

Pécsi Egyetemi Könyvtár

75003

*Klein Sándor*

...az értelemig és tovább

Még egyszer  
pszichológusok a pszichológiáról

Janus Pannonia Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet



*Klein Sándor*

---

...AZ ÉRTELEMIG ÉS TOVÁBB

*Még egyszer pszichológusok a pszichológiáról*

Édesanyámnak, 95. születésnapjára

*Klein Sándor*

---

**...AZ ÉRTELEMIG ÉS TOVÁBB**  
*Még egyszer pszichológusok a pszichológiáról*

JPTE Egyetemi Könyvtár



\*P000365058\*

JPTE, Felnőttképzési És Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet  
Pécs, 1999

© 1999 Klein Sándor  
© 1999 Gyulai Líviusz – Illustrations

*Az illusztrációkat készítette:*  
GYULAI LÍVIUSZ

HUMÁNSZERVEZŐ (MUNKAÜGYI) MENEDZSER SOROZAT

*Sorozatszerkesztő:* KOLTAI DÉNES

Megjelent a Janus Pannonius Tudományegyetem  
Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet  
gondozásában

*Felelős kiadó:* AZ INTÉZET IGAZGATÓJA



*Tipográfia:* SHL HUNGARY KFT.  
*Nyomdai munkák:* KINIZSI NYOMDA  
*Felelős vezető:* BÖRDŐS JÁNOS

ISBN 963 641 621 4  
ISSN 0866-627-X

Előszó	9
A pszichológia haszna	
<b>I. MEGFELELŐ EMBERT A MEGFELELŐ HELYRE</b>	
Objektív kiválasztással elérhetjük, hogy a beválás kilencven százalékos legyen...	19
Beszélgetés Peter Saville-jal, az SHL Group plc igazgatótanácsának társelnökével, a cég egyik alapítójával	
Tesztezzünk, de gondosan!	25
Beszélgetés Ken M. Millerrel a teszthasználat problémáiról	
<b>II. AZ ISKOLA</b>	
A humanisztikus megközelítésre szükség van!	39
Beszélgetés Joshua L. Khanna professzorral a tanulóközpontú iskoláról, a kliensközpontú pszichoterápiáról és a választási lehetőség jelentőségéről	
Akarjuk vagy nem akarjuk, meg kell tanulnunk együttműködni	49
Beszélgetés Günter L. Huberrel a kooperatív tanulásról	
A siker titka: jól kell csinálni	57
Beszélgetés Alain Shoenfelddel a matematikatanítás megújításának lehetőségéről	

---

### III. VEZETÉS ÉS SZERVEZÉS

- Pszichológus az atomreaktorban** 69  
Beszélgetés Bernhard Wilperttel az atomenergia veszélyeiről  
és a szervezetpszichológia hasznáról
- Ne az elavultat másoljuk!** 74  
Beszélgetés Frank Hellerrel döntésről, üzemi demokráciáról,  
az üzemi szervezetek jelenéről és jövőjéről
- Mikor használjuk az intelligenciánkat,  
és mikor a tapasztalatainkat?** 85  
Beszélgetés Fred E. Fiedlerrel a vezetés dilemmáiról

### IV. KULTÚRKÖZI PSZICHOLÓGIA

- Egység és különbség** 99  
Beszélgetés John Berryvel az emberi tulajdonságok általános  
és különleges jellegéről, a kisebbségek jelentőségéről
- Egység és sokszínűség** 110  
Beszélgetés Peter J. D. Drenthtel az európai  
pszichológiáról, a szervezetpszichológiáról és a  
kulturális hagyományok jelentőségéről

### V. MAGÁNÉLET

- Élvezzétek jobban a szexet!** 119  
Beszélgetés Stephen Rubin professzorral családról,  
boldogságról, szexről
- Szenzációkeresők** 131  
Beszélgetés Marvin Zuckermannal a vállalkozók,  
az iskolások, a dolgozók, a sportolók és a házas  
emberek kockázatvállalásáról

---

## VI. GYÓGYÍTÁS

- A boldogság titka** 139  
Beszélgetés Arthur Freemannel a kognitív terápiáról  
és sok minden másról
- Csodálatos gyógymódok pedig nem léteznek!** 151  
Beszélgetés Victor D. Sanuaval a szellemi  
rendellenességek gyógyításának lehetőségeiről
- A káros és hasznos szorongás** 163  
Beszélgetés Charles D. Spielbergerrel a szorongásról  
és az egészséges életről



# Előszó

## *A pszichológia haszna*

ÉN TÚLLÉPEK E MAI KOCSMÁN,  
AZ ÉRTELEMIG ÉS TOVÁBB!

József Atillának ezek a szavai jutottak eszembe akkor, amikor címet kerestem pszichológusokkal folytatott beszélgetéseim e második kötetének.

Valahogy összecsengett bennem ez a sor az első kötet címével (*Az intelligenciától a szerelemig*). Csak később találtam rá Popper Péter „A belső utak könyve” című írásában a következő részre:

Ha az emberi tudat ma is változásban, fejlődésben van, mi ennek az út-  
nak az iránya? Követhetik-e a tudat racionális szintjét más fejlettségi fo-  
kozatok? Jogos-e József Attila programja: „Én túllépek e mai kocsmán, az  
értelemig és tovább”? Ha nem visszafelé a mágikus-mitologikus tudat-  
szintekhez, akkor mit jelent ez a „tovább”? Ebből ma még talán semmi  
sem látszik, vagy csak éppen látszani kezd. Mindenesetre a művészi  
imagináció a képalkotás vagy a zenei inspiráció, a hangzás; a ma még  
gyanús parapszichológiai ingoványban fel-feltünetező, sokszor érthet-  
len és tudományosan magyarázhatatlan intuíció – amelyet jobb híján el-  
nevezünk telepátiának –, mindezek esetleg az eljövendő tudatállapotok  
csíráinak is felfoghatók. A tudomány fejlődése arról tanúskodik, hogy  
egykor okkultnak nevezett parapszichológiai jelenségek – pl. a hipnózis,  
a jógik „rendkívüli” képességei – az idők során elhelyezkedtek a tudomá-  
nyos ismeretek tárházában. A misztikumból tudomány lett. Ezért a  
tudós soha nem helyezkedhet arra az álláspontra, hogy tagadja egy bár-  
milyen ritka jelenség létezését csak azért, mert még nem tudja megma-  
gyarázni. A kutatás értelme éppen az érthetetlen érthetővé tétele.

Szeretek beszélgetni. Szeretek beszélni magamról, és szeretem hallgat-  
ni, ha mások beszélnek önmagukról. Úgy gondolom, hogy a beszéd, a  
beszélgetés csodálatos találmány. Igaz, hogy nem mindig vagyunk

őszinték, és ha igen, akkor is gyakran félreértjük egymást, mégis érdemes újra és újra próbálkozni vele. A felszínes fecsegéssel épp úgy, mint a lélek mélységeit feltáró eszmecserevel.

Szép magyar nyelvünkben sokféle kifejezésünk van a beszélgetésre: társalgás, párbeszéd, szóváltás, traccs, terefere, csevegés, csevely, fecsej, locsogás, purparlé, pletykálás, duma, dumcsi, diskurzus, konverzáció – no és az interjú, merthogy egy interjúkötetet tart a kezében a kedves Olvasó.

A „Hogyan készítsünk hatékony interjút?” című könyv bevezetőjéből tudom, hogy „Az interjú két vagy több ember olyan szociális találkozása, amelyben a szavak alkotják a legfőbb csereeszközt. Olyan különleges formájú beszélgetés, ahol a felváltva történő megszólalás rítusa kötöttebb, mint a mindennapi élet ennél gyakoribb és sokkal kötetlenebb találkozásaiában.”

Ez a kötet – „Az intelligenciától a szerelemig” című kötethez hasonlóan – *pszichológusokkal* készített interjúimat tartalmazza. Példaképem e tekintetben David *Coben*, akinek „Pszichológusok a pszichológiáról” című kötetéről egyik bírálója ezt írta: „kötelező olvasmány mindenkinek, aki magát pszichológusnak nevezi, de talán még érdekesebb azok számára, akik nem pszichológusok”.

Maga *Cohen* könyve bevezetőjében rámutat: „A pszichológusok véleménye a pszichológiáról meglehetősen elvont, furcsa témának tűnhet. Valójában azonban nagyon is fontos. A pszichológusok ugyanis – akarva akaratlanul – meglehetősen komoly befolyásra tettek szert szinte mindenütt a világon. Sokan úgy vélik, hogy istentelen korunkban ők lettek a papok.”

Az mindenesetre biztos, hogy a pszichológusok száma és a pszichológusok által meghódított területek mérete egyaránt rohamosan nő. A „tipikus” pszichológus ma már nem a laboratóriumában kísérletezik, vagy az íróasztala mellett ülve töpreng egy új elmélet kialakításán, de tanácsokat ad, konzultál, gyógyít. (Amivel egyáltalán nem állítjuk, hogy a kísérleti pszichológia vagy az elméletalkotás jelentősége csökkent.) David *McClelland*, a kiváló pszichológus, aki a teljesítménymotiváció kutatásáról vált híressé azt állítja, hogy a pszichológusokban általában igen erős a hatalomvágy (szeretnek hatással lenni másokra). A

pszichológus a munka világában döntően befolyásolhatja, ki kapjon meg egy hón áhított vezetői posztot, az oktatásban, hogy ki kerüljön különleges iskolákba, az igazságszolgáltatásban, hogy az elkövetőt börtön vagy gyógykezelés várja. (Egy időben nálunk is volt a miniszterelnöknek pszichológus tanácsadója.) Se szeri, se száma azoknak a hivatásoknak, amelyek képviselői kapnak *némi* pszichológiai képzést: az ápolónők, az óvónők, a szociális munkások, a tanárok mellett a rendőrök, a légikísérők, az orvosok, a közgazdászok, az államigazgatásban dolgozók stb.

De mi is az a pszichológia, amit e sokféle tevékenységben fel lehet használni? Nos, hát erről az utóbbi évtizedekben elég sok, jórészt meddő vita folyt. A különböző pszichológiai iskolák másként definiálják a pszichológia tárgyát, másfajta módszereket használnak, másban látják az alkalmazás veszélyeit. Például (hogy csak a két végletet említsem):

- Burrhus Frederick *Skinner*, a híres behaviorista pszichológus szerint a szabadság, a választás lehetősége pusztán illúzió, viselkedésünket meghatározza, hogy korábban miért kaptunk büntetést és miért jutalmat.
- Carl *Rogers*, a humanisztikus pszichológus számára az ember szabadsága valóság és az a tudomány, amely dehumanizálja az egyént, amely az emberi fejlődést kizárólag a külső megerősítéstől teszi függővé a diktatúra, az *orwelli* világ útját egyengeti.

Így talán érthető, hogy az élet különböző területein tevékenykedők nem annyira a pszichológiai *tudásnak* (a pszichológiai fogalmak definícióinak, a pszichológiai kísérletek eredményeinek stb.) veszik hasznát, mint inkább a pszichológiai *szemléletmódnak* (a megértő odafigyelésnek, az emberi viselkedésben mutatkozó szabályszerűségek felismerésének stb.). Beszélgetéseimmel ehhez a pszichológiai szemléletmódhoz szeretném hozzásegíteni az Olvasót.

A kötet 15 interjújának többségét a 2. Európai Pszichológiai Kongresszuson készítettem és folyóiratokban is közöltem. Összegyűjtve szinte maguktól rendeződtek 6 csoportba.

Az I. rész („Megfelelő embert a megfelelő helyre”) az *alkalmasságvizsgálatról* szól.

Ahogy *Az intelligenciától a szerelemig* című kötet az SHL egyik alapítójával, Roger *Holdsworth*-el való beszélgetéssel kezdődött, úgy ez a kötet a másik „alapító atyával”, Peter *Saville* professzorral folytatott beszélgetéssel indul. Peter *Saville* legfőbb érdeme az SHL „csúcstermékének”, a személyiség munkahelyi megnyilvánulási formáit feltérképező *Viselkedés a munkahelyen* (OPQ) című tesztnek és a hozzá tartozó számítógépes szakértői rendszernek a kidolgozása. Figyelmeztetését a jó és igazságos kiválasztás gazdasági jelentőségéről minden személyügyi vezetőnek érdemes megszívlelnie.

Ken *Miller* és felesége, Barbara *Tyler* a „hagyományosabb” tesztek hívei. Végső következtetésükkel azonban azt hiszem, mindnyájan egyetérthetünk: a teszteknek nagyon jelentős hasznuk lehet, ha gondosan megválogatjuk mikor, milyen célra, melyik eszközt használjuk fel és az eredményeket megfelelő módon értelmezzük, arra a többlet információra figyelve, amihez más forrásból nem nagyon juthattunk volna.

A II. rész (melynek címe „Az iskola”) a pedagógia és a pszichológia sokrétű kapcsolódásaira vet néhány futó pillantást.

Joshua L. *Kbanna* professzor az amerikai Tennessee egyetemen tanít, de a kelet filozófiájának jelentőségét hangsúlyozza. Mondanivalója különösen közel áll a szívemhez: jómagam is több helyütt igyekeztem bizonyítani, hogy a humanisztikus beállítottságú (és e téren képzett) tanárokat nem csupán jobban szeretik a diákjaik, de a tanulók tudása is elmélyültebb, jobban felhasználható lesz.

Günther *Huber*, a pedagógiai pszichológia professzora. A kooperatív tanulócsoportokról, az együttműködés jelentőségéről beszél. Mint mondja, a magasan fejlett országokban a feladatok többsége olyan komplex, hogy ha nem tanultuk meg, hogyan segítsük egymást – a csapatjátékot, a teammunkát –, akkor kevés a reményünk a sikerre.

A pszichológus diplomámmal lényegében egy időben szereztem meg a matematikatanári diplomámat, és a modern matematikatanítási módszerek iránti érdeklődésem végigkísérte a szakmai pályafutásomat. Nem véletlen tehát, hogy *Az intelligenciától a szerelemig* című kötetben két beszélgetés is található *Dienes* Zoltánnal, és hogy nemrégiben újra megjelentettük *Dienes* korszakalkotó művét, az *Építsük fel a matematikát*. Ebben a kötetben *Alain Schoenfelddel*, az amerikai matematikatanít-

tás egyik legismertebb és legérdekesebb alakjával beszélgetek. A mai magyar pedagógia reformereinek is szól, amikor a saját húszéves pályafutását így összegezi: „Türelmesnek kell lenni, a pedagógiai változásokhoz sokkal több időre van szükség, mint gondolnánk.”

A III. rész (címe „Vezetés és szervezés”) a munka világába nyújt bepillantást egy német, egy angol és egy amerikai pszichológus szemével. Az SHL könyvek jelentős része – Belbin: *A team avagy az együttműködő csoport*, Heider: *Tao, út a vezetéshez*, Blanchard: *Empowerment – A felelősség hatalma*, Kao: *Ötletgyár avagy a kreatív szervezet* – a vezetőkhöz szól, és ezek azok a témák, amelyekkel az utóbbi időben én is a legtöbbet foglalkozom.

