

---

## TERNOVSZKY FERENC\*

---

### Az emberi természet szerepe döntéseinkben, a vezetési stílus kialakításában

#### The role of Human Nature in decision making and leadership style

The decision making is an everyday action in our life which occurs very often every day. Our decisions have influence onto our life, our family, our working group, our society, in different degree. Every decision, less or more important is: choosing an action, select the „best” alternative.

The questions: how we decide, on what basis we decide, how can we find the best decision, are in the focus of management researchers, in a long term. The quantitative sciences (e.g. math) have developed a lot of method to support the decision making process, based on quantitative data.

But the management practices illustrates very interestingly that in many cases, managers just partly apply rational models, but in final decisions they base on heuristic models.

The heuristic model builds on managers spirit, emotions, abilities, experiences, ideas etc. Between rational and heuristic models there are many biases.

In fact, our decision are determined by our nature and we never could achieve the most rational decisions.

The article wants to present some elements of human nature and their influence onto management decisions and leadership style.

A döntés a vezetői munka egyik központi eleme, ami emberek, szervezetek jövőjét határozza meg.

Sokan, sokszor úgy hisszük, hogy döntéseinket megfelelő információk birtokában, kellő körültekintéssel hozzuk. Sok vállalatnál létezik szervezett döntéshozatali folyamat, a döntéseket a matematika, számítástechnika és más tudományok nagyszerű eredményei segítik. Ezek nélkül a mai bonyolult rendszerek kezelhetetlenek lennének (pl. úrhajózás, logisztika). Az ún. racionális döntések méréseken, számításokon alapulnak, ahol a tényezők számokban vannak kifejezve.

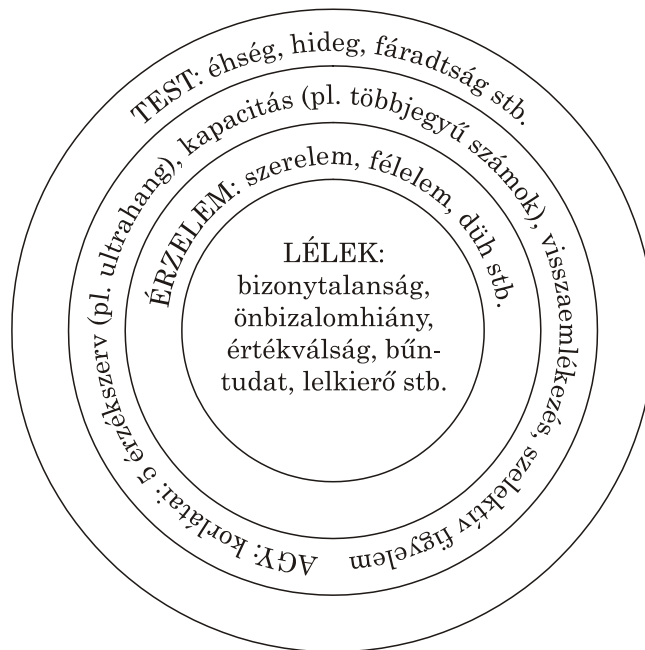
A gyakorlat azonban azt mutatja, hogy sok vezető nem használ matematikai módszereket, ismeretek és/vagy idő hiánya miatt, avagy csupán azon okból, hogy „egyszerűnek” ítélik a kérdést és elvetik „bonyolult” módszerek alkalmazását.

A döntéseket, bármiképp is vannak előkészítve, végső soron mindig *az ember hozza meg*. Az ember a maga szubjektumával, éppen az adott pillanatban lévő érzéseivel, fizikai-szellemi állapotával. Ennek megfelelően számtalan esetben nem a módszertanilag megalapozott racionális döntés születik meg, hanem *a vezető képességeire, ismereteire, ötleteire, tapasztalatára épülő, pillanatnyi fizikai, érzelmi állapotában meghozott ún. heurisztikus döntés*.

---

\* BGF Külkereskedelmi Főiskolai Kar, Vállalkozástan Tanszék, tanszékvezető főiskolai tanár, Ph.D.

A racionális és a heurisztikus modellen alapuló döntések közötti eltérések fő okai az emberi természetben, gondolkodásban rejlő sajátosságokra vezethetők vissza. Az emberi tényezők döntéseinket befolyásoló főbb elemeiről ad illusztrációt az 1. ábra.



