a fájdalom. Nemcsak levezetnek a feszültségből, hanem *változásra* készítetnek, hiszen a tünet miatt bizonyos dolgokat abba kell hagyni, egyes dolgokról le kell mondani. A pszichoszomatikus betegségekre hajlamos személyiség általában nehezen tudja elfogadni, elvállalni a beteg-szerepet. A betegség azután nagy *csőd*, nagy *vereségélmény*. A vezetők egy része az ilyen élethelyzetre nagyon rosszul reagál. Nincs gyakorlata a betegség, a gyengeség elviselésében, a segítség elfogadásában. A betegség egész önértékelését megtöri. Ilyenkor gyakran előáll a *depresszió*.⁵¹

VI. Életmódbeli problémák

Az egészséges életmódi kultúrában előtérben van a pihenés, szabadidőeltöltés élményarculata, érezhető a fizikai vagy szellemi erőnlétfokozó effektus.

⁵¹ Buda Béla: A pszichoszomatikus betegségek és a vezetés IN: Mentálhigiéné, Tanulmánygyűjtemény (Animula, Bp. 1994.)

A fogyasztói attitűd, a külső értékek preferenciája az élményekkel szemben rendszerint arra a mentalitásra vezethető vissza, ami ambiciózus emberekben kialakul, kifejlődik. Ezt a mentalitást *teljesítményorientációnak* szokták nevezni, mivel lényege a társadalmilag, ill. a társas térben elismert teljesítmények hajszolása. A teljesítményt azonban demonstrálni kell, és ehhez szükséges bizonyos extroverzió. Itt érintkezik a fogyasztói mentalitás a teljesítményorientációval, a látványos fogyasztás egyfajta teljesítmény, ill. annak jelzője.

A teljesítményorientációnak számos hátránya van, egyrészt a belső erőforrások kizsákmányoló jellegű igénybevételére sarkall. Előbb-utóbb eljuttatja a személyiséget a beszűküléshez és a teljesítmény területének szinte kizárólagos műveléséhez.

Másrészt a teljesítményorientáció hátránya a személyiség sebezhetőségének fokozódása. Megnyilvánul ez a kimerülés gyakoriságában, ami miatt serkentőszerek használata nem ritka (alkohol, gyógyszer stb.). A személyiség mintegy önmaga zsarnoka és rabtartója lesz. Különösen az *idő* és az időgazdálkodás terén mutatkozik ez meg. A teljesítményorientációval általában *racionalitás* és gondolati túlsúly, azaz érzelemtelenítés jár. Ehhez kapcsolódik az emberi kapcsolatok elhanyagolása is.

Ugyanakkor egy ponton túl a racionalitás is túltengővé válik, és végül nehezíti a vezetői munkát, csökkenti az eredményességet.⁵²

VII. Összegzés

Az emberi viszonylatok a kutatások szerint négyféle mechanizmussal képesek a szükségesnél nagyobb és a személyiség számára ártalmas pszichológiai stresszeket okozni: *szerepkonfliktus*, *szerepbizonytalanság*, *szereptúlterhelés* és a *személyiség és a szerep* ellentétéből fakadó stresszforrások.

A szerepből eredő stresszek többnyire *teljesítményzavarokban*, mulasztásokban, tüneti viselkedésmódokban, személyek közötti veszekedésekben, haragokban mutatkoznak, és a megjelenési forma gyakran el is kendőzi ezt.⁵³

A vezető személyiségének igen nagy jelentősége van a munkaszervezetben. A vezetői, menedzseri tevékenység hatékonyságához kell az emberi kapcsolatok érzékelésének képessége és a *kommunikáció* sajátos készsége.⁵⁴

A vezetők számára szükséges képességeket beleérző képességnek (*empátiának*), a *nemverbális kommunikáció* érzékelési és felhasználási képességének, valamint a *csoporthelyzetek* érzékelési képességének szokták nevezni. A csoportos együttlét sajátos hangulatokat, rejtetten összehangolt érzelmi és kognitív folyamatokat mozgósít, a csoport pedig hosszú távon igen lényeges kötőerőt jelent a szervezetekhez, intézményekhez.