Bernhard *Wilpert* sokoldalú ember: a veszélyes üzemek (pl. az atomreaktorok) biztonsága épp úgy foglalkoztatja, mint az, hogyan lehetne megteremteni „az elismert különbözőségek világszínpadát”.

Frank *Heller* a szervezetszociológiai kutatások világszerte ismert alakja. Hangsúlyos üzenete a mai Magyarországnak az, hogy ne másoljuk szolgai módon a nyugati módszereket, igyekezzünk tanulni a „fejlett nyugat” hibáiból.

Fred *Fiedler* kontingenciaelmélete a vezetéspszichológia egyik leghíresebb – noha a többihez hasonlóan ugyancsak sokat vitatott – elmélete. Azt hangsúlyozza, hogy nincs egyértelműen jó vagy rossz vezetői viselkedésmód – minden a helyzettől függ. Másrészt – Hellerrel ellentétben – úgy véli, hogy igenis vannak a vezetéspszichológiának olyan törvényszerűségei (például azok, amelyeket ő állapított meg), amelyek Thaiföldtől Franciaorszáig mindenütt lényegében azonosak.

A IV. rész a „Kultúrközi pszichológia” címet viseli és az „egység, különbség, sokszínűség” fogalmakat járja körül.

John *Berry* Kanada példáját állítja elénk, ahol meglehetősen sikerrel tudták megoldani, hogy a sokféle, egymástól nagyon eltérő nemzetiség megtartsa kulturális identitását és emellett a nemzet egészének felemelkedéséhez is hozzájáruljon.

Pieter *Drenth* többek között azt meséli el, milyen neveléses lehet, ha egy amerikai vezetéslelektani módszert megfelelő adaptáció nélkül akarnak bevezetni Nigériában.

Az V. rész a „Magánélet”-ről szól.

Stephen *Rubin* professzor érdekes véleményt fejt ki a csodáról, a boldogságról, a gyerekekről és nem utolsósorban a szexuális életről. Mindenkinék szóló üzenetét azt hiszem érdemes megfogadni: „A szexualitás nagy ajándék. Élvezzétek jobban a szexet!”

Marvin *Zuckerman* a kockázatvállalásról beszél, és ez különösen jelentős a mai Magyarországon, ahol egy egész nemzedéknek kell megtanulnia az ésszerű kockázatvállalást.

Az utolsó, VI. rész a „Gyógyítás”-ról szól. A mai rohanó világban az emberek egyre inkább igénylik a szakemberek segítségét lelki egészségük megőrzése érdekében, lelki bajaik orvoslására. Így nem csoda, hogy két korábbi SHL könyv – Rainwater: *Te vagy a felelős* és Sztrasnij: *Természetgyógyászat* – is részletesen foglalkozott ezzel a kérdéssel, és e témával zárjuk ezt a kötetet is.

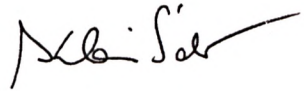
Az Arthur *Freemannel* készített interjú címe sokat ígér: „A boldogság titka”. Freeman hosszú ideig közvetlen munkatársa volt Aaron T. *Becknek*, a *kognitív terápia* nevű pszichoterápiai iskola egyik legfőbb tanítómesterének és elsősorban a depresszió gyógyításával foglalkozik. Rubin professzorhoz hasonlóan neki is van egy frappáns, tömör üzenete: „Holnap kétszer annyiszor legyél gyengéd, figyelmes a párodhoz, mint tegnap. A hatás nem fog elmaradni.”

Victor *Sanua* szerint a szegénység, a nyomor ellen kell küzdenünk, ha azt akarjuk, hogy csökkenjen a mentális rendellenességekkel küszködők száma.

Végül Charles *Spielberger*, a szorongás világhírű kutatója a kóros és hasznos szorongásról szól. Mint mondja: „Ha azokat az óriási változásokat nézzük, amelyek Magyarországon és a kelet-európai országokban bekövetkeztek, érthető, ha ez egyesek számára félelmetes... Segítenünk kell az embereket abban, hogy éppen e szorongás hatására elsajátítsák azokat az ismereteket és készségeket, amelyek segítségével meg tudnak birkózni a változás nehézségeivel.”

Talán ebből a felsorolásból is érzékelhető, hogy a beszélgetések még az előző kötetrel együtt sem képesek átfogni a pszichológia teljes spektrumát, de így is meglehetősen tarka képet mutatnak.

A beszélgetések szövegét ezúttal is „feldúsítottam” néhány kedvenc idézetemmel. Időnként ezek mögül az idézetek mögül igyekszem összekacsintani az Olvasóval: „lehet, hogy így van, de azért nekünk is megvan erről a véleményünk”. Talán ezért is remélem, hogy az Olvasó nem csupán a nagyvilág híres-neves pszichológusaival, de velem is találkozik e könyv lapjain.



Budapest, 1999. október

## IDÉZETT IRODALOM

COHEN, DAVID (1977, 1985): *Psychologists on Psychology*. ARK Paperbacks, London

DALE, MARGARET (1996): *Hogyan készítsünk hatékony interjút?* CO-NEX Könyvkiadó Kft.

DIENES ZOLTÁN (1973, 1999): *Építsük fel a matematikát*. Gondolat Kiadó, SHL Hungary Kft.

KIRSCHENBAUM, H. – HENDERSON, V. (1989): *Carl Rogers: Dialogues*. Houghton Mifflin

KLEIN SÁNDOR (1980): *A klompex matematikatanítási módszer pszichológiai hatásvizsgálata*. Akadémiai Kiadó

POPPER PÉTER (1981, 1994): *A belső utak könyve*. Magvető Kiadó, Édesvíz Kiadó

*Objektív módon vizsgáljuk, hogy*  
**Megfelelő embert a  
megfelelő helyre**  
*száználkos leg*





...minden ember különbözik a másiktól természetes adottságait tekintve, és így az egyik ilyen a másik olyan foglalkozásra alkalmas.

*Platon*

# *Objektív kiválasztással elérhetjük, hogy a beválás kilencven százalékos legyen...*

*Beszélgetés Peter Saville-jel, az SHL Group plc igazgatótanácsának társelnökével, a cég egyik alapítójával*

A SAVILLE & HOLDSWORTH LTD – RÖVIDEN: SHL – A VILÁG EGYIK LEGNAGYOBB ALKALMASSÁGVIZSGÁLATTAL FOGLALKOZÓ CÉGE. 35 ORSZÁGBAN 500 MUNKATÁRSA 5000 NAGYVÁLLALAT SZÁMÁRA TESZI LEHETŐVÉ – SOK MÁS, A SZEMÉLYZETI MUNKÁT SEGÍTŐ SZAKMAI SZOLGÁLTATÁS MELLETT –, HOGY A LEGKORSZERŰBB VIZSGÁLATI MÓDSZEREKKEL VÁLASSZÁK KI MUNKATÁRSAIKAT.

A VÁLLALATOT – AMELY 1997-BEN SHL GROUP PLC NÉVEN KILÉPETT A LONDONI TŐZSDÉRE – 1977-BEN KÉT ANGOL PSZICHOLOGUS, ROGER HOLDSWORTH ÉS PETER SAVILLE HOZTA LÉTRE. A GYORS ÉS TARTÓS SIKER TITKA RÉSZBEN AZ, HOGY FELISMERTEK, MILYEN NAGY SZÜKSÉG VOLT SPECIÁLISAN A MUNKA VILÁGÁRA KIDOLGOZOTT, OBJEKTÍVAN ÉRTÉKELHETŐ (ÉS ÍGY A NEM PSZICHOLOGUS SZEMÉLYÜGYI SZAKEMBEREKNEK IS MEGTANÍTHATÓ), MEGBÍZHATÓ ÉS ÉRVÉNYES PSZICHOLOGIAI MÉRŐESZKÖZÖKRE, ÉS EZEKET KITARTÓ MUNKÁVAL KI IS FEJLESZTETTÉK. MÁSRÉSzt, A SIKER FONTOS ÖSSZETEVŐJE, HOGY A KÉT *EMBER* SZERENCSESEN KIEGÉSZÍTI EGYMÁST: ROGER HOLDSWORTH KIVÁLÓ SZERVEZŐ, MÍG PETER SAVILLE INKÁBB „TUDÓSALKAT”.

HA AZ ELŐZŐ INTERJÚKÖTET – *AZ INTELLIGENCIÁTÓL A SZERELEMIG* – EGY ROGER HOLDSWORTH-SZEL KÉSZÜLT BESZÉLGETÉSEL INDULT, ILLŐ, HOGY EZÚTTAL PETER SAVILLE-JEL BESZÉLGETEK ELSŐKÉNT.

– Kérem, szóljon egy pár szót a szakmai előéletéről. Mit csinált, mielőtt 1977-ben Roger Holdsworth-szel belefogtak az SHL megalapításába?

– 1970-től a *National Foundation for Educational Research*-nél (Nemzeti Alap az Oktatási Kutatásokért) dolgoztam mint pszichológus, később mint a tesztreszleg vezetője. Pszichológiai és oktatási tesztek kifejlesztését, sztenderdizációját és érvényességvizsgálatát végeztük klinikai, pedagógiai és munkapszichológiai célokra. Például, Bill Mabeyvel<sup>1</sup> együtt mi végeztük Cattell Magyarországon is ismert személyiség-kérdőívének, a 16 PF-nek (magyarul: 16 személyiségfaktor) brit sztenderdizációját.

– Miért alapították meg az SHL-t? Honnan jött az ötlet? Mi volt a céljuk ezzel?

– Olyan új munkapszichológiai tesztek akartunk kifejleszteni, amelyek kifejezetten a munka világában való felhasználásra készültek. Sok teszt, amelyet ebben az időben a munkahelyi környezetben használtak, elavult volt vagy eredetileg klinikai célra készült. A másik célunk az volt, hogy a tesztek alkalmazói számára biztosítsuk a szükséges képzést.

– Milyen változásokat figyelt meg az elmúlt 20 évben a kiválasztás területén?

– Az utóbbi 20 évben a sokszempontú felmérések, az Értékelő Központok előretörésének lehettünk tanúi a kiválasztásban. Emellett egyre inkább kiszorítják a munkapszichológiai célra kifejlesztett tesztek a klinikai tesztek ezen a területen.

– Az új alkalmasságvizsgálati eszközök kidolgozói érezhetően törekednek arra, hogy eszközeik minél megbízhatóbbak legyenek (megismélt vizsgálatok esetén hasonló eredmények jöjjenek ki). Ennek a törekvésnek az oltárán azonban mintha gyakran feláldoznák a lényegét, hogy tudniillik tesztjük valóban azt mérje, ami az adott munka szempontjából lényeges, azaz: a teszt valid (érvényes) legyen. Kínál-e megoldást az SHL a megbízhatóság és érvényesség sokszor ellentmondó kívánalmaira a tesztjeivel?

– Az SHL 20 éves története során olyan tesztek fejlesztett ki, amelyek megbízhatóak, és egyúttal a munkahelyi teljesítmény érvényes előrejelzői is. Nagyon nagy súlyt helyezünk arra, hogy vizsgáljuk tesztjeink empirikus érvényességét, és ezeknek a kutatásoknak az eredményeit

megismertessük a tesztek felhasználóival is. Az elmúlt másfél évtizedben – 1980 és 1995 között – 82 nagyobb vizsgálatot végeztünk, és ezeknek az eredményeit az *SHL Validation Review I-II*-ben (Az SHL érvényességvizsgálatai I-II) foglaltuk össze. Ezek az információk megnyugtathatják a felhasználót, hogy egy adott teszt legalábbis egy másik vállalatnál már hatásosnak bizonyult, és megmutatják, hogy bizonyos körülmények között, bizonyos munkakörök esetében, mely kiválasztási módszerek a leghatásosabbak. Ugyanakkor mindenkit arra bátorítunk, hogy végezzen saját érvényességi vizsgálatokat is. A *Validation Review* ebben is segíthet, ötleteket adhat megbízható kritériumok megválasztására.

– *Mi a véleménye a kiválasztásban használt más népszerű módszerekről, például a grafológiáról, a projektív tesztekéről?*

– Nagyon szkeptikus vagyok a grafológia és az ehhez hasonló módszerek munkahelyi alkalmazásával kapcsolatban. Kevés bizonyítékkal találkoztam arra vonatkozóan, hogy a kézírás előre jelezné a munkahelyi teljesítményt, úgyhogy nem is szívesen nevezem ezt „alkalmasságvizsgálati módszernek”.<sup>2</sup> A projektív teszteknek – mint amilyen a TAT, a Rorschach-teszt – megvan a szerepük a klinikumban, de hogy a munka világában is értékes információkkal szolgálnának, azt kétlem.

– *Hogyan fejlesztették ki az SHL „csúcstermékét”, a személyiség munkahelyi megnyilvánulási formáit feltérképező népszerű személyiség-kérdőívet, az OPQ-t?*

– Az OPQ-nak két változata van.<sup>3</sup> Az OPQ elméleti modell kifejlesztése csaknem két évig tartott. Részletesen megvizsgáltuk a már létező kérdőíveket, azokat a személyiségvonásokat, amelyek után a vállalatok a felvételi interjúkban kutattak, valamint a teljesítményértékelésben használt szempontokat. A modellel folyamatosan kísérleteztünk, és számos változtatáson esett át, amíg kialakult a ma használatos formája.<sup>4</sup>

Az OPQ másik változata a faktor modell, amelyet az elméleti modell kérdéseinek végzett (promax) faktoranalízissel kaptunk. A faktormodell kevesebb skálát és kevesebb kérdést tartalmaz; tulajdonképpen az elméleti modell statisztikai szempontok alapján elkészített „sűrűtménye”.

Ezután következett a tesztek sztenderdizálása. Ennek során itemanalízist végeztünk, amelynek eredményeképpen tovább finomítottunk né-

hány kérdést és a faktor modellen is változtattunk, vizsgáltuk a tesztek megbízhatóságát, kialakítottuk a normákat.

Az OPQ fejlesztése még ezzel sem zárult le. Az újabb sztenderdizációs kutatások során több mint 3000 ember töltötte ki az OPQ-t Nagy-Britanniában. A teszteredmények alapján további módosításokat végeztünk a tesztkérdéseken, és az elméleti modell új változatait adtuk ki: az ún. „erőltetett választáson” alapuló *ipszatív* formát (OPQ4.2) és a *normatív* formát (OPQ5.2), melyben az állításokat egy ötfokú skálán kell értékelnie a vizsgált személynek. Új másodlagos skálákat alakítottunk ki, amelyek a csapattag típusokat, a vezetői és beosztotti stílusokat és a kereskedői-befolyásolási stílusokat becsülik meg az elsődleges skálák pontszámai alapján, sőt arra vonatkozóan is nyújtanak információt, milyen helyzetek idéznek elő stresszt a vizsgált személynél, és hogyan igyekeznek megbirkózni az ilyen helyzetekkel.