1. ábra

*Testünk állapota, betegség-egészség, éhség-jóllakottság, fáradt-pihent állapot, és még sorolhatnánk, mind-mind meghatározó szerepet játszanak döntéseinkben, még ha erről nem is tudunk. Érzékszerveink korlátosak, a kutya pl. többet érzékel a világból, mint mi, amikor pl. szaglásról, hallásról van szó. S. HAWKING, napjaink világhírű fizikusa mondta „az ember az egyetlen olyan beképzelt lény a teremtésben, aki azt hiszi magáról, hogy a korlátolt érzékszervein keresztül, korlátolt értelmével képes megismerni és megmagyarázni a világ dolgait”.*

Az emberi értelem, az emberi agy, amire olyan büszkék vagyunk és lehetünk is, be kell látnunk, korlátokkal rendelkezik. Nincs olyan normális ember, aki pl. képes megjegyezni mondjuk egy 20 számjegyű álló számot, még ha azt 1 percig is láthatja. Azt vallották sokan, elsősorban a materialisták, és még vallják ma is, hogy az emberi értelem képes a világ megismerésére és megmagyarázására. VIZI E. SZILVESZTER, az MTA elnöke így vall erről: „A világ megismerhetetlenségét a következőképpen szoktam szemléltetni. Minél nagyobb az ember tudása (a tudást jelképezi a gömb), annál nagyobb a felszíne, amely az ismeretlennel találkozik. Ez pedig egyre inkább elbizonytalanítja az embert: vajon képes-e megismerni az élet igazi titkait?” Azt hisszük, hogy nagyszerű értelmünk,

ha új helyzettel találkozunk, új problémával szembesül, akkor befogadja, elemzi az új információkat, gondolkodik, majd okosan dönt. De más a valóság: agyunk többnyire be sem fogadja az új információkat vagy azok egy részét, nem látjuk meg, amit látnunk kellene. *Agyunkban ugyanis növekedésünk, tanulásunk, szocializációnk során gondolatminták alakulnak ki.* Keveset gondolkodunk, inkább használjuk azokat az információkat, amelyek mintáink, tapasztalataink, élményeink alapján ismerősek nekünk. Ezek alapján megadjuk a „válaszokat”, *a kész gondolkodási minta mozgósítja a már szintén kész magatartási mintát.* Agyunk okos reakciója ez, hiszen így használja el a legkevesebb energiát. Az emberiség összes felhalmozott és átörökített tudása és az egyes ember összes addigi ismerete alapján kialakított gondolkodási mintákkal dolgozunk. *Így gyorsabb és könnyebb.* Az ezekbe nem illeszkedő új információk nagy részére nem is válaszolunk, kivéve, ha az új információ fenyegetésként jelenik meg. De ekkor sem értelmünk, hanem érzelmünk jelez és indítja el gondolatainkat, cselekedeteinket. Értelmünk takarékos működése azonban messze visz bennünket az elméleti racionális modelltől. Mindenki találhat saját életében olyan emléket, amikor érzelmei alapján cselekedett és utólag már bánja vagy fordítva. Szerencsére nem vesszük észre, ha kihagyunk egy jó lehetőséget csak azért mert agyunk átsiklott fontos, de nem ismerős információn. A bennünk élő gondolkodási minták és az általuk kialakított magatartásminták szűrők és rácsok, átengedik az ismerőst, de kirekesztik az ismeretlent, hacsak az nem érzelmekre ható. *Agyunk leegyszerűsítő működése ugyan takarékos, de semmi esetre sem mondhatjuk, hogy képes a lehető legjobb, racionális döntés meghozatalára.*

*Érzelmek is számtalan esetben térítenek le bennünket az ésszerű útról.* Rómeó és Júlia, Othello és még sorolhatnánk. A félelem az ember egyik legfenyegetőbb réme különös helyzetekbe sodorhat minket. A félelem rosszabb, mint a szenvedés. A szenvedést tudjuk vállalni, ha van értelme pl. szülés, foghúzás, de a félelem teljesen irracionális viselkedést válthat ki belőlünk. A *lelkierő* megsozorozhatja cselekvőképességünket, de akár a legszélsőségesebb, ésszerűtlen útra is vihet bennünket pl. a mártíromság.