Ha egy-egy munkacsoportban sikerül megfelelő *pszichológiai légkört* létrehozni, akkor ez igen hatékonyan képes kötni a dolgozókat és pszichológiai erőforrásaikat mozgósítani.⁵⁵

Irodalomjegyzék

Atkinson, Rita L. - Atkinson, Richard C. - Smith, Edward E. - Bem, Daryl J.: Pszichológia (Osiris, Bp. 1997.)

⁵² Buda Béla: Életmód, pihenés, kreativitás a vezetői és kutatói munkakörben (Előadásvázlat) IN: A mentálhigiéné szemléleti és gyakorlati kérdései (Újabb tanulmányok) TÁMASZ, Bp. 1995.

⁵³ Buda Béla: Az emberi erőforrások mozgósításának pszichológiai kérdései (Előadásvázlat) IN: A mentálhigiéné szemléleti és gyakorlati kérdései (Újabb tanulmányok) TÁMASZ, Bp. 1995.

⁵⁴ Buda Béla: Életmód, pihenés, kreativitás a vezetői és kutatói munkakörben (Előadásvázlat) IN: A mentálhigiéné szemléleti és gyakorlati kérdései (Újabb tanulmányok) TÁMASZ, Bp. 1995.

⁵⁵ Buda Béla: A kommunikáció és az emberi kapcsolatok (teamviszonyok és munkahelyi légkör kérdései - a vezető és a kutató szemszögéből) (Előadásvázlat) IN: A mentálhigiéné szemléleti és gyakorlati kérdései (Újabb tanulmányok) TÁMASZ, Bp. 1995.

- Buda Béla: Az empátia - a beleélés lélektana (Ego-School, Bp. 1992.)
 Buda Béla: A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei (Tömegkommunikációs Kutatóközpont, Bp. 1988.)
 Buda Béla dr.: Mentálhigiéné - Tanulmánykötet (Animula, Bp. 1994)
 Buda Béla dr.: Mentálhigiéné szemléleti és gyakorlati kérdései (TÁMASZ, Bp. 1995)
 Csepeli György: Szociálpszichológia (Osiris, Bp. 1997.)
 Forgas, Joseph P.: A társas érintkezés pszichológiája (Gondolat, Bp. 1989.)
 Goffman, Erving: A hétköznapi élet szociálpszichológiája (Gondolat, Bp. 1981.)
 Hézszer Gábor dr.: A pásztori pszichológia gyakorlati kézikönyve (Kálvin, Db. 1995.)
 Mead, George Herbert: A pszichikum, az én és a társadalom (Gondolat, Bp. 1973.)
 Mentálhigiéné - elmélet, gyakorlat, képzés, kutatás - Szerk.: Bagdy Emőke dr. (Animula, Bp. 1999.)
 Mérei Ferenc: Társ és csoport (Akadémiai Kiadó, Bp. 1989.)
 Szabó István dr.: Bevezetés a szociálpszichológiába (Nemzeti Tankönyvkiadó, Bp. 1997.)

Könyvajánlat

Joseph Conrad: Nyugati szemmel Magyar Könyvklub, Bp. 2000.

Joseph Conrad (1857-1924) - eredeti nevén Józef Teodor Konrad Korzeniowski - élete legalább olyan gazdag fordulatokban, mint számtalan roppant sikeres regénye. Lengyel földbirtokos családból származott, s szüleit, akik fontos szerepet játszottak az orosz megszállás elleni mozgalmakban, a cári hatóságok Oroszországba száműzték. Így Conradnak már gyermekkorában alkalma nyílt rá, hogy megismerje a zsarnokság és elnyomás természetrajzát. Később Krakkóba került, majd 1874-ben tengerésznek állt. 1894-ben betegsége miatt kénytelen volt búcsút mondani a tengernek, s ettől kezdve valósággal ontotta magából a távolkeleti élményeit feldolgozó regényeket. Műveit angolul írta (tizenkilenc évesen tanult meg angolul, beszélni nagyon rossz kiejtéssel tudott élete végéig) és Angliában telepedett le. Az egzotikus vidékek és kalandok csak külső keret, mert pusztán alkalom az emberi viselkedésformák megírására; az ösztönök működése, a hatalom mechanizmusa, a tömegek és csoportok olykor irracionális viselkedése izgatja (Szabolcsi Miklós: Világirodalom a XX. században; Gondolat, Bp. 1987.) *Szerb Antal* szerint Conrad

stílusa nem nyugodt ábrázoló, hanem költői hasonlatokban, szimbólumokban, szenvedélyes és óriási perspektívákat sejtető fordulatokban bővelkedő nyelv (*Szerb Antal: Az angol irodalom kis tükre; Bibliotéka, Bp. 1990.*). A magyar írók közül Babits Mihály volt Conrad tisztelője.