Az OPQ új változatát dolgoztuk ki, a *Perspektívákat*, amely lehetővé teszi az ún. *360-os vizsgálatot*, vagyis hogy összevegyük a szóban forgó személy önértékelését azzal, ahogy mások látják őt. Kifejlesztettünk egy Számítógépes Szakértői Rendszert is, amellyel – az OPQ-ra adott válaszok alapján – szöveges jelentés is készíthető a vizsgált személyről.

Az OPQ-t több mint 30 országban adaptálták és sztenderdizálták. Tovább folynak az elméleti modell érvényességét vizsgáló kutatások, az utóbbi években mintegy 40 olyan kutatásról tudunk, amelyek az OPQ eredményeit a munkaköri beválással vetették egybe.

– *Képesek az SHL személyiségtesztjei feltárni a személyiségnek a munkával kapcsolatban álló, fontos vonásait? Milyen bizonyítékaink vannak erre?*

– Az OPQ érvényességét vizsgáló két kutatásban, melyek között négy év telt el, és amelyeket az iparnak egészen más területén tevékenykedő cégeknél végeztünk, ugyanazok a skálák bizonyultak az azonos kritériumok szerinti beválás jó előrejelzőinek. A vizsgálatok eredménye szerint az OPQ a képességtesztekénél is jobban jelzi előre a beválást.

– *Hogyan éli át azt, hogy az SHL mind inkább nemzetközi céggé válik? Mi a haszna és a veszélye ennek a folyamatnak?*

– Elkerülhetetlen volt, hogy az SHL-ből nemzetközi cég váljon. De az igaz, hogy amint egyre nagyobbak lettünk, egyre több gondot okozott

Emberekkel való kapcsolat	Gondolkodási stílus	Érzelmek
Meggyőző	Gyakorlatias	Laza
Irányító	Adatokra építő	Aggódó
Független	Művészetkedvelő	Kritikatűrő
Társasági	Lélekbúvár	Érzelmein uralkodó
Kötődő	Hagyományos	Optimista
Magabiztos	Változást kedvelő	Kritikus
Szerény	Elméleti	Aktív
Demokratikus	Innovatív	Versengő
Gondoskodó	Tervező	Teljesítő
	Részletekre ügyelő	Gyorsan döntő
	Állhatatos	

*Az SHL „Viselkedés a munkahelyen (OPQ)” című személyiségkérdőíve által vizsgált tulajdonságok*

ennek a növekedésnek a menedzselése, különösen, mivel az SHL vezető munkatársainak nagy része pszichológus, nem pedig üzletember.

– *Miben látja a számítógépek szerepét a kiválasztásban ma és a jövőben?*

– A számítógépek már ma is képesek felvenni, kiértékelni a tesztek, és az eredményeket értelmezni, szakértői jelentést készíteni. A jövőben a számítógépek sokkal interaktívabbá válnak majd, a kérdéseket a kapott válaszok alapján választják meg. A munkakörelemzést végző *Munkaprofil Elemző Rendszerünk* máris lényegében ilyen módon működik.

– *Milyen változásokra számít a kiválasztás terén általában és közelebbről az SHL-nél?*

– Az látszik, hogy egyre nagyobb lesz a szerepe a számítógépnek a kiválasztásban, egyre inkább számítógépes szakértői rendszereket használnak a munkakörhöz szükséges kompetenciák meghatározására, a kiválasztási módszerek megtervezésére és az eredmények integrálására, szakértői jelentések készítésére.

– Mit gondol, van-e egy végső határa a pontosságnak, amellyel valaha is meg tudjuk jósolni az emberek viselkedését, sikerét az életben, a munkájukban? Jobban meg tudjuk-e jósolni ezt ma, mint 10, 20, 50 évvel ezelőtt? Ha van végső határ, hol húzódik?

– Mindig lesz egy határa a pontosságnak, amellyel előre tudjuk jelezni az emberi viselkedést, olyan előre nem látható események miatt, mint, mondjuk, a hazai gazdaság válsága néhány év múlva, vagy a kiválasztott jelentkező megbetegedése. Objektív kiválasztási eljárás esetén a későbbi beválás esélye elérheti a 90%-ot is szerintem, de sohasem lehet 100%. Ez a 90% is a duplája a manapság használt kiválasztási eljárásokkal elérhető beválási aránynak.

– Mennyiben tud az SHL az életünkön javítani? Milyen hasznát látja az emberiség az SHL munkájának?

– A jó és igazságos kiválasztás, betanítás és képzés a világ minden gazdasága számára alapvető fontosságú. A rossz kiválasztás nagyon sokba kerül a cégeknek, nem tudják alkalmazottaik tehetségét megfelelően felhasználni, és igazságtalan azokkal, akiknek a képességeik jobbak, és mégsem kapták meg az állást.

– Köszönöm a beszélgetést.

## JEGYZETEK

<sup>1</sup> Bill Mabey (Neville Bannell közösen írt) könyve (*The People Advantage*) terveink szerint a közeljövőben magyarul is megjelenik.

<sup>2</sup> A grafológia felhasználhatósága a kiválasztásban világszerte vitatott, és az ezzel kapcsolatos gyakorlat országonként jelentősen eltér. Ken Miller véleményét ugyanerről a kérdésről lásd a következő interjúban.

<sup>3</sup> OPQ: Occupational Personality Questionnaire. A magyar változat a *Viselkedés a munkahelyen* elnevezést kapta.

<sup>4</sup> Alapos kutató-fejlesztő munka után nemrégiben elkészült az OPQ legújabb változata, az OPQ32. A korábbinál is megbízhatóbb, a felhasználók igényeihez még jobban igazodó változat magyar adaptációján most dolgozunk.

# *Tesztezzünk, de gondosan!*

*Beszélgetés Ken M. Millerrel a teszthasználat problémáiról*

KEN M. MILLER A PSZICHOLÓGIAI TESZTVIZSGÁLATOKRÓL SZIMPÓZIUMOT VEZETETT A 2. EURÓPAI PSZICHOLÓGIAI KONGRESSZUSON, ÉS EMELLETT TÖBB ELŐADÁST IS TARTOTT, MELYEK EGYIKE A „A TESZTEK FELELŐSSÉGTELJES ÉS HATÉKONY HASZNÁLATA” CÍMET VISELTE. EZ A CÍM KÉSZTETETT ARRÁ, HOGY INTERJÚT KÉRJEK TŐLE.

– *Kérem, mutatkozzon be.*

– Ken Miller vagyok. 20 éve vezetek egy felmérési központot Londonban, konzultációs tevékenységet végzek, jelenleg alelnöke vagyok a Pszichológia Felmérések Európai Szövetségének, titkára a Nemzetközi Alkalmazott Pszichológiai Társaság 2. részlegének és vezetőségi tagja, volt elnöke a Nemzetközi Tesztbizottságnak.

– *Tebát a tevékenysége szorosan kapcsolódik a felmérésekhez, tesztezéshez. Hogyan látja a tesztezés jelenlegi helyzetét? Növekszik az érdeklődés iránta, vagy éppen csökken a népszerűsége?*

– Azt hiszem, szinte minden országban nő a szerepe a *tesztezésnek* és az emberek *értékelésének*. Szeretünk különbséget kell tenni e két dolog között.

– *Miért, mi a különbség a tesztezés és az értékelés között?*

– A tesztezés – a pedagógia és a munka világában – elsősorban objektív tesztek használatát jelenti, melyek segítségével pontértékekhez jutunk, az értékelés pedig az a folyamat, ahogy végül is hatékonyan felhasználjuk a tesztekből és más forrásokból nyert információkat.

– *Magyarországon is kezdik bevezetni, illetve tervezik bevezetni az objektív tesztezést az iskolákban. Úgy gondolom, hogy ennek nem csak előnyei, de veszélyei is vannak. Vannak-e a tesztezésnek valóban veszélyei?*



– Igen, a tesztelés lehet veszélyes, különösen, ha az emberek túlságosan csak a tesztértékekre figyelnek, anélkül, hogy figyelembe vennék, hogy miért alakultak így ezek az értékek. Minél nagyobb létszámmal végezzük a tesztelést, természetesen annál nehezebb igazán felbecsülni a háttérinformációkat, a tanároknak azonban nem szabad figyelmen kívül hagyniuk, hogy az egyes gyerekek miért értek el alacsony vagy magas pontszámot az adott tesztben.

– *Milyen változás, fejlődés figyelhető meg az utóbbi években a tesztelés terén?*

– Az én sajátos területem a *munkalélektan*. E téren a legfőbb különbség az, hogy az utóbbi években sokkal több vezető beosztású, tapasztalt embert vizsgálunk, mint korábban, amikor elsősorban az újonnan munkába állókat, illetve a fizikai munkásokat küldték vizsgálatra.

A *pedagógia* területén – legalábbis Nagy-Britanniában – csökken az intelligenciatesztek szerepe, viszont nő a nemzeti teljesítménytesztek jelentősége, különösen a 11 és 15 éveseknél. Igaz, hogy az országos teljesítménytesztek terjedését sok pedagógus némi aggodalommal szemléli.

– *Magyarországon az elmúlt években álltunk át az úgynevezett szocializmusról a polgári társadalomra, a kapitalista gazdaságra. Ez a vezetői réteg gyors kicserélődésével is jár. Nagy szükség lenne tehát minden eszközre, amely elő tudná segíteni a jó vezetők kiválasztását.*

– Az a tanácsadó iroda, amelynek dolgozom, Amerikában, Angliában és más európai országokban is végez ilyen munkát. A vezető-kiválasztáshoz *képességvizsgálatok, motivációvizsgálatok és személyiségvizsgálatok* kombinációjára van szükség. Vigyázni kell arra, hogy ne várjunk el túl magas képességeket a vezetőktől: az se jó, ha a vezető túl briliáns azokhoz a nagyon is gyakorlati feladatokhoz képest, amelyeket el kell látnia. De kétségtelen, hogy *elégé* intelligenseknek kell lenniük, és ennek felmérésére rendelkezünk megfelelő tesztekkel.

– *Vannak-e emellett még más tényezők, amelyek meghatározzák, hogy kiből lesz jó menedzser?*

– A kutatások újabban rámutattak arra, hogy nagyon fontos a kritikus, *elemző gondolkodás* képessége. Nagyon gyakran az emberek úgy mennek keresztül az egész oktatási folyamaton egészen az egyetemi

diplomáig, hogy nem fejlődik ki bennük a *szavakkal* és a *számokkal* való kritikus gondolkodás képessége. Már pedig a menedzsereknek feltétlenül szükségük van erre a két kulcsképességre.

– *Említette, hogy konzultációs tevékenységet is végez. Ebben az időszakban Magyarországon gomba módra szaporodnak az új szervezetek, melyeknek nagyon is szükségük lenne eredményes működésükből jó tanácsokra. Milyen segítséget tud nyújtani a pszichológia az új vállalkozásoknak?*

– Az egyik talán a munkakörök jobb meghatározása és leírása, hogy mindenki pontosan tudja, mit várnak tőle, és így minél hatékonyabban tudjon dolgozni, illetve, hogy a munkaadók tudják, milyen jellegű emberektől várható a legjobb teljesítmény. Ez a legegyszerűbb munkától a legbonyolultabbig elvégezhető, s a pszichológus nagyban hozzájárulhat a jó munkaköri leírás kialakításához.

Egy másik terület lehet a *képzés*. A pszichológusok – különösen a szervezetekben járatos pszichológusok – sokat segíthetnek a vezetőképzésben.

– *Néhány évvel ezelőtt egy interjúban érzékeltettem, hogy a teszteszt magyarországi helyzete kaotikus (Angster 1986). Mára már valamivel javult mindez, de továbbra is távol áll az ideálistól. Van-e valamilyen javaslata, hogyan lehetne segíteni ezen az állapoton? Például, mire fordítsunk nagyobb energiát: a másutt bevált tesztek adaptálására vagy saját módszerek kifejlesztésére?*

– Azt hiszem, ez attól függ, hogy Önök milyen ismeretekkel rendelkeznek a tesztfejlesztés technikája terén. Feltételezem, hogy nem sokan rendelkeznek komoly tapasztalatokkal e téren, így talán könnyebb lenne, ha a másutt kifejlesztett tesztesztet adaptálnák. (Adaptálnák, hangsúlyozom, tehát nem csupán egyszerűen lefordítanák. Mert ahhoz, hogy valóban felhasználható adatokhoz jussanak, komoly munkával az adott ország kultúrájához kell illeszteni a tesztben használatos minden fogalmat.)

– *A nagyközönséget talán két csoportra oszthatjuk a teszteszttel kapcsolatos véleményeket illetően: az emberek egy része roppant lelkes és bizsékes minden iránt, amit „teszt”-nek neveznek, másrésztük viszont*

## „HAGYOMÁNYOS” ALKALMASSÁG- VIZSGÁLÓ MÓDSZEREK

### A „brit eljárás”

A brit eljárás (a régi) meghallgatáson alapult: a jelöltnek be kellett számolnia arról, kiféle-miféle. Egy mahagóni asztal körül ülő idősebb urakkal szembesítették s azok rögtön megkérdezték, mi a neve. Tegyük fel, hogy a jelölt így válaszolt: „John Seymour”. Akkor az egyik úr megkérdezte: „Rokonságban áll Somerset hercegével?” Erre a jelölt valószínűleg azt felelte: „Nem uram”. Akkor megszólalt egy másik úr: „Ez esetben talán rokona a watminsteri püspöknek?” Ha megint az mondta, hogy „Nem uram”, akkor a harmadik kétségbeesetten megkérdezte: „Hát akkor kinek a rokona?” Ha a jelölt erre azt mondta: „Az apám halkereskedő Cheapside-ban”, a kihallgatás gyakorlatilag véget ért. A bizottság tagjai jelentőségteljes pillantásokat váltottak, majd az egyik megnyomott egy gombot, s a másik azt mondta az inasnak: „Dobja ki ezt az embert”. Egy nevet minden további vita nélkül ki lehetett húzni a listáról. Tegyük fel, hogy a következő jelölt Henry Molyneux volt, Sefton grófjának unokaöccse; esélyei igen jól álltak addig a pillanatig, míg George Howard nem került sorra, s a norfolki herceg unokájának nem bizonyult.

*nagyon is szkeptikus, nem igen bisz abban, hogy a tesztekkel valami lényegeset meg lehet tudni az emberről. Van-e valamilyen optimuma annak, hogy mennyire biggyünk ebben a módszerben?*

– Azt hiszem, nagyon is ügyelnünk kell arra, hogy az emberek ne legyenek túlságosan lelkesek, és egyszersmind erőfeszítéseket kell tenni azért is, hogy az emberek megismerjék a tesztek hasznát.