Bármennyi adattal is rendelkezünk, bármennyire is világos, hogy adott helyzetben mi lenne a racionális döntés, emberi tulajdonságainkból fakadóan mégis sokszor másképp döntünk. Egyidejűleg él bennünk a fej és a szív, ahogyan a népnyelv is fogalmaz. Ezek általában harmóniában együtt működnek bennünk, az érzelmek elengedhetetlenül fontosak a gondolkodáshoz és fordítva. De ha az egyensúly megbomlik, ami könnyen megtörténik, akkor fölénybe kerül a szubjektum és a racionalitás könnyen talajt veszít. Ezt tudnunk, tudomásul vennünk kell. Ne éljünk abban a hitben, ne hangsúlyozzuk, hogy a legjobb racionális döntést hoztuk. A döntéseinket a jövő fogja minősíteni, amikor kiderül majd helyesen vagy helytelenül döntöttünk. De az már sohasem fog kiderülni, mi lett volna ha másképp döntünk, más utat választunk. A „*mi lett volna ha...?*” kérdésre sohasem kaphatunk választ. Így döntéseinket csak a hatásukra bekövetkezett események tükrében értékelhetjük. Döntéseink fontos részei viselkedésünknek, a vezetési stílusnak.

A vezetési stílus, ami megjeleníti döntéseinket, viselkedésünket. A sikeres vezetési stílus kialakítása kulcskérdés, de sajnos nem egyszerű feladat. Jó len-

ne, ha a vezetéstudomány „receptet” tudna adni a vezetők számára, de ez lehetetlen.

Lehetetlen mert a vezetési stílus ugyanúgy mint a döntés, az egyéni emberi tulajdonságok, érzelmi-lelki tényezők függvénye. Sőt, sokak szerint ezek játszószák a legfontosabb szerepet a vezetési stílus kialakulásában. D. GOLEMAN kutatásai eredményeképp bevezette az értelmi intelligencia fogalmát (1995), mint a vezetési stílus meghatározó tényezőjét.

Az érzelmi intelligencia, röviden: saját magunk és emberi kapcsolataink menedzselésének képessége. GOLEMAN a következőket sorolta az érzelmi intelligencia tényezői közé:

- **Önismeret**
  - ⇒ Érzelmek ismerete: képesség arra, hogy megismerjük és megértsük saját érzelmeinket és ezek hatását kapcsolatainkra, a munkateljesítményünkre stb.
  - ⇒ Pontos önértékelés: erősségeink és korlátjaink reális értékelése
  - ⇒ Önbizalom: saját értékrendünk erős és pozitív átélése
- **Önmenedzselés**
  - ⇒ Önkontroll: képes ellenőrzés alatt tartani a bomlasztó érzelmeit és indítékait
  - ⇒ Megbízhatóság: a becsületesség és őszinteség folyamatos felmutatása
  - ⇒ Lelkiismeretesség: a saját ügyek kezelésének és a felelősségvállalásnak a képessége
  - ⇒ Teljesítményorientáció: késztetés arra, hogy megfeleljünk a kiválóság bennünk lévő jellemzőinek
  - ⇒ Kezdeményezés: készenlét a felmerülő lehetőségek kihasználására
- **Közösségtudat**
  - ⇒ Empátia: beleérző képesség, felfogni, megérteni mások érzelmeit és elképzeléseit, aktív érdeklődést tanúsítani az őket foglalkoztató ügyek iránt
  - ⇒ Szervezettudat: képesség a szervezeti élet eseményeinek a megértésére, döntési hálózatok építésére, a szervezeti élet befolyásolására
  - ⇒ Szolgáltatásközpontúság: képesség a fogyasztási szükségletek és szándékok felismerésére
- **Közösségi jártasság**
  - ⇒ Látnoki vezetés: meglátni, vállalni és lelkesíteni másokat egy vonzó jövőkép elérésére
  - ⇒ Befolyás: meggyőző taktikák kialakítása, alkalmazása
  - ⇒ Mások fejlesztése: hajlandóság mások képességeit kibontakoztatni útmutatással, kritikával
  - ⇒ Kommunikáció: jártasság a másokra figyelésben és világos, meggyőző, érthető üzenetek közvetítése
  - ⇒ Változás-kezdeményezés: jártasság új ötletek kezdeményezésében és az új irányokba való vezetésben
  - ⇒ Konfliktuskezelés: képesség a feszültségek oldására és a megoldások kialakítására
  - ⇒ Kapcsolatépítés: jártasság az emberek közötti kapcsolatok kialakítására, fejlesztésére, ápolására

⇒ Csoportmunka és együttműködés: képesség az együttműködés fejlesztésére és a csoportépítésre

DAVID MCCLELLAND, a Harvard Egyetem pszichológusa kutatásai során kimutatta, hogy azok a vezetők az igazán eredményesek, akik minimum 6, de inkább ennél több tulajdonsággal rendelkeznek az érzelmi intelligencia összetevői közül. Vagyis a sikeres vezetési stílus megtalálásának kulcsa az érzelmi intelligencia összetevőinek a fejlesztése, a kulcsszó: *a személyiségünk fejlesztése*.