Ez a regény 1911-ben keletkezett. Helyszíne a forradalom előtti Oroszország és Genf, az orosz emigránsok székhelye, hősei pedig forradalmárok és emigránsok. Egy angol tanár meséli el egy cári főrangú tisztviselő elleni merényletbe keveredett diák történetét, árulásának természetrajzát, annak naplója alapján. Conrad kitűnő ismerője Oroszországnak és Kelet-Európának, de legfőbb erénye, hogy ekkoriban, több évtizedes angliai tartózkodás után már képes nyugati szemmel, kívülről szemlélni e világ minden abszurditását - a hatalom átláthatatlan, ravasz kegyetlenségét, karkai útvesztőit, értelmiségének terméketlen vívódását, majd értelmetlen és átgondolatlan kitöréseit. A regénybeli angol tanár Conrad alteregója, akinek nyugati szeme előtt e dolgok érthetetlen keleti logikával peregnek le.

László Ervin: A rendszerelmélet távlatai Magyar Könyvklub, Bp. 2000.

A szűnni nem akaró gazdasági, társadalmi és politikai válságok nyomán korunkban egyre gyakrabban megfogalmazódik a világ megújítása iránti igény. Ha az ilyen természetű kutatásokban a rendszerszemléletet választjuk vezetőnkül, máris megtettük az első lépést a jövő generációk tudatának pozitív alakítása felé. A világ megszámlálhatatlanul sok rendszerből áll, s e rendszerek mindegyike komplex egésznek alkot. Mégis csupán együttes vizsgálatuk vezethet el a világ valódi megértéséhez. László Ervin egy igen bonyolult, a fizika és a biológia, valamint a szociológia és a filozófia között húzódo témát vet fel, melynek súlypontjában az ember, illetve az ember és a világ viszonya áll. Előzőleg, 1999-ben hasonlóan izgalmas témákkal foglalkozott az *Izgalmas idők (felelősségteljes élet az új évezredben)* című könyvében.

Mahábhárata (Bharata nagy nemzetsége). Elbeszéli: Dr. Baktay Ervin
Tericum, Bp. 2000.

A Mahábhárata India csodálatos regevilágának a foglalata, s egyike az egyetemes kultúra csodáinak: a legmagasabb rendű bölcsesség szent tankönyve, a szellemi felszabadulás útmutatója. Egyetlen világszemlélet sem közelíti meg annyira a mindenség határtalanságát, mint az ősi-indiai. Évmilliárdok hömpölyögnek végig a szemünk előtt.

Az eredeti Mahábhárata terjedelme hétszer akkora, mint az Iliász és az Odüsszeia együttvéve. Csupán szanszkrit és angol nyelven olvasható teljes terjedelemben, ezért rendkívüli ajándék, hogy az egyik legautentikusabb kelet-kutató, Dr. Baktay Ervin szabad tolmácsolásában - olvasmányos és sűrített formában - a magyar olvasók is megismerkedhetnek e csodálatos művel.

Friedrich Nietzsche: Így szólott Zarathustra
Osiris, Bp. 2000.

Új fordításban, értelmező jegyzetekkel, mutatókkal és kísérő tanulmányokkal jelent meg a szerző halálának a centenáriumán. Nietzsche a perzsa vallásalapító példáján keresztül saját (európai s metafizikai) világa és szellemisége kérdéseit járja körül, közelebbről ezen szellemiség sorsának kilátástalanságát és problematikus voltát mutatja fel radikális nyíltsággal. E kilátástalanságot, az élet és a szellem erőinek e döbbenetes negatívumba torkollását Nietzsche nihilizmusnak hívja, melyet sokan sokféleképpen félreértettek s -magyaráztak az idők folyamán. Ezért is hathat üdítően Zarathustra beszédeit, belső vívódásait tükröző példázatait, történeteit olvasni, melyek - hacsak részben is - eloszlatják a nihilizmuskérdés körül kialakult sokszor rosszindulatú, máskor csupán a meg nem értésből táplálkozó félreértéseket. E történetekből is kiderül ugyanis - miként Nietzsche művekből -, hogy a nihilizmus fullasztó állandóságát és az ember Isten halálát okozó elbizakodottságát Nietzsche nem végső állapotként, az európai mentalitás tovább alakíthatatlan záróakkordjaként ábrázolja. Olyan, hogy "végső állapot" nem is létezhet, mert ami van, az mindújra visszatér, állandóan ismétlődik, megváltozva, új alakot öltve, átértékelődve létezik.