### A „kínai eljárás”

A kínai eljárást (a régít) egy időben annyira átvették más nemzetek, hogy ma már kevés ember tud kínai eredetéről. Ez az eljárás az írásbeli versenyvizsga. Kínában a Ming dinasztia idején a tehetségesebb diákok megjelentek a három évenként megtartott tartományi vizsgán.

A vizsga három, egyenként három napig tartó szakaszból állt. Az első szakaszban a jelölt három tanulmányt és egy tizenhat soros páros rímű verset írt. A másodikban öt tanulmányt írt klasszikus témából. A harmadikban öt tanulmányt írt a kormányzás művészetéről. A sikeres jelöltek (talán két százalék) azután a végső vizsgájukra a császári fővárosba mentek. Ez egyetlen szakaszból állt csak: a jelölt tanulmányt írt valamilyen aktuális politikai kérdéstről. Azok közül, akik megfeleltek, a többséget felvették állami szolgálatba, s a legjobb eredményt elért diákot jelölték a legmagasabb hivatalra.

*C. Northcote Parkinson: Parkinson törvényei  
(vagy az Érvényesülés Iskolája)  
Minerva, 1990, 5. kiad., 41-42. és 46-47. old.*

Ma reggel, például, előadást tartottam arról, milyen haszonnal alkalmazhatjuk a tesztek a szervezetekben. Azt hiszem, e téren elsőrendűen fontos, hogy a pszichológusok képzésében a tesztek megfelelő hangsúlyt kapjanak, hogy azok, akik pszichológus diplomával kikerülnek az egyetemről, megfelelő biztonsággal tudják használni ezeket az eljárásokat. Másrészt törekedni kell arra, hogy azok, akik nincsenek kel-

lően kiképezve a tesztek használatára, ne használjanak pszichológiai tesztek. Sok országban küszködnek e kérdés szabályozatlanságával, és a hozzá nem értő teszthasználat sok kárt okoz. Szerencsére egyre több országban a *teszthasználat* a pszichológusok, illetve a képzett teszthasználók kezébe került, s a tesztek *árúsítását* is egyre inkább a Pszichológiai Társaságok, illetve a tesztkiadók végzik a könyvesboltok helyett, ahol bárki megvásárolhatja ezeket az eszközöket.

– *Elég nehéz meghatározni, hogy mi „pszichológiai teszt”, és mi nem. Egyszer készítettem, például, egy interjút Max Lüscherrel, aki azt mondta, hogy az „kis-Lüscher” tesztet bárki használhatja, míg a klinikai Lüscher teszthez szakember kell (Klein 1989). Elég nehéz tehát pontosan meghatározni a teszt és a tesztnek még nem nevezhető eszközök határát.*

– Ez teljesen így van. De a Nemzetközi Pszichológiai Társaság igyekezett minél pontosabban meghatározni a *pszichológiai teszt* kritériumát: milyen technikai feltételeknek kell megfelelnie egy pszichológiai mérőeszköznek ahhoz, hogy hatékonyan mérni tudja azt, amit mérni szándékozik. Az Önök Pszichológiai Társaságának ehhez kellene igazodnia.

– *Úgy érzem, hogy napjainkban különösen nagy az igény Magyarországon az emberekből arra, hogy megismerjék önmagukat, és ezért mindenféle módszerhez folyamodnak. Az egyik ilyen módszer, mely az utóbbi időben hosszabb szünet után újra népszerű lett, a grafológia. Használják-e Önök Angliában a grafológiát?*

– Nagyon kevésbé. A mi tanácsadó szervezetünk egyáltalán nem. De van iránta érdeklődés. A grafológiát mindig is bírálták azokban az országokban, ahol nem használták (de gyakran azokban az országokban is, ahol használták), hogy nem rendelkezik azzal a tudományos háttérrel, mint a tesztek. Nagyon sok olyan vizsgálattal rendelkezünk, például, hogy emberek bizonyos csoportját megvizsgálták tesztekkel, megpróbálták előre jelezni sikerességüket valamilyen munkában, majd ellenőrizték a hipotéziseket. Nagyon kevés ilyen eredményről tudunk a grafológiával kapcsolatban. (Nem is beszélve a horoszkópról és más hasonló módszerekről. Nagyon óvatossá kell lennünk!)

Nem azt akarom mondani, hogy egy jól képzett, gyakorlott grafológus nem végezhet jó munkát, inkább azt, hogy eredményei nehezebben kommunikálhatók, mint a statisztikai módszerekkel megvizsgált

1938-ban Enrico Fermi amerikai barátai unszolására úgy döntött, hogy a Nobel-díj átvétele után nem tér vissza Olaszországba, hanem családstól kivándorol az USA-ba. A Nobel-díj besegítette őket a kvótába. „De bármilyen hatalom is volt a Nobel-díj – meséli a feleség, Laura Fermi –, még az sem mentette fel Enricot a szükséges számtani vizsgálatról, hiszen ez az intelligenciavizsgálat legkomolyabb részének számított. Az orvos szobájában, ahol a jelentkezők a kivándorló útleveleire vártak, megjelent egy hölgy, és kérdéseket tett föl.

– Mennyi 15 meg 27? – kérdezte Enricot. Enrico fölszabaldultan és büszkén vágta ki: 42.

– Mennyi 29 osztva 2-vel? – 14,5 – mondta Enrico. A hölgy meg volt elégedve Enrico értelmi képességeivel...”

*Fermi, Laura: Atom a családban. Bp. 1966.  
idézi: Horváth György: Az értelem mérése.  
Tankönyvkiadó, 1991, 225. old.*

tesztek eredményei, melyekről pontosabban tudhatjuk, hogy egy adott szituációban használhatók, vagy sem.

– *Pszichológiai tesztek használata esetén felmerülhet az a dilemma, hogy a tesztek más eredményt adnak valakiről, mint amilyennek én megismertem – vagy gondolom, hogy megismertem – az illetőt. Kinek-minek higgyek ilyenkor?*

(Ezen a ponton egy hölgy, aki mostanáig csendben hallgatta a beszélgetésünket, úgy érezte, hogy neki is be kell kapcsolódnia:)

– Ha ellentmondás van a személy és a teszteredmény között, akkor *mindig* a személy az érvényes. A teszteredmények nem adnak *választ* a kérdésekre, csupán *valószínű információkat* nyújtanak, különösen, ha heterogén, sokszínű vizsgálati személyekről van szó.

Hasznos információkat nyújthatnak, hipotéziseket valószínűsíthetnek, de mindezt nem szabad túlértékelni. Vannak, akik gyors és pontos választ remélnék a tesztektől, de a tesztek nem szabadna így használni. Ezért van az, hogy a teszteredmények értelmezéséhez nagy szakértelemre van szükség. Nem azt mondom, hogy a tesztekkel szkeptikusan kell bánni, csupán azt, hogy ésszerűen, óvatosan.

– *Kérem, hogy akkor most mutatkozzon be Ön is.*

– Barbara Tyler vagyok, Ken Miller munkatársa. Képzettségemnél fogva klinikai pszichológus, de mostanában többet foglalkozom szervezeti- és munkapszichológiai problémákkal. De mindig is a tesztes területén dolgoztam.

– *Mintbogy Ön klinikai pszichológus, természetesen adódik a kérdés: a tesztek jelentős részét a klinikumban, lelki beteg emberek vizsgálatára fejlesztették ki. Milyen mértékben lehet ezeket a módszereket egészséges emberek vizsgálatára használni?*

Tyler: Valóban sok tesztet a klinikumban fejlesztettek ki, de messze nem minden tesztet: egyeseket a pedagógia, másokat az üzemi pszichológia területén készítettek. Ezeknek a feladatuk különböző. Az üzemi pszichológiában a tesztek célja az emberek leírása, összehasonlítása, az előrejelzés. A klinikumban gyakran ennél sokkal világosabban megfogalmazott kérdésekre keresnek választ.

Vannak tesztek, melyek mindkét területen használhatók, és vannak tesztek – különösen személyiség tesztek –, melyeket szerintem csak a klinikumban szabad használni, éppen azért, mert túlságosan is mélyen betekintenek az emberbe. A munkapszichológiában azt nézzük, mi az, ami a dolgozók mindennapi teljesítményét befolyásolja. A klinikumban többnyire ennél mélyebb szinteken keressük az okokat. Ennek ellenére vannak, akik használnak klinikai tesztek munkapszichológiai vizsgálatokhoz, de én nem.

Miller: Én visszatérnék még ahhoz a kérdéshez, hogy mi van akkor, ha a tesztek nem a várakozásunknak megfelelő eredményt hoznak. Lehet, hogy valaki hosszú ideig jól ellátja a munkáját. Ebből azonban még nem tudhatom, hogy rendelkezik-e azokkal a képességekkel, amelyekre előléptetése esetén szüksége lenne. Ha ismerem, hogy milyen képes-

### *A szeretet értelme*

A szeretet az egyetlen módja annak, hogy egy másik ember személyiségének legbensőbb magját megértsük. Senki sem ismerheti meg teljesen egy másik ember lényegét, csak akkor, ha szereti. A szeretete teszi képessé arra, hogy meglássa a szeretett személy alapvető vonásait és tulajdonságait: sőt mi több, meglássa azokat a benne rejlő lehetőségeket is, amelyek még nem valósultak meg, de amelyeknek mégis meg kell valósulniuk. Azonkívül szeretete révén a szerető személy képessé teszi a szeretett embert, hogy megvalósítsa ezeket a lehetőségeket. Azzal, hogy tudatára ébreszti, mi lehet belőle és mivé kellene válnia, valóra váltja ezeket a lehetőségeket.

*Viktor Frankl: ...mégis mondj Igent az Életre!  
Pszichoteam 1988, 130. old.*

ségekre van szükség a következő szinten, akkor érdemes tesztekkel is megvizsgálni az illetőt, még ha jó véleménnyel vagyok is róla, hiszen eddig soha nem is volt lehetősége arra, hogy e képességekkel kapcsolatban bizonyítson, illetve, hogy kiderüljenek e téren a gyengeségei. Bizony ilyenkor gyakoriak a meglepetések.

Ha a személyiségtesztek mást mutatnak, mint amilyenek a mindennapi életben megismertük az illetőt, akkor gondos interjúkkal kell eldöntenünk, mi is az igazság. Kérdőíves vizsgálatok esetén, például, lehet, hogy az illető nem a szokásos módon értelmezte a kérdéseket.

*– Az utolsó kérdésem mindkettőjükhöz olyan, amit nagyon röviden is megválaszolhatnak. Hallottuk, hogy a teszteknek vannak előnyei és hátrányai; vannak, akik hisznek bennük, vannak akik nem ... Ha mármost azt kérdezné önöktől valaki, hogy „végtére is akkor használjunk tesztek, vagy nem?“, mit felelnének neki?*



– Hogy van az – gondoltam valaha – , hogy egyes foglalkozási ágakban megvizsgálják az embereket, mielőtt a pályára eresztenék, például a vasutasokat, hogy nem színvakok-e, az élelmiszerszakmában dolgozókat, a bányászokat és még annyi mást, csak éppen a jövőendő pedagógusokat, a nevelés legfőbb erősségeit nem vizsgálja meg tehetség dolgában senki, mielőtt rászabadítaná az ifjúságra. Ez az országnak egyik legfőbb ügye, el ne feledjük, mert ha van szent ügy ezen a világon, akkor az ifjúság nevelése az. Mégiscsak jobban meg kellene nézni, hogy kiknek kezébe adjuk hazánk jövőjét.

Ezeket a meggondolásaimat aztán egy ismerős főigazgató elé terjesztettem bírálathoz, aki, titkos ellenzéki lévén, a következőket felelte nekem négy szemközt:

– És ha a vizsgáló bizottság éppoly ökrökből áll, mint a vizsgálandók nagy része, amint az rendesen lenni szokott, akkor mit csináljunk? És ha a kinevező hatóság, az, amelyik a vizsgáló bizottságot kinevezi, szintén csupa ökrökből áll, amint az ugyancsak lenni szokott a mi gyönyörű világunkban, akkor is mi legyen? – kérdezte tőlem. Amire én tehetetlenül ejtettem le karjaimat.

De azért ma is azon a véleményen vagyok, hogy valamiféle vizsgálatra mégiscsak szükség volna. Bárha e vizsgálatok sokkal bonyolultabbak, mint a fizikaiak – mert itt a szívet és lelket kell megvizsgálni, s ehhez nagyon okos, emberséges, kitűnő emberek szükségesek.

*Füst Milán: Pedagógiai cikkek.  
Emlékezések és tanulmányok.  
Magvető Könyvkiadó, 1986.  
2. kiadás, 801-2. old.*

*Miller:* Gondosan és hivatásos szintű értelmezéssel igen. A teszteknek nagyon jelentős hasznuk lehet, ha hatékonyan használják őket.

*Tyler:* Én nem gondolom, hogy az embereknek *binniük* kellene a tesztekben. Nagyon ésszerűen meg kellene vizsgálniuk, mit nyújthat számukra a teszt. És ha nyújt valami többletinformációt, akkor ezt használják fel. De ha a teszthasználat pusztán a hiten alapul – ahogy az gyakran történik –, akkor ez nagyon veszélyes.

– *Köszönöm szépen.*

## IRODALOM

ANGSTER MÁRIA (1998): Kásahegy ... (Beszélgetés a Tesztbizottság munkájáról Klein Sándorral). In: Klein Sándor: *Az intelligenciától a szerelemig*. SHL Hungary Kft.–Janus Pannonius Tudományegyetem, 93-103.

HORVÁTH GYÖRGY (1991): *Az értelem mérése*. Tankönyvkiadó

KLEIN SÁNDOR (1985): A kézírás személyiségünk titka. (A pszichografológia mint pszichodiagnosztikai módszer) In: Rákosné Ács Klára: *Vallanak a betűk (Személyiségek és életutak pszichografológiai megközelítése)* Magvető Könyvkiadó, 11-33.

KLEIN SÁNDOR (1998): A színek hatása az emberre (Beszélgetés Max Lüscherrel a budapesti Hilton szállóban). In: Klein Sándor: *Az intelligenciától a szerelemig*. SHL Hungary Kft.–Janus Pannonius Tudományegyetem, 135-150.

TYLER, B. (1991): *Using tests responsibly and effectively (The role of professional judgement in assessment)*. Paper at the second European Congress of Psychology, Budapest

# A humanisztikus megközelítésről

## Az iskola



Az emberről azt szoktuk mondani, hogy szelíd; azonban csupán akkor szokott a legszelídebb és legistenibb élőlényé válni, ha szerencsés természet és helyes nevelés párosulnak nála; ha ellenben nem eléggé, vagy nem jól nevelik, a legvadabb minden lény között, ahányat csak szül a föld. Ezért a törvényhozónak nem szabad engednie, hogy a gyermeknevelés másodrangú vagy mellékes dolog legyen az államban.