D. GOLEMAN kutatásai azt is kimutatták, hogy a fejlett érzelmi intelligenciájú, inspiráló vezetők képesek a különböző, hagyományos vezetési stílusok (autokrata, demokrata stb.) alkalmazására is a különböző helyzetekben.

A személyiség fejlesztése, nemcsak vezetők számára, életre szóló feladat. A vezetők számára mindenképp, hiszen ők sok-sok ember életét vidámíthatják vagy keserítik meg. A személyiség fejlesztés, bármennyire is fontos, mégis kevesen vannak azok, akik ezt tudatosan megteszik. A hallgatók körében végzett felméréseim azt mutatják, hogy csak kb. 5–7%-uk foglalkozik a személyiségével hetente tudatosan fél órát vagy többet.

Magyar vezetők körében (mintegy 100) ez az arány még kisebb (3–4%) volt. Ezek riasztó számok és itt is kereshetjük annak okát, miért is olyan sok a rossz vezető Magyarországon.

A személyiség fejlesztése nem egy akció, hanem egy életre szóló feladat, amibe soha nem késő belekezdeni. A tudatos személyiség fejlesztésről van szó, hiszen személyiségünk e nélkül is alakul, „fejlődik”, a környezetünk és bennünk lévő változások hatására.

Ehhez pedig folyamatos önvizsgálatra, figyelemre, tudatos cselekvésre van szükség. A szakirodalom is és még sok más is bőséges segítséget tud nyújtani ebben a folyamatban. GOLEMAN szerint a vezetőknek minimálisan a következő kérdéseket kell megválaszolniuk ahhoz, hogy érzelmi intelligenciájukat és ezen keresztül személyiségüket fejlesszék.

- Mi akarok lenni?
- Ki vagyok most?
- Hogyan jutok el innen oda?
- Miként állandósíthatom az elért eredményeket?
- Ki segíthet?

A „*Mi akarok lenni?*” kérdés keretében célszerű, ha a vezető felvázolja, hogy képzeletben el magától 5–6 év múlva eredményes vezetőként. Mit fog csinálni, kik lesznek vele, hol fog lakni, mik fognak örömet jelenteni és így tovább. Meg kell határozni a legmélyebben gyökerező értékeinket és legnagyobb vágyainkat. Próbáljuk megérteni, hogy váltak ezek az értékek, ideálok mindennapjaink részévé.

A „*Ki vagyok most?*” kérdés lehet könnyű, lehet nehéz. Tőlünk függ, mennyire érdeklődünk. A válasz egyrészt önismeret, másrészt viszont külső megítélés kérdése is. A vezető számára fontos, hogy vezetési stílusát, viselkedését mások szemüvegén keresztül is látni tudja. Ez gyakran nem könnyű feladat, hiszen pl. a beosztottak közül nem sokan merik vállalni az őszinteséget. Vagy ha igen, fennáll annak a veszélye, hogy elevenünkbe talál az észrevétel, amit előfordul-

hat, hogy nem jól viselünk, sőt akár bénítólag is hathat ránk. Mindannyian kedvezőbb képet őrünk magunkról, mint a külvilág., sőt gyakran élünk az önámítás eszközével is. Az önámítás – mint IBSEN írta – „éltető hazugság”. De veszélyes dolog. Szükségünk van rá, de csak kis adagokban egészséges. Fel kell készülnünk a kritika fogadására, sőt nyitottnak kell lennünk azokra. A munkatársak, beosztottak visszajelzései különösen értékesek és ezeket csak úgy ismerhetjük meg, ha bizonyítottan fogadó készek vagyunk a kritikai vélemények meghallgatására is. Önismeretünk, a külső visszajelzések segítséget nyújtanak az önértékelés elvégzésére, minek keretében meghatározhatjuk a valódi én és az ideális én közötti különbségeket.