A Zarathustra nyelvi megformálásmódja, a költői teremtőerő jelenléte pontosan az átértékelő, teremtő akarást reprezentálja. Ugyanakkor jogtalan az a képzet - s ez a mostani kiadvány jegyzeteiből, tanulmányaiból is kiderül -, hogy pusztán költői látomás lenne Nietzsche e könyve, filozófiai relevanciája egyebek mellett abban áll, hogy megmutatja, hogyan válhat (s tehető) diszkurzívva a belátásainkba, azaz gondolati tevékenységünkbe vegyülő vágyakozás és a létre való (rá)csodálkozás. Poétikum és filozofikum csodás összhangjában szól hozzánk Zarathustra. Ezt az összhangot a fordító, Kurdi Imre zseniális költői invencióval és a terminológia pontos visszaadásával érzékelteti.⁵⁶

Szabó Lőrinc: Szél hozott, szél visz el
Alexandra, Bp. 2000.

Jól ismert versek gyűjteménye a kedves rajzokkal illusztrált könyv. Mindannyiunk gyerekkorához hozzátartoznak a Lóci- és a Kis Klára-versek éppúgy, mint az Esik a hó vagy a Vakáció előtt. A versek éppolyan erővel szólnak gyermekeinkhez, mint egykor hozzánk, hisz a gyermekek világának kevés olyan avatott tolmácsolója van, mint Szabó Lőrinc. A kedves, vidám, olykor elgondolkodtató versek méltó kiegészítői a színes rajzok, melyek igazán élvezetes olvasmánnyá teszik a könyvet gyerekek és felnőttek egyaránt. Korhatár nincs.

Színház

Szabó Magda: Sziluett
(Rendezte: Pinczés István; Premier: 2000. március 15.)

⁵⁶ Valastyán Tamás ajánlása

1855 novemberének egy hideg őszi délutánján, a szabadságharc leverése után hat évvel, és Vörösmarty Mihály vidéki száműzetését követő ötödik évben, a szakállas Csongor megáll egykori kiadója, Heckenast úr könyvesboltjának kirakata előtt. Elnyűtt kabátját pimaszul kifordítja a cudar őszi szél. Ezzel veszi kezdetét Szabó Magda monumentális műve, amely valójában pár óra időtartamra sűríti össze azt az időt, amelyben az evilágból távozó költő a lét és a másik lét határmezsgyéjén a tudat utolsó inalásában átéli egész eddigi életét, s ezt teszi a nézők számára átélhetővé a debreceni színészek előadása. Ezek az úgynevezett medalionok, amik mintegy szabályos időközönként váltják fel az alaptörténetet, az ágynak dőlt beteg "itteni idő-számítás" szerinti utolsó óráit, perceit. Felbukkannak életének fontos szereplői a gyermekkortól az érett felnőttkorig, sőt, megjelennek műveinek szereplői is, egy-egy életútbeli alak formájában.

A szerző eredeti kéziratának százhatvanhat oldalas, mintegy négy és fél órányi dús anyagából, Radnóti Zsuzsa, a Vígszínház dramaturgja, valamint Pinczés István, a darab rendezője hozta létre a Debreceni Csokonai Színház előadásának szöveganyagát. Szürreális és realista jelenetek követik egymást, amelyek gyakran szövődnek egybe, s ezzel teremtik meg azt a "valóságot", amely megjelenik a debreceni színpadon.