*Platon*

# *A humanisztikus megközelítésre szükség van!*

*Beszélgetés Joshua L. Khanna professzorral a tanulóközpontú iskoláról, a kliensközpontú pszichoterápiáról és a választási lehetőség jelentőségéről*

J. L. KHANNA PROFESSZOR FURCSA ÉS ÉRDEKES CÍMMEL TARTOTT ELŐADÁST A 2. EURÓPAI PSZICHOLÓGIAI KONGRESSZUSON: „TRANSPERSZONÁLIS PSZICHOLÓGIA: HÍD A FEJLŐDŐ ORSZÁGOK ÉS EURÓPA PSZICHOLÓGIÁJA KÖZÖTT”. AMIKOR BESZÉLGÉTSRE HÍVTAM KHANNA PROFESSZORT, AZT REMÉLTEM, HOGY NÉHÁNY LÉPÉSSSEL KÖZELEBB JUTHATOK A FEJLŐDŐ ORSZÁGOK SAJÁTOS PSZICHOLÓGIAI PROBLÉMÁINAK MEGÉRTÉSÉHEZ.

– *Kérem, hogy mutakozzon be.*

– Joshua L. Khanna vagyok, a *University of Tennessee* pszichológiatanára.

– *Mi az Ön fő érdeklődési területe?*

– A humanisztikus-, az egzisztenciális- és újabban a transzperszonális pszichológia. Ezt tanítom elsősorban a pszichológiából doktoráló hallgatóinknak.

– *Mi ennek a három pszichológiai irányzatnak a lényege? Miben különböznek a pszichológia hagyományosabb ágaitól?*

– Úgy gondolom, hogy ezt a megközelítést joggal nevezik a *behaviorizmus* és a *pszichoanalízis* mellett a *harmadik fő irányzatnak*.

A behaviorizmus meglehetősen mechanikus megközelítés. Nem sokat foglalkozik az emberek érzéseivel (noha az utóbbi időben mintha egy kicsit „fejlődtek” volna).

A pszichoanalitikusok többnyire a kliensek múltjában kutatnak, a tudattalan mechanizmusokban keresik a megoldást.

### *Mi a humanisztikus pszichológia?*

A HP nem egyszerűen csak egyike a pszichológia számos iskoláinak, hanem egy egészen újfajta gondolkozás az emberről, bajairól és reményeiről, s újfajta gondolkozás az embert megismerő tudományról, a pszichológiáról és szociológiáról is. A HP egy olyan szemléletmód, amely az embert belülről igyekszik felfogni, egy olyan tudomány, amely nem tárgyszerűen tekint az emberre, hanem szeretettel, egy olyan módszertan, amely mindennapi ügyeinkhez közvetlenül akar szólni, és egy olyan megismerési forma, amelynek kiindulópontja és végcélja is teljesen az emberi ember...

Ezért a HP nem lehet csupán egy szűk pszichológus szakemberréteg ügye, hanem érint minden olyan embert, akik magukénak érzik ezt a célt, különösen pedig azokat, akik maguk is munkálkodnak abban, hogy segítsenek társaiknak vagy éppen saját maguknak ebben az önmegvalósításban.

*Honti László: Humanisztikus Pszichológiai Egyesülés  
Információ, 1986, 1.*

A humanisztikus és egzisztencialista pszichológia ezzel szemben az emberi szervezetet totális egységként igyekszik felfogni, annak alapvető igényeivel és dinamikájával. A transzperszonális pszichológia ezen túlmenően az emberek spirituális dimenzióját is igyekszik figyelembe venni.

– *Van-e különbség a kelet és a nyugat pszichológiája között?*

– Nagyon örülök, hogy ezt kérdezte, mert erről fogok beszélni az előadásomban is. A kelet filozófiájában, gondolkodásmódjában régóta jelentős szerepet játszott a humanisztikus és a transzperszonális megközelítés. A nyugat pszichológusai csak újabban kezdik felfedezni maguknak, de sokan máris sikeresen alkalmazzák a gyakorlatban.

– *Magyarországon, például, növekvő érdeklődés mutatkozik a Zen-buddhizmus iránt. Van-e valamilyen kapcsolat a pszichológiai irányzatok és a zen között?*

– Én magam nem vagyok zen-specialista, inkább a jóga-meditációval foglalkozom, de biztos vagyok benne, hogy a zen alapelvei és meditációs gyakorlata egyaránt szoros kapcsolatban van ezekkel a megközelítésekkel.

– *A jóga és a különböző meditációs technikák népszerűsége ugyan-csak növekvőben van nálunk. Úgy gondolom, hogy a jóga sokkal többet jelent pusztán technikánál.*

– Teljesen igaza van. A végső cél az ember fejlődése, melynek a meditáció az egyik eszköze. Az önmegvalósításra törekvő ember sokféle utat követhet. A jóga ezek egyike.

– *Milyen gyakorlati alkalmazása van a humanisztikus megközelítésnek?*

– Lehet, hogy elfogultnak fognak tartani, de úgy gondolom, hogy végtelenül sok.

Mintegy 25 éve tartok rendszeresen humanisztikus csoportokat jövő pszichológusoknak és pszichiátereknek, és a visszajelzés egyértelműen pozitív: úgy érzik, hogy ezek a csoportok lényegesen hozzájárulnak személyes fejlődésükhöz és jobb szakemberré válásukhoz.

Néhány évvel ezelőtt egy nagy iskolarendszerben kutatást kezdtünk a humanisztikus tanítás hatásait vizsgálva. Egyértelműen kimutatható volt – amint ezt nemrégiben könyvemben is leírtam, – hogy a humanisztikusan képzett tanárok nagyobb hatékonysággal dolgoznak: nem csupán jobban szerették őket a tanulóik, de jobb eredményeket is értek el. Úgy hiszem, hogy a humanisztikus iskolai gyakorlat elterjesztésének rendkívüli jelentősége lenne.

– *Hogyan néz ki Önöknél egy humanisztikus tanárképzés? Azért érdekel engem különösképpen ez a kérdés, mert magam is megpróbálkoztam a tanárképzés humanizálásával, de nagyon nagy ellenállásra találtam a tanárképzés konzervatív rendszerében.*

– Nagyon sok pedagógiai és üzemi képzési rendszer kidolgozásánál vettem részt, és ezeket többnyire a gyakorlatban is bevezették. Márpe-

A kutatási eredményekből kitűnik, hogy a személyközpontú megközelítés alkalmazásának van néhány nagyon pozitív eredménye...

A diákok többet tanulnak és jobban viselkednek, ha a megértés, törődés és őszinteség magasabb szintjével találkoznak, mint amikor ez a szint alacsony.

„Kifizetődik” tehát, ha a diákot érzékeny és tudatos emberi lénynek tekintjük.

*Carl R. Rogers: A tanulás szabadsága  
Magyar Pszichológiai Társaság, 1986, 204-205. old.  
Kézirat*

dig, legalábbis az üzemek, olyan oktatási rendszerre nem adnak pénzt, aminek a *hatékonyságról* nem győződnek meg.

Ami az oktatási intézményeket illeti, az *igazgatók* meggyőzése elsőrendű fontosságú. Ezt követheti a tanárok tapasztalatszerzése a humanisztikus szemlélet, a humanisztikus módszerek terén, lehetőleg az amúgy is rendszeres tanártovábbképzés részeként. Célszerű minden az oktatás humanizálására irányuló kísérlet esetén *kontrollcsoportok* szervezése, hogy az elért eredmények világosan kimutathatók legyenek.

– *Kérem, mondjon még néhány részletet az Ön által szervezett humanisztikus tanárképzési kísérletről.*

– 8-10 csoportban 150 tanárral dolgoztunk. A fő cél a *Carl Rogers* nevével is fémjelzett *tanulóközpontú szemlélet* kialakítása volt. Igyekezünk, hogy gazdag tapasztalatokat szerezzenek a személyiségfejlesztő csoportban való részvételből. Arra törekedtünk, hogy megfelelő módszereket sajátítsanak el az emberek közti kommunikáció terén, hogy képesek legyenek hatékony visszajelzést adni társaik számára, és alaposan feldolgozni, hasznosítani a saját viselkedésükről másoktól kapott



A meditációnak az a célja, hogy behatolhassunk a pszichés élet olyan tartományaiba is, amelyek ma még közvetlenül nem megragadhatók a racionális megértés számára. Ezért lényege a gondolkodási aktivitás időleges felfüggesztése, szüneteltetése. A gondolatilag „üres edénnyé” válás lehetőséget ad arra, hogy élményvilágunk nem tudatos szférájáról közvetlenül szerezhessünk tapasztalást, félretéve a logikai és kronológiai „szűrőket”. A meditáció tehát az önmegismerés egyik legmélyebbre hatoló eszköze.

*Popper Péter: A belső utak könyve  
Magvető Kiadó, 1981, 129-130. old.*

visszajelzéseket. Célunk volt a nyitottság és az őszinteség fokozása, illetve az erre való törekvés kialakítása.

Én mindig is úgy gondoltam, hogy ezek jó dolgok, hasznos dolgok, az őszinte és nyitott ember jól is érzi magát, de megmaradt a kérdés: „Mit jelent ez tudományosan?”

Nagyon örülök neki, hogy végül is egy ilyen rendszeres kutatással is sikerült bizonyítanom, hogy a személyközpontú tréning valóban pozitív változásokat idéz elő a résztvevők személyiségében. Minthogy longitudinális vizsgálatot végeztünk, azt is sikerült kimutatni, hogy a tréning kedvező hatása egy év múlva sem tűnt el.

*– Most jöttem vissza egy több hónapos tanulmányútról az Egyesült Államokból, és bizony nagy nehézségekbe ütközött, hogy találjak egy-két olyan iskolát, amelyikre valóban ráillett a „humanisztikus” jelző. Az Ön véleménye szerint hol van a helye jelenleg a humanisztikus irányzatnak: közeledik a jelentősége a pszichológia más nagy áramlataihoz, vagy még mindig inkább csak marginális jelenség?*

– Nagyon érdekes kérdést tett fel. Az iskolák valóban nem nagyon használják a „humanisztikus” nevet, és a továbbképzések sem a „tanu-

Mivel a progresszív oktatás szélsőségesen népszerűvé vált, és egyre inkább olyan szélsőségesek kezébe került, akik alig vagy egyáltalán nem értették meg alapelveit, kárhózatossá vált a nagyközönség számára, és az oktatók gondosan tagadták, hogy iskoláik példái ennek. Egyetlen olyan nevelőt sem ismerek ma már, aki nyilvánosan vállalná, hogy a progresszív oktatás mellett áll. Ezért úgy tűnik, mintha elhalt volna. Közben azonban az utolsó néhány évtizedben minden, az oktatásban bekövetkezett innovatív változás gyökere John Dewey gondolataiból táplálkozik és azokból az elvekből, amelyek ténylegesen a progresszív oktatás legjavának vezérelvei voltak.

*Carl R. Rogers: Encounter csoportok  
Országos Pedagógiai Intézet  
1984, 207-208. old. Kézirat*

lőközpontú megközelítés” szemléletének elsajátítását ígérük címükben. Lényegében azonban a „vezetési tréningek”, a „tanári kar fejlesztésére irányuló” továbbképzések, a „tanítási képességet fejlesztő műhelyek” mégiscsak erre irányulnak, és a humanisztikus megközelítésből átvett módszereket használják. Szinte nincs is más lehetőség. Legalábbis az USA délkeleti részén, amelyet ismerek, a legtöbb nyári továbbképzés a legkülönbébb címeken, de főképpen az iskolák emberibb helyé alakítására irányul.

– *Milyen a helyzete a kliensközpontú pszichoterápiának a különféle pszichoterápiás irányzatok között?*

– Én magam is aktív pszichoterapeuta vagyok, úgyhogy tapasztalatból mondhatom: nagyon hasonló. A pszichoterapeuták többsége nem hívja magát „kliensközpontúnak” vagy „rogeriánus”-nak, de minden terapeutaképző programnak része a kliensközpontú szemlélettel való is-

## *A meditáció*

A meditáció eleinte erőlködés, aztán szokássá válik, végül örömteli szükséglet.

*Christmas Humphreys*

Mi a meditáció? Többek között olyan módszer, amely képessé tesz, hogy tudatunk tartalmáért felelősséget vállaljunk. A meditáció módszer arra, hogy megtegyed magadban a nyugalom és a béke központját. A meditációval a benned zajló érzések, gondolatok, vágyak áramlásának tárgyilagos megfigyelőjévé válhatsz, fokozatosan megérted jelentésüket és eredetüket.

*Janette Rainwater: Te vagy a felelős  
SHL Hungary Kft., 1998, 141. old.*

merkedés. És azt hiszem, ennek így is kell lennie: a jövő pszichoterapeutáinak mindenfajta terápiás irányzattal meg kell ismerkedniük, hogy szabadon alakíthassák ki, melyik irányzat felel meg leginkább személyiségüknek, elképzelésüknek. Másrészt, ugyanúgy, ahogy mindnyájan szinte természetesként használjuk a pszichoanalitikus irányzat alapvető fogalmait (tudattalan, elfojtás stb.), ugyanígy a kliensközpontú pszichoterápia alapvető felismerései is átítatják a legtöbb terapeuta gondolkodásmódját – anélkül, hogy többnyire tudatában lennének ennek.

– *Magyarország érdekes időket él át: az úgynevezett szocializmusból a kapitalizmusba való áttérés időszakát. Az emberek közül sokan érthetően erősen frusztrált állapotban vannak. Igen erős a mindenáron való teljesítményre törekvés. Így nem csoda, ha egyeseknek időnként az az érzése, hogy itt és most nincs helye a humanisztikus megközelítésnek.*

Ahogy én tapasztaltam, humanisztikus szemléletűvé nem az az ember válik, aki megérti, vagy maga kitalálja a humanisztikus elméletet, hanem az, akinek része lesz néhány alapvető *kulcs-élményben*:

1. Sodró, intenzív, *mély találkozások emberekkel*, a csoportos együttlét, az őszinte önfeltárás csodájának átélése, mint az élet ritka tapasztalata, melyet ha egyszer igazán megízlelt az ember, többé már nem akar hazugan, szerepet játszva élni.

2. Annak a megdöbbentő egzisztenciális megtapasztalása, hogy végül is úgy élek, ahogy akarok, hogy nincs felmentés, nincs menekülés, felelősséget vállalok az életemért, szabadon választhatok, s nekem kell megtalálnom életem értelmét.

3. Extázis, különleges tudatállapot, hirtelen megváltozott világ átélése, ami annak az erős tudását hozza magával, hogy a jelenlét, a tapasztalás és önmagam kerülő utak nélküli átélése, az intenzív élet lehetséges, elérhető és egyedül igazán kívánatos létforma.

Honti László: *Humanisztikus Pszichológiai Egyesülés*  
Információ, 1986, 1.