Ezt követi az az egyszerű kérdés, „*Hogyan jutok el innen oda?*” Ez már a gyakorlati fejlesztés, ami tudatos cselekvést igényel. Ez szervezethez, kidolgozott cselekvési tervet feltételez. Meg kell határozni azokat a feladatokat, gyakorlatokat, amik segítenek végigmenni ezen az úton. Ilyenek lehetnek: egyéni képesség fejlesztés, csoportos tréningek, napi beszélgetések a beosztottakkal, napló vezetése a viselkedésemről, rossz szokások tudatos levetkőzése, az empátia fejlesztése, figyelem másokra stb. stb. Ez nem akció, hanem a vezető számára pályája egészét végig kísérő folyamat. Hogy mikor és mennyi eredményt ér el valaki, az sok minden függvénye. De ha van fejlődés, akkor azt *tartósítani kell*. Ez pedig elsősorban gyakorlás, ismétlés kérdése. A vezetőnek mindig kell tudatosan gyakorolnia az adott viselkedést, amíg az automatikussá válik. Naponta fel kell készülni a különböző helyzetekre és tudatos viselkedésre.

Az érzelmi intelligencia, a vezetési stílus fejlesztése mások segítsége nélkül kivitelezhetetlen. Kell egy *támogató, megértő csoport, emberek, akikben megbízunk*. Az a vezető, akinek követői és nem alárendeltjei vannak, sokkal jobb helyzetben van, hiszen sokkal könnyebben talál olyan embereket, akik lehetőséget adnak számára vezetési repertoárjuk új, ismeretlen elemeinek kockázatmentes kipróbálására. A csoportélet, kapcsolatrendszerünk gondoskodni fog arról a kontextusról, amelyben értelmezhetjük fejlődésünket és megérthetjük a tanultak hasznosságát. Munkatársaink, követőink sikere és ezen keresztül a szervezet eredményessége igazolhatja vissza az erőfeszítéseket, melyeket a személyiségfejlesztés érdekében teszünk.

A vezető ember, a vezetés „embermunka”, vagyis a vezető feje és szíve kell tudja befolyásolni a többi ember fejét és szívét.

MONTGOMERY megfogalmazása szerint: „*vezetés: az a képesség és akarat, amely egy közös célra sorakoztatja fel az embereket, és a jellem, amely bizalmat sugall.*”

A kemény, materiális harcokban edzett tábornok is az emberi tulajdonságokra helyezi a hangsúlyt a vezetés definiálásakor. Ezt vélhetőleg kevés vezető vonná kétségbe, miközben a gyakorlati vezetői munkában sokszor nyomát sem látjuk az „embermunkának”. Személytelen rutinok, készen kapott sémák és módszerek, amik sűrűn tapasztalhatók alacsony érzelmi intelligenciájú vezetők tömegének kezében. Magyarországon az Economist 1997-es felmérése szerint mindössze az emberek 22%-a elégedett a munkájával! Tragikus adat. Ebben nyilvánvalóan tükröződik a vezetői munka színvonala. Mekkora energiákat,

erőforrásokat lehetne „kiszabadítani a palackból”, ha a vezetői munka jobb lenne! Ennek egyik és fontos módszere, hogy felismerjük az ember szubjektumának meghatározó voltát döntéseinkben, vezetői stílusunk, emberi jellemünk kialakításában, fejlesztésében. Nem a tárgyi tudás, hanem a jellem (ami a szív és az ész közösségfejlesztő harmóniáját megteremti), és a vezetési stílus (ami ezt kifejezi, bizalmat teremt) adják meg a jó vezetés alapját.

*„Az események gyakran az emberek jellemétől függenek.”*  
VOLTAIRE

### **Felhasznált irodalom**

GOLEMAN DANIEL: Érzelmi intelligencia, 3. kiadás. h.n. Háttér Könyvkiadó é.n.  
MONTGOMERY tábornagy emlékiratai, Kossuth Könyvkiadó h.n. 1996.  
DR. TERNOVSZKY FERENC: Nemzetközi menedzsment európai szemmel. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest, 2003.  
STEPHEN HAWKING: Einstein álma. Vince Kiadó, Budapest, 2000.  
Beszélgetés VIZI E.SZILVESZTERREL. Új ember, 2002. december 22-29.