Szabó Magda így vall darabjáról: "A Sziluett a tizedik szindarabom, és semmiben sem hasonlít testvéreihez. Először álmodtam külön a realitásnak, a tényleges akciónak, külön nem is logikus sorrendű tudat- és emlékfoszlányoknak színpadteret, először próbáltam meg egyetlen hiteles forrásműnek elfogadni magát az életművet, s váltottam színpadi cselekvéssé a verseket, fél-ritmikus prózába szedett jajszót vagy sóhajokat. Vörösmarty értékelésénél ott követődött el a legtöbb félreértés, hogy nem megfelelő művésztársakkal emlegették együtt. Ha muzsikus lett volna, nem Boka vagy Bihari, még csak nem is Erkel tartozik szellemi baráti körébe, hanem az egyetememes emberiség kínjával kakofón Bartók. Festőbarátja sem Munkácsy lett volna, vagy Benczúr, hanem A magányos cédrus Csontváryja, aki Mahler dalai mellé megfesti a magyar Guernicát és a felbontott forma mögé rejtji könnyeit: jön az atombomba, a két világháború, a szegényeink elvándorlnak, az ember esze a grófé, de szíve Kossuth Lajosé, s az álmok akkor valódiak, ha azok maradnak."⁵⁷

Idézetek

Az alábbi idézetek Moldova Györgytől valók:

„A jobbra való törekvés mértani haladvány formájában hat” - tanítja a mester. Csak tíz százalékkal kell különbül végezned a munkádat mint mások teszik, és száz százalékkal jutsz előbbre.

„Minden láng egyforma!” - A tűz ereje csak attól függ, hogy mi ég.

„A bűn zsoldja a halál” Sajnos az erényé is. Tehát mindegy?

„A jó lányok a mennybe mennek, a rossz lányok külföldi luxus útra.” - Ebben nincs semmi igazságtalanság, mindenki vágyai szerinti jutalomban részsül.

„Az akaratot nem lehet akarni!” - Az akarat sajnos olyan, mint a hit, vagy megvan benned, vagy nem is lesz.

„Nem lehet csak szemmagasságban élni! - Észre kell venni a gödröket magad előtt, a pókhálót a szoba sarkában - a világot fenn és lenn.

„Jobb egy olyan ördög, amelyik ismer minket, mint egy olyan amelyik nem.” A személyes kapcsolatok mindig kedvező kompromisszumokat eredményezhetnek.

„A szánhúzó kutyák közül csak az első élvezi a szép kilátást.” /Eszkimó közmondás / - Még egy ok, amiért az élre kell törnöd.

⁵⁷ Sűgó, 2001/3. szám

„Soha ne becsüld túl az ellenséget - mert felnő a helyzethez!” - Vagy te ereszkedsz le félelmedben az ő szintjére.

„Gyakran engedj meg magadnak egy kis unalmat!” - Mindennél jobban pihentet, és nem is jellemhiba.

„Ha nem vagy valaki, akkor senki sem vagy.” - A dolog ilyen egyszerű.

„Nem fekhatsz bele a tűzbe, hogy gyorsabban égjen.” - Ha valahol messze is, de megvan a határa annak, hogy mennyire kell feláldoznod magad.

„Ne szállj fel menetiránynak háttal az életed vonatára.” - Egy idő után passzívvá tesz, ha mindig csak azt látod, ami elmaradt mögötted.

„Mindig lesznek új erkölcsstanok, de a bűn ugyanaz marad.” - tanítja a Mester. A magyarázatok nem változtatják meg a világot.

„Sose erőltess a „miért”-et - Nem biztos, hogy boldog leszel ha megtalálod; a „mert”-ek gyakran kiábrándítóak.

„Aki viszi elől a fáklyát, gyakrabban megbotlik, mint az, aki követi” - tanítja a Mester. Botlásra még sincs mentség, tudnia kellett, hogy ahová állt, ott nem hibázhat.

„A magyarnak a hátán is lehet szántani, csak piros - fehér - zöld legyen az eke.” Istenem, hány eke vár még átfestésre.

„Ne próbáld elkapni a zuhanó kést” - várd meg amíg leesik, induló energiáját elveszítve minden fenyegetés kezelhetővé válik.

„Kár addig nyelni a fát amíg nem marad mi kizöldüljön.” - ne korlátozd magad folyamatosan, minden tulajdonságodra szükséged lehet, hogy méltó teljesítményt tudjál nyújtani.

„Nehéz sokáig beszélni a telefonba, ha a túlóldalon még a kagylót sem veszik fel.” - szükségünk van teljesítményünk visszajelzésére még akkor is, ha negatív tartalmú.

infó III. évfolyam, 3. szám.

Lezárva: 2001. március 28-án, Debrecen.

Borics Imréné, Kozma Ferencné, © Rénes László ®