– Nem tudok egyetérteni velük. A humanisztikus megközelítés éppen akkor erősödött meg az USA-ban, amikor az emberek ráébredtek, hogy nem tudnak kellőképpen kapcsolatot kiépíteni egymással, rádöbentek, hogy nem boldogok, hogy életükben túl sok a stressz, és hogy mindez számos további társadalmi probléma forrása. Megéreztek, hogy ha ezen változtatni akarnak, akkor változtatniuk kell az életstílusukon. A humanisztikus megközelítés az egyik olyan irányzat, amelyik segített ebben az embereknek, és minthogy hatékony volt, még mindig létezik, jelen van („stresszcsökkentés” és még sok más néven).

### *A zen-buddhizmus és a pszichoanalízis rokonsága*

A zen célja a megvilágosodás: a valóság közvetlen, reflektálatlan megragadása, érzékszennyeződés és intellektualizálás nélkül, önmagam és az univerzum kapcsolatának megértése...

A pszichoanalízis célja, ahogy Freud megfogalmazta, a tudattalan tudatosítása, az ösztön-én énnel történő helyettesítése...

...Ha komolyan vesszük a tudattalan teljes visszahódításának szándékát..., akkor a cél szükségképpen az elidegenedés leküzdése és a világ érzékelésében a szubjektum és az objektum közti hasadás felszámolása; akkor a tudattalan feltárása az érzékszennyeződés és az intellektualizálás megszüntetését jelenti.

*Eric Fromm és Daisetz Teitaru Suzuki:  
Zen-buddhizmus és pszichoanalízis  
Helikon Kiadó, 1989., 190-191. old.*

Ahogy Magyarország tovább halad a modern iparosodás útján, aktívabbá, gyorsabbá válik az élet, előbb-utóbb elér arra a szintre, ahol az USA most tart, és akkor hasonló problémákkal kell majd szembenéznie, melyekre a megoldások is hasonlóak lehetnek.

– *Mint a humanisztikus iskola egyik képviselője, mi lenne az Ön üzenete?*

– Semmiképpen sem az, hogy a humanisztikus megközelítés kedvéért hagyjunk fel minden más megközelítéssel. Ez egy fontos irányzat, mely bebizonyította jelentőségét az oktatásban, a terapeuták képzésében, a

Lao-ce szerint a világ nem kelepce, hanem bölcs leckék tanítómestere. Ezeket a leckéket éppúgy jó lesz megtanulnunk, ahogyan törvényeit is követnünk kell - és akkor minden jól megy majd. Lao-ce nem azt tanácsolja, hogy emelkedjünk a „por világa” fölé, hanem azt, hogy egyesüljünk a „világ porával”.

*Benjamin Hoff: Micimackó és a Tao  
Kentaur könyvek, 1988, 18. old.*

vezetőképzésben stb., de az életben nyilvánvalóan szükség van a többi irányzatra is. Hogy az érem másik oldalát is hangsúlyozzam: Önnek, nekem és a humanisztikus megközelítés hozzánk hasonló híveinek mindent meg kell tennünk azért, hogy a humanisztikus megközelítés ne tűnjék el az iskolákból. Szeretném megismételni, amit korábban mondtam: a tanulókat a legkülönbébb irányzatokkal meg kell ismertetnünk azért, hogy amikor befejezik a tanulmányaikat, legyen miből választaniuk.

A szabad választás az egyik legfontosabb alapelv az USA-ban. Én pedig ezt mondom a tanítványaimnak: „Szeretném, ha megtapasztalnátok a humanisztikus megközelítést. Hogy később használni fogjátok-e vagy sem, az rajtatok áll.” És közülük nagyon sokan végül is használják – és később hálásak nekem azért, hogy megismerkedtek velem.

– *Nagyon fontos, hogy sokféle dologról legyenek ismereteink, mert különben nem rendelkezünk igazán a választás szabadságával.*

– Pontosan. És ahogyan mondta, Magyarország nagyon fontos változásokon megy keresztül most, és e változások közül talán az egyik legjelentősebb a szabadság növekedése. Idetartozik, hogy megnő a választási lehetőség, így többféle életstílus közül is mód van választani. A humanisztikus életstílus egyike ezeknek a lehetőségeknek. Erre nem árt emlékeztetni.

– *Köszönöm szépen a beszélgetést.*

# *Akarjuk, vagy nem akarjuk, meg kell tanulnunk együtt- működni*

*Beszélgetés Günter L. Huberrel a kooperatív tanulásról*

„AZOK A GYEREKEK, AKIK KOOPERATÍVAN TANULNAK, TÖBBET TANULNAK MEG, JOBBAN ÉRZIK MAGUKAT, ÉS JOBBAN KIJÖNNEK EGYMÁSSAL, MINT AZOK, AKIKET VERSENYEZTETNEK, VAGY AKIK EGYEDÜL TANULNAK. A VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK OLYAN EGYÉRTELMŰEK, HOGY MEGPRÓBÁLJUK ÁTVÁLTOZTATNI AZ AMERIKAI ISKOLÁKAT A »VERSENYZÉS« SZÍNTÉRÉTŐL AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS SZÍNTÉRÉVÉ” – MONDTÁK A JOHNSON TESTVÉREK, A KOOPERATÍV TANULÁS VILÁGSZERTE TALÁN LEGISMERTEBB SZAKEMBEREI EGY INTERJÚBAN (KOHN 1987).

A KOOPERÁCIÓ MÉGIS RITKA, MINT A FEHÉR HOLLÓ ISKOLÁINKBAN. EZÉRT RAGADTAM MEG AZ ALKALMAT A 2. EURÓPAI PSZICHOLÓGIAI KONGRESSZUSON, HOGY A KOOPERATÍV TANULÁS EGY NÉMET SZAKEMBERÉVEL BESZÉLGETHESEK.

– *Kérem, hogy mutatkozzon be.*

– Günter Huber vagyok, a pedagógiai pszichológia professzora a dél-németországi Tübingen egyetemén.

– *Mi a fő érdeklődési területe?*

– Az egyik fő érdeklődési területem a pedagógiai pszichológián belül a *csoportfolyamatok*: hogyan lehet a csoportokról szerzett pszichológiai ismereteket felhasználni a tanításban és a tanulásban. A német pedagógiában régi hagyománya van ennek, és a ma érvényes tantervek is nagyra értékelik a csoportmunkát – sajnos, azonban mindez jórészt csupán elmélet marad. A gyakorlatban nincs jelen.

– Ez nagyon hasonló a magyar helyzethez. A „kooperatív tanulás” divatossá lett a pedagógiai irodalmunkban, de nagyon kevés kooperáció tapasztalható az osztálytermekben. Van-e valamiféle elképzelése arról, hogyan lehetne ezen változtatni?

– Pontosan ez a kérdés. Természetesen nem rendelkezem semmiféle recepttel. De azt érzem, hogy növekszik az iskolákra nehezedő nyomás, hogy ne csupán beszéljenek a kooperációról, de a gyerekek gyakorolják is az együttműködést. Egyre több vállalat fogadja el, hogy a vezetői alkalmasság legfontosabb ismérve a „team-orientáció”, vagyis képesség arra, hogy a vezető hatékonyan együtt tudjon működni a csoport többi tagjával.

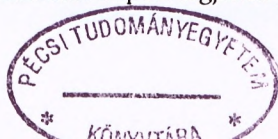
A második legfontosabbnak tekintett tulajdonság is idetartozik: a *kezdeményezőképeség*. Minden más csak ezután jön szóba.

Vagyis a kérdés: hogyan tanulják meg a jövő vezetői a csoportmunkát, ha az iskola nem nyújt erre lehetőséget? Ezt értem azon, hogy nő a külső nyomás, mely előbb-utóbb arra kényszeríti az iskolákat, hogy komolyabban vegyék a deklarált céljaikat, mint eddig.

De ez még nem válasz a kérdéseire. A *tanárképző intézményeknek* igen nagy hatásuk lehet a jövő tanáira. Mi, például, nem csupán beszélünk a kooperatív tanulásról a didaktika-szemináriumainkon, de ki is próbáljuk a különféle kooperatív tanulási modelleket.

– *Hogy néz ki egy kooperatív tanulócsoporthoz egyetemistákkal? Konkrétan mit csinálnak?*

– Az egyetemi oktatás fő célja a tudás átadása-elsajátítása, ezért az ismeretátadás modelljét használjuk. 1976-ban vezette be a szociálpszichológus Aronson a „*mozaikjáték*”-modellt, melynek sokféle igen hatékony változata ismeretes. Mi alapján véve a következőt csináljuk: 6-8 tanulóból heterogén csoportokat alkotunk. Olyan anyagokat adunk nekik, melyek ismeretére szükségük lesz később, valamilyen pszichológiai probléma megtárgyalásához. Kapnak hozzá egy útmutatót is, amely szempontokat ad az anyag tanulmányozásához. A csoporttagok mindegyikének jut valamilyen feladat, de ők döntenek el, melyiküknek melyik feladat jusson. Ezután szétválik a csoport, és a csoporttagok más csoportok hasonló feladatot kapott tagjaival jönnek össze. Az így létrejött





csoportok lesznek a „szakember csoportok”. (Mindenki a saját területének „szakértője” lesz.) Amikor a szakértőcsoportok befejezték a munkájukat, megbeszélték a kérdést, akkor mindenki visszatér az eredeti csoportjához, mely most már különböző területek szakértőiből áll. A különböző szakértők ekkor egymásnak elmondják, megtanítják, amit előzőleg tanultak.

És ekkor – amikor remélhetőleg mindenkinek alapos tudása van már a kérdésről – kezdődhet a szemináriumi megbeszélés. Ily módon nem kell előadásokat tartanom a pszichológiáról, és az egyetemisták mégis viszonylag sokat tanulnak, és szeretnek is így tanulni. Emellett elsajátítják a társas érintkezés szabályait, és fejlődik az énképük.

Emlékszem, például, ilyen megjegyzésekre a hallgatóinktól: „Ez volt az első alkalom, amikor éreztem, hogy valaki odafigyel rám... Valóban mondanom kellett a kérdésről valamit, és nagyon jó volt látni, hogy képes voltam segíteni.”

Általában a hagyományos szemináriumokon – és azt hiszem, ez mindenütt így van a világon – 4-5 gyerek beszél, a többiek meg ülnek csendben érdektelenül. A „mozaikjáték” után ez teljesen megváltozik.

*– Bizonyos értelemben nagyon egyszerűnek tűnik a feladat: ha azt akarjuk, hogy a jövő tanárai elősegítsék, hogy tanulók megtanuljanak kooperálni, először meg kell tanítani ezeket a tanárjelölteket az együttműködésre.*

*A magyar iskola fizikailag sem túl előnyös hely a kooperálásra. Majdnem minden osztályban 3 oszlopban kettesével ülnek a gyerekek. Lehet-e együttműködni úgy, hogy nem mozgathatjuk meg ezeket a bútordarabokat?*

– Ó, nem mondanám, hogy a német iskola fel van szerelve a kooperációra leginkább alkalmas iskolabútorokkal, de a helyzetet könnyebb módosítani, mert általában mozgatható székek és asztalok vannak az osztályokban. Így aztán ki lehet alakítani 4-es, 6-os tanulói csoportokat. Természetesen annak örülnénk, ha lennének kis szobák a kiscsoportok találkozásaihoz, nagyobb termek, könyvtárak, információ-források, de ez többnyire nem áll rendelkezésre, és így improvizálnunk kell. Azt azonban nehéz elképzelni, hogy mit tennénk, ha a padok le lennének csavarozva a padlóra.

Képzésünk főleg azon a feltevésen alapszik, hogy a tanító-tanuló kapcsolat minősége a döntő, ha a tanár eredményes akar lenni bárminek a megtanításában - bármilyen tantárgy, „tudnivaló”, szakmai ismeret, értékrend vagy meggyőződés átadásában. Legyen az latin, matematika, görög történelem, magyar nyelv, irodalom, műszaki rajz vagy kémia - valamennyit érdekessé és izgalmassá teheti a fiatalok számára az a tanár, aki megtanulta, hogyan alakítson ki a diákokkal olyan kapcsolatot, amelyben a tanár igényeit tiszteletben tartják a diákok, és a diákok igényeit tiszteletben tartja a tanár.

*Thomas Gordon: A tanári hatékonyság fejlesztése  
Gondolat, 1989, 20. old.*

– *A legtöbb iskolában ma már nálunk sincsenek a padlóhoz rögzítve a padok, vagyis elvileg az osztályterem átrendezhető lenne, a gyakorlatban mégis szinte mindenütt ezt az elrendezést találjuk. Én azt hiszem, hogy a fizikai rögzítés helyét valamiféle pszichés rögzítés vette át.*

*Van egy sajátos ellenérv manapság Magyarországon a kooperatív tanulás ellen, miszerint az un. szocialista rendszerből a kapitalista rendszer felé baladva egyszersmind egy olyan rendszer felé baladunk, amelyben elsősorban az individualizmus dominál. Ön egy fejlett tőkés országból jöve mit mondana erre?*

– Éppen ellenkezőleg. A magasan fejlett országokban a feladatok, eljárások olyan komplexek lettek, hogy az elszigetelt egyén nagyon rossz helyzetbe kerül. Azt hiszem, az egyéni célokat is akkor tudjuk legjobban megvalósítani, ha tudjuk, hogyan oszthatjuk meg másokkal az érdeklődésünket, erőforrásainkat a cél elérése érdekében. Ezt követően természetesen szétválnak az utak, hogy később másokkal újra összelátkozzanak.

Nem az a feladatunk, hogy a felnövekvő generációnak meggyőződéseket közvetítsünk. Hozzá kell segítenünk, hogy a saját ítélő erejét, a saját felfogóképességét használja. Tanuljon meg a saját szemével nézni a világban. ...A mi vélekedéseink és meggyőződéseink csak a mi számunkra érvényesek. Az ifjúság elé tárjuk őket, hogy azt mondjuk: így látjuk mi a világot. Nézzétek most már meg ti is, milyennek mutatja magát nektek. Képességeket ébresszünk fel, és ne meggyőződéseket közvetítsünk.

*Frans Carlgren, Arne Klingborg: Szabadságra nevelés  
(Rudolf Steiner pedagógiája)  
Török Sándor Waldorf-Pedagógiai Alapítvány 1992.*

Az előadásomban említettem, hogy olyan ismert és modern cégek, mint a Hewlett-Packard, az IBM álláshirdetéseit elemezve több mint kétszer olyan gyakorisággal fordul elő a team-orientáció igénye, mint bármely más tulajdonság. Vagyis a modern társadalomban igazi szükség van a kooperációra. Egyedül nagyon nehezen lehet megbirkózni a modern társadalom komplexitásával. Szeretjük, vagy nem szeretjük, mindnyájunknak meg kell tanulnunk kooperálni a többi emberrel, megosztanunk velük erő- és információforrásainkat, segíteni egymásnak – mert legközelebb mi leszünk rájuk szorulva, ha el akarjuk érni céljainkat.

*– Manapság a magyar pedagógiában nagy divat a Waldorf-iskoláról és a Freinet-iskoláról beszélni. Milyen a kapcsolata ezeknek az iskolaformáknak a kooperatív tanulás mozgalmával?*

– Nos, én pszichológusként nem ismerem túlságosan az alternatív iskolákat, de ismereteim szerint ezek az iskolák – különösen a Freinet-megközelítés – az együttműködésen, a tanulók együttműködő képességén alapulnak. Ez is bizonyos reményre ad alapot. Igaz, hogy Németor-

szágban ezeket az irányzatokat csak magániskolákban találhatjuk meg, de az állami iskolák egyre több tanára is megpróbálja néhány elemét felhasználni az osztályban. Az elmúlt 2-3 évben különösen a Freinet-iskola vált divatossá, vagy talán helyesebb, ha azt mondom: felkeltette a tanárok érdeklődését. A tanárok megpróbálják megtalálni az egyensúlyt az állami iskolák követelményei és a Freinet iskola által a diákoknak nyújtott nagyobb döntési lehetőség, a tanulás szabadabb megszervezése között. Ehhez pedig az kell, hogy segítsenek a tanulóknak a szociális képességeik kifejlesztésében.

– *Egy másik gyorsan népszerűvé vált pedagógiai irányzat Magyarországon Thomas Gordon tanári hatékonyságot fejlesztő programja, a TET. Van-e valamilyen tapasztalata erről?*

– A feleségem tanár, aki a Gordon-módszer trénera is. Úgyhogy eléggé ismerem ezt a megközelítést. A Gordon-módszer megadhatja a tanároknak azokat az *alapvető* szociális képességeket, melyek segítségével kezelni tudják a kritikus társas helyzeteket. De csak az alapvetőeket. A Gordon-módszer semmi esetre sem csodaszer, ami mindenre jó. De nagyon örülnék neki, ha minden tanár – valamikor a pályafutása során – találkozna Gordon elképzeléseivel, különösen a konfliktusok tárgyalásos megegyezéssel történő megoldásával.

– *Én szeretem a Gordon-módszert, de látok benne bizonyos veszélyt is. Ha a tanárok csupán a trükköket tanulják meg belőle, és nem érzik meg a humanisztikus atmoszféráját, akkor több kárt okozhatnak, mint hasznot.*

*A kooperatív tanulás – ahogy én látom – alapvetően egy sajátos attitűd. Bizonyos ismeretek, készségek is kellenek hozzá, de talán mégis elsősorban hajlandóság az együttműködésre. Már pedig a helyes hozzáállást nagyon nehéz tanítani.*

– Teljesen egyetértek Önnel. Úgy gondolom, hogy ezzel rámutatott az egyik legfontosabb okára annak, hogy az elmúlt évtizedben miért vallott kudarcot a kooperatív tanulás. A tanárok a kooperatív tanulásért annyit tettek, hogy átrendezték az asztalokat, a tanulókat körbeültették az asztalok körül, adtak nekik valamilyen feladatot, majd magukra hagyták őket.

### *Kapcsolataim hitvallása*

Te meg én olyan kapcsolatban vagyunk, amit nagyra értékelek, és meg akarok tartani. De mindketten különálló emberek vagyunk, egyéni igényekkel, amelyeket jogunk van kielégíteni...

Amikor egyikünk sem tud változtatni a viselkedésén úgy, hogy a másik igényei teljesüljenek, és ráébredünk arra, hogy kapcsolatunkat az igények konfliktusa árnyékolja be, kötelezzük el magunkat a konfliktus olyan megoldása mellett, amelyben egyikünk sem használ hatalmi eszközöket ahhoz, hogy a másik veresége árán győzzön. Tisztelem igényeidet, de tiszteletben kell tartanom a sajátjaimat is. Következésképpen, elkerülhetetlen konfliktusainkra igyekezzünk olyan megoldásokat találni, amelyek mindkettőnk számára elfogadhatóak. Így a te igényeid is teljesülnek és az enyéme is – egyikünk sem veszít, mindketten nyerünk.

Ha ez megvalósul, igényeink teljesítése révén mindketten továbbfejlődhetünk emberileg. Kapcsolatunk ezért mindig egészséges kapcsolat marad, hisz kölcsönösen kielégít bennünket. Mindketten azzá válhatunk, amire képesek vagyunk, és kapcsolatunkat a kölcsönös tisztelet és szeretet érzésével folytathatjuk, barátságban és békeességben.

A tanároknak és a szülőknak akkor sikerül majd valóban kibontakoztatniuk a fiatalok legjobb tulajdonságait, ha elfogadják a kihívást, amelyet ez a hitvallás tartalmaz.

*Thomas Gordon: A tanári hatékonyság fejlesztése  
Gondolat, 1989, 336. old.*

Mert a tanárok maguk sem tudják, mi a kooperáció. A tanárok sem kooperálnak egymással, és én nem is kárhoztatom őket ezért, hiszen sohasem tanultak kooperálni. Sőt, a tananyag, a hagyományos tanítási-tanulási módszerek kifejezetten gátolják, akadályozzák e kooperációt.

Vagyis ott is, ahol megpróbálták, többnyire csupán felszínesen, a szervezés szintjén vezették be a kooperatív tanulást. De az együttműködés, a kölcsönös gondoskodás szelleme – amit a nyugati világban oly sok gyerek számára az iskolának kellene meghoznia – kimaradt. E nélkül pedig nem is várható siker.

– *Végül milyen üzenetet küldene nébány mondatban a magyar tanároknak?*

– Megpróbálok megmaradni a beszélgetésünk témájánál. Célszerű lenne, ha a tanárok maguk is kiscsoportokat alkotnának a saját problémáik megbeszélésére. Világszerte ismert a *Bálint-módszer*. Azt hiszem, az orvosok világában elterjedt Bálint-csoport jó modell, illetve analógia lehet arra, hogyan birkózhatnának meg a tanárok azokkal a problémákkal, melyek elengedhetetlenül fellépnek, ha olyan forradalmi változásra készülnek, mint saját szerepük megváltoztatása: információ-átadóból a *tanulási folyamat facilitátorává*.

– *Köszönöm a beszélgetést.*

## IRODALOM

ARONSON, E. (1978): *The Jigsaw Classroom*. Beverly Hills

HUBER, G. L. – EPPLER, R. (1990): Team learning in German classrooms. In: S. Sharen (ed.): *Cooperativ learning: Theory and research*. New York: Praeger.

JOHNSON, D. W. – JOHNSON, E. P. (1975): *Joining Together (Group Theory and Group Skills)*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall

KISS JULIANNA (1991): Együtt könnyebb! *Módszertani Közlemények*, 31. évf. 1, 17-21.

KOHN, A. (1987): It's hard to get left out of a pair. *Psychology Today*, October, 53-57.

# *A siker titka: jól kell csinálni*

*Beszélgetés Alain Schoenfelddel a matematikatanítás megújításának lehetőségéről*

– *Professzor úr, nagyon örülök, hogy sikerült időt szakítania erre a találkozóra. Szeretném, ha a beszélgetés során kitérne a matematikatanítás helyzetére az USA-ban, az új irányzatokra, a saját kutatásaira – és a beszélgetés végén szívesen elmondom én is Önnek, hogyan látom a magyarországi matematikatanítás helyzetét és bemutatok Önnek néhány gondolkodásfejlesztő játékot, melyet Dienes Zoltán elképzelései alapján készítettünk.<sup>1</sup>*

– Természetesen nagyon szívesen. Különösen kíváncsi vagyok arra, mi van Önöknél, mert épp eléggé unom már a saját hangomat hallgatni.

– *Nos, először talán mégis én kérdezném: mi történik napjainkban Amerikában a matematikatanítás terén?*

– Elég nehéz erre válaszolni, hiszen a különböző szinteken más és más történik. De talán először röviden beszélnék mindenről, és azután Ön újabb kérdéseket tehet majd fel azokról a területekről, amelyek jobban érdeklik.

Ami a legáltalánosabb, *oktatáspolitikai szintet* illeti, erről mindenképp előtt azt kell tudni, hogy az oktatás az USA-ban teljesen decentralizált, ellentétben sok európai országgal, ahol is létezik egy nemzeti tanterv, és mindenütt ugyanazt kell tanítani. Az USA-ban 17 000 iskolakörzet van, melyek mindegyike önálló döntési joggal rendelkezik, maga határozhatja meg, milyen tananyagot akar tanítani.

Valójában azonban a helyzet ennél sokkal homogénebb, mert az országban 3-4 fő tankönyvkiadó létezik, és az ő tankönyveik is meglehetősen hasonlítanak egymáshoz, márpedig a tankönyv a tananyag alakulásának legfőbb tényezője. Így azután a változatosság lehetősége mellett valójában a matematikatanítás országszerte nagyon is egyforma.

– *Mi az, ami ezen az országos szinten változóban van mostanában?*

A 60-as évek úgynevezett „új matematikája” a világ nagy részén megbukott elsősorban azért, mert a hatalmon lévők érdeke valamiféle „gyorstalpaló” megoldás volt: nem voltak hajlandók mélyebben megvizsgálni a matematikai megértés alacsony színvonalának igazi okait. Azok a matematikusok, akiket a kormányok a probléma megoldására felkértek, matematikailag tökéletesen megtervezett programokat gondoltak ki, de elképzelésük sem volt arról, hogyan lehetne ezeket a gyerekeknek megtanítani. Nem sok haszna volt azoknak a pszichológusoknak sem, akik bekapcsolódtak ezekbe a programokba, mert többnyire nem ismerték a matematika alapjait, és – legalábbis abban az időben – többségük többet tudott arról, mi befolyásolja az egerék futását az útvesztőben, mint arról, hogyan képesek a gyerekek megérteni a matematikát. Azon keveseknek, akik mindkét diszciplína releváns részeihez értünk, többnyire azt mondták, hogy a javaslataink drágák, és megvalósíthatatlanok.

*Dienes Zoltán: Építsük fel a matematikát. 2. bővített kiadás  
SHL Hungary Kft., 1999, 13-14. old.*

– Az utóbbi időben több jelentős dokumentum látott napvilágot a matematikatanítás helyzetéről az USA-ban. Ezek egyike az ún. *Szten-derdek*:

1989-ben a Matematikatanítók Nemzeti Tanácsa 25 szakértőt kért fel az ország különböző vidékeiről, hogy készítsenek el egy helyzetfelmérést, illetve egy javaslatot a tananyagra és a tanulók tudásának felmérésére. Az elkészült jelentés tartalmazza mindazt, amit mi szeretnénk, ha a tanulók csinálnának a matematika órákon, illetve elérhetnének a ma-



tematikai tanulmányaik segítségével országszerte. 25 év óta ez az első dokumentum nálunk, ami hasonlít egy nemzeti tantervre. Európai szemmel nézve természetesen ez is nagyon enyhe, felhígított valami, de amerikai mértékkel mérve ez az első lépés, mely egy országosan egységes tanterv felé vezethet.

A különböző amerikai államok más és más lépéseket tettek a matematikatanítás megreformálására. Kalifornia például 1985-ben kidolgozott egy saját dokumentumot, amely – anélkül, hogy kötelezővé tenné – tartalmazza mindazt, amit kívánatosnak tartanánk, hogy a tanárok tanítsanak. Az államnak joga van meghatározni, mely tankönyvek felelnek meg a dokumentumban leírt kritériumoknak, és csak ezeknek a tankönyveknek a megvásárlását támogatja anyagilag. Vagyis az iskolákörzetek azt tehetik, amit akarnak, de ha azt akarják, hogy az államtól kapjanak pénzt tankönyvvásárlásra, akkor az állam által jóváhagyott tankönyveket kell venniük.

Az 1985-ben kidolgozott dokumentum egyébként – véleményem szerint – viszonylag jól sikerült összeállítás. Kimondja azt, hogy a matematikatanulás célja a matematikai gondolkodásmód, a problémamegoldó-képesség fejlesztése, az életben előforduló helyzetek értelmezése, stb.

Én részt vettem abban a bizottságban, amelyik az új ajánlásokat dolgozta ki, ami – remélhetőleg – a következő 1-2 évben kerül bevezetésre. Ez néhány jelentős lépéssel tovább megy.

*– Valóban nagyon szépen hangzik, hogy a matematikatanítás célja a problémamegoldó gondolkodás fejlesztése, számomra nagyon szimpatikus a javaslatban a kooperatív tanulás, a manipulatív eszközök használatának ajánlása. A kérdés azonban az, hogy bevezették-e mindezt az iskolákban? Ha meglátogatom a kaliforniai iskolákat általában kooperatív csoportokat találok-e a matematika órákon? Használják-e a gyerekek a manipulatív eszközöket?*

– Még nem.

– Érttem. (Mindketten neveltünk.)

– Én úgy számolok, hogy ezt a dokumentumot noha 1985-ben készítették, legfeljebb a tanáraink fele ha olvashatta.

– És természetesen az olvasás maga még nem sokat számít.

Silány fogalma van annak a műveltségről, aki azt hiszi, hogy a műveltség lényege a képletekre való emlékezés. Egy rossz előmenetelű reáliskolai tanuló többet tud a természet törvényeiről, mint amennyit Descartes vagy Pascal tudott. De vajon képes-e a szellemnek ugyanolyan szárnyalására is?

*Antoine de Saint-Exupéry: Az ember földje  
Szépirodalmi Könyvkiadó, 1988, 160-61. old.*

– Igen. Legfeljebb a tanárok 10%-ánál találkozna olyan matematikatanítási gyakorlattal, amely megfelel annak, amit ez a dokumentum leír.

Éppen ezért érzem kényelmetlenül magamat, mint annak a bizottságnak a tagja, amelyik az új dokumentum kidolgozásáért felelős. Mi leírhatjuk, hogy milyen matematikatanítást szeretnénk látni iskoláinkban, de *nem mi osztjuk szét az oktatásra szánt pénzeket*. Márpedig tény az, hogy jelenleg azok, akik matematikát tanítanak nincsenek felkészülve arra, hogy azt és úgy tanítsák, mint ahogy mi szeretnénk: nem értik a matematika mélyebb rétegeit és nem ismerik az újfajta tanítási módszereket. Vagyis – szerintem – az lenne a célszerű, hogy amikor azt mondjuk, hogy „ezt és ezt a tananyagot ilyen és ilyen módszerekkel szeretnénk, ha tanítanák”, akkor egyszersmind hozzátennénk, hogy „és ehhez ilyen anyagi és módszertani segítséget, továbbképzési lehetőségeket nyújtunk”.

Mínthogy nem vagyunk abban a helyzetben, hogy lényegesen befolyásolni tudnánk az anyagi eszközöket, könnyen előfordulhat, hogy a jó elképzelések ellenére a tényleges gyakorlat rosszabbá válik, mert a tanárok ilyen körülmények között irreális célok megvalósításának rugaszkodnak neki, és előrelátható, hogy ez kudarchoz vezet.

– *Mi a helyzet a tanárképzés terén? Megfelelő-e a jövő tanárainak felkészítése?*

– A válasz: nem. Itt, a Berkeley Egyetemen hozzáfogtunk a tanárképzés átalakításához, de ez a kivételek közé tartozik.

Kértünk anyagi támogatást a *Nemzeti Természettudományi Alapítványtól*, hogy az új tanárképző program kidolgozása mellett kutatást is végezhessünk, annak megvizsgálására, hogy mi az, ami tényleg eredményesen elősegíti a hatékony matematikatanárrá válást, és mi az, ami nem működik. A Berkeley Egyetemen van a világ egyik legjobb, a matematikai gondolkodástanulás sajátosságait vizsgáló kutatóhelye. Amire szükségünk lenne, annak a megvizsgálása, hogy az itt talált eredmények közül mi vihető át az osztálytermekbe. Ilyen vizsgálatokat sehol sem végeznek az országban. Mi tervezzük, hogy a következő néhány évben sort kerítünk rá, de az ilyen vizsgálatoknak elég nagy a kockázata, mert az egyetemi képzés átalakításához vezet. Jelenleg az egyetem kutatóinak semmiféle komoly kapcsolata sincs a tanárjelöltekkel. A terveink szerint a kutatók a szakterületükkel kapcsolatos témákról foglalkozásokat tartanának a jövő tanárainak.

Kalifornia egyik előnye, hogy számos különböző szintű állami egyetemmel rendelkezik. A mi egyetemünknek, az *University of California at Berkeleynek* kis létszámú, de magas színvonalú kísérleti programjai vannak. A *California State Universitynek* nagy létszámú tanárképző programjai vannak. Az elképzelésünk az, hogy mi könnyebben kísérletezgethetünk a kis létszámú csoportjainkkal, és siker esetén az általunk kidolgozott modell elterjeszhető.

– *A 60-as években és a 70-es évek elején már egyszer megéltük az „új matematikatanítási programok” fellépését, majd eltűnését. Amiről Ön beszél az valamiféle „új matematika”? S ha igen, mik a hasonlóságok és a különbségek az akkori „új matematikához” képest?*

– Azt hiszem, hogy tanultunk az „új matematika” hibáiból, de természetesen vannak hasonlóságok is.

A 60-as évek „új matematikatanítási” mozgalomát az 1957 októberében felbocsátott szovjet Szputnyik váltotta ki. Az USA-t rendkívül idegesítette, hogy a Szovjetunió egy ilyen fontos területen megelőzte, és általános vélemény volt, hogy valamit tenni kell. Így azután sok jó matematikus kezdett el foglalkozni a matematikatanítás kérdéseivel. (Más természettudományokban is hasonló folyamat ment végbe.)

Ha túlzottnak tekintjük is azt, hogy a matematikában mindent játékokon keresztül lehet és érdemes megtanulni, sokkal inkább – az öncsonkításig menően – túlzottnak kell mondanunk a teljes lemondást a matematikai ismeretek játékos formában való tanításáról-tanulásáról, a játékok száműzését az iskolai matematikaóráról.

Varga Tamás *Előszava a Dienes professzor játékaik című könyvből*  
Műszaki Könyvkiadó, 1989

A 80-as évek közepén a nemzetközi összehasonlító vizsgálatok eredményeinek volt hasonló hatása: az amerikai diákok a fejlett ipari országok tanulói közül a legrosszabb eredményt nyújtották, s ez egy „országos katasztrófa” érzetét keltette. A „Mindenki számít” című tanulmány erre a „katasztrófaérzetre” volt válasz. Alapjában véve ez volt az üzenete: „Az USA bajban van. Tennünk kell valamit!” Ennek következtében hozták létre a *Matematikai és Természettudományos Tanítás Tanácsát*, és a kiváló matematikusok közül ismét sokan komolyan érdeklődni kezdtek az iskolai matematikatanítás iránt. E tekintetben tehát hasonlóságot találhatunk. De lényeges különbségek is vannak.

– *Mik tebát azok a bibák, amelyeket nem akarnak megismételni?*

– Nos, az „új matematika” sok szempontból a sikertelen pedagógiai kísérletek esettanulmánya lehet.

Ha *sikeresek* akarunk lenni a matematika-tananyag felépítésében, akkor valóban *jól* kell csinálni: mindenekelőtt meg kell nyerni a *matematikusok* segítségét. Hosszú története van az olyan matematikatanítási reformoknak, melyeknek nem volt tényleges matematikai tartalmuk.

Ennek egyik jellemző példáját nyújtják azok a pszichológusok, akik a matematikatanulás tanulmányozására vagy éppen reformjára adták a fejüket, anélkül, hogy megértették volna a matematikai tartalmak lénye-

gét. A matematikusok segítségére feltétlenül szükség van, hiszen azt szeretnék, hogy a tananyag magját lényeges matematikai értékek alkossák.

Ugyanakkor az „új matematika” kudarcának egyik oka éppen az volt, hogy azok a matematikusok, akik létrehozták, pszichológiailag meglehetősen naivak voltak. Ilyesmit gondoltak: „a matematika lényege az absztrakció – tehát a *kisebb* gyerekeknek *egyszerűbb* absztrakciót igénylő feladatokat adunk”.

Ez pedig pszichológiailag egyszerűen nem állja meg a helyét. Az „új matematika” tehát pusztán pszichológiai okoknál fogva is kudarcra volt ítélve: a gyerekek nem voltak alkalmasak arra, hogy felfogják azokat a fogalmakat, amelyekkel dolgozniuk kellett volna. Az elmúlt 10-15 évben a kognitív pszichológia megbízható eredményeket hozott arról, hogyan is működik az agyunk. Így azután, noha a kognitív pszichológusok közül azok, akik nem ismerik a matematikát most is teljesen értelmetlen, matematikailag nem megfelelő matematika-tananyagot állítanának össze, de azt legalább már tudják, hogy a gyerekek minek a megtanulására képesek, milyen módon.

A jó matematikusok a jó pszichológusokkal *együtt* ma már elkerülhetik az „új matematika” hibáit.

Az „új matematika” kudarcának egyik oka az volt, hogy *pszichológiailag* tévedett – és ma már sokkal többet tudunk a tanulás pszichológiájáról. A kudarc másik oka azonban tisztán *társadalmi* volt: ráerőltették a tanárookra és a szülőkre. A tanároktól, akik egészen másfajta képzésen mentek keresztül elvárták, hogy szinte egyik napról a másikra valami egészen mást tanítsanak, valami olyasmit, amit ők maguk sem tudnak. Természetes, hogy kényelmetlenül érezték magukat, és ellenállást tanúsítottak. A gyerekek hazamentek az iskolából, és a szülők tapasztalták, hogy nem tudnak segíteni nekik a matematikatanulásban – így ők is ellenálltak. Így azután, úgy vélem, az „új matematika” akkor is elbukott volna, ha pszichológiailag és matematikailag kellően megalapozott lett volna, mert nem teremtették meg hozzá a megfelelő politikai légkört.

Mi az tehát, amire ma szükségünk van, ha azt akarjuk, hogy sikeresek legyünk? A matematikusok aktív közreműködésére, hogy biztosítsák, hogy a tananyag matematikai szempontból értékes legyen; a gondolkodást kutató tudósokra, hogy biztosítsák a tananyag és a módszerek

pszichológiai alkalmasságát; a tanárok segítségére, hogy olyan tananyag, tanítási módszeregyüttes jöjjön létre, amelyet a magukénak éreznek; a matematikatanítás kutatóinak, a szociológusoknak és az antropológusoknak a segítségére, hogy felmérjék, hogyan lehet ezt a nagyjelentőségű változást társadalmilag elfogadhatóvá tenni.

– *Erről ír Ön a „Kognitív tudományok és a matematikatanítás” című könyvében.*

– Ez a könyv annak a konferenciának az eredménye, amelyet az előbb említett négy csoport jeles képviselőiből hívtam össze. Úgy gondoltam, hogy ha igazi haladást akarunk elérni, akkor a különböző területek képviselőiből egymást értő szakemberek munkaközösségét kell létrehoznunk.

– *Azt értem, hogy sikerült összehoznia a matematikusokat, a kognitív tudományok képviselőit és a matematikatanítás kutatóit, de kíváncsi lennék, hogyan sikerült utat találniuk a matematikatanárok tömegeihez? Hogyan sikerült meggyőzni őket, hogy mást kell tanítaniuk, de főképpen arról, hogy másképpen kell tanítaniuk?*

– Természetesen ez a legnehezebb. Sokféleképpen meg lehet kísérteni. A húszéves pályafutásom alatt egy dolgot mindenképpen megtanultam: türelmesnek kell lenni. Amikor kutatni kezdtem, azt hittem hogy öt év alatt meg fogom érteni a problémamegoldó gondolkodást, és aztán majd más kérdésekkel foglalkozhatok. Rá kellett jönnöm, hogy az ilyesmire ennél sokkal több időre van szükség.

– *Köszönöm a beszélgetést.*

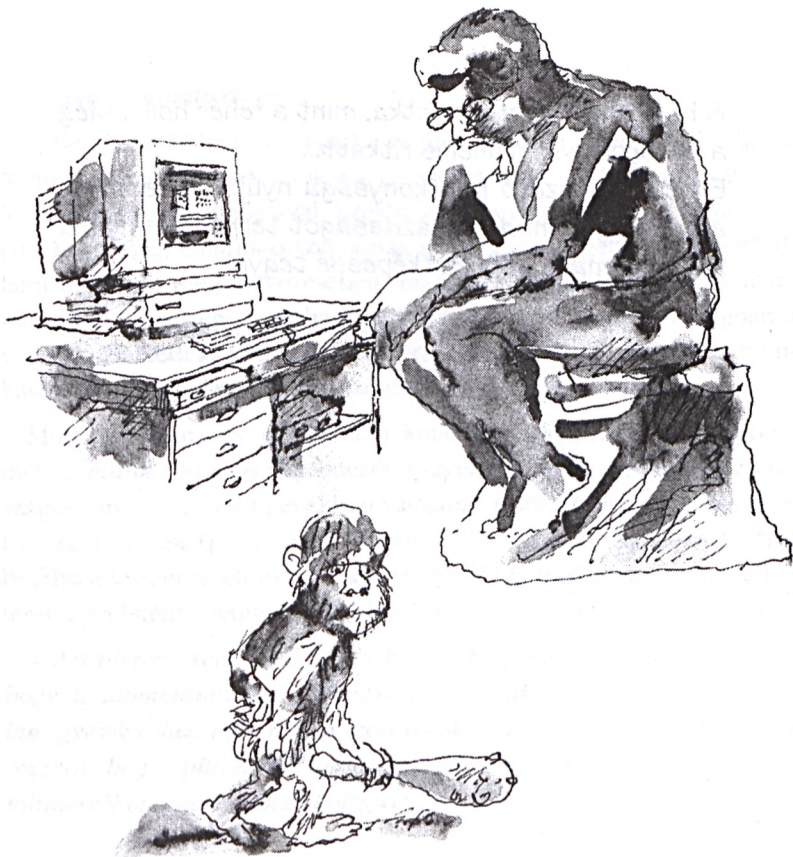
## JEGYZETEK

<sup>1</sup> Nemrégiben – egy új fejezettel kibővítve – az SHL Hungary Kft. újra megjelentette Dienes Zoltán 1960-ban írt és Magyarországon először 1973-ban napvilágot látott korszakalkotó művét, az *Építsük fel a matematikát* című könyvet.

<sup>2</sup> A matematikatanulás és a pszichológia kapcsolatáról Dienes Zoltán sok érdekes dolgot mond el *Az intelligenciától a szerelemig* (SHL Hungary Kft., 1998) című interjúkötetben. Lásd még például R. R. Skemp: *A matematikatanulás pszichológiája* (Gondolat, 1975) és Klein Sándor: *A komplex matematikatanítási módszer pszichológiai batásvizsgálata* (Akadémiai Kiadó, 1980) című könyveket.

<sup>3</sup> Az SHL könyvek keretében a közeljövőben további matematikatanulással kapcsolatos kötetek megjelenését is tervezzük. Így például Varga Tamás ma már klasszikus *Matematikai logikáját* és poszthumusz *Matematikai ABC-jét*, Dienes Zoltán *Önéletrását*.

# Vezetés és szervezés





A hatékony szervezet ritka, mint a fehér holló. Még a hatékony vezetőnél is ritkább...  
Egyedül a vezető hatékonysága nyújthat reményt arra, hogy a modern gazdaságot termelékennyé, a társadalmat pedig életképessé tegyük.

*Peter F. Drucker: A hatékony vezető  
Park kiadó, 1992, 171. old.*

# *Pszichológus az atomreaktorban*

*Beszélgetés Bernhard Wilperttel az atomenergia veszélyeiről és a szervezetpszichológia hasznáról*

BERNHARD WILPERT RÉGI ISMERŐSE A MAGYAR MUNKAPSZICHOLOGUSOKNAK. A 2. EURÓPAI PSZICHOLOGIAI KONFERENCIÁN KEREKASZTAL-MEGBESZÉLÉST VEZETETT, MELYNÉK TÉMÁJA A KELETI ÉS NYUGATI SZERVEZET- ÉS MUNKAPSZICHOLOGUSOK KUTATÁSI EGYÜTTMŰKÖDÉSE VOLT.

– *Kérem, mutatkozzon be.*

– Bernhard Wilpert vagyok, a Berlieni Műszaki Egyetemről, ahol a Munka- és Szervezetpszichológia Tanszéket vezetem. De csupán 20 éve foglalkozom pszichológiával. Ezelőtt a Külügyminisztériumnak dolgoztam 10-15 évig, külföldi országoknak nyújtva segítséget a különböző állami hivatalok megszervezésében, majd egy nemzetközi vezetőkutató intézetnek végeztem összehasonlító vizsgálatokat számos országban a vezetői viselkedés sajátosságaival kapcsolatban, illetve később a munkások szervezeti részvételével kapcsolatos kérdéseket kutatva.

Most is éppen egy nemzetközi kutatást igyekszem összehangolni, mely a *munka értelmét*, értelmezését igyekszik feltárni a különböző országokban, de az utóbbi években valójában elsősorban a nagyon veszélyes szervezetek (pl. az atomreaktorok) biztonságát, megbízhatóságát befolyásoló szervezeti és szociális tényezőkkel foglalkozom. Ez utóbbi téren egyébként együttműködünk a Budapesti Műszaki Egyetemmel.

– *Azt hiszem, rendkívül fontos kérdés, hogy minél tisztábban lássuk, hogy az atomerőművek valóban biztonságosak-e, vagy csak azt mondják egyesek róluk, hiszen még most is sok vita tárgya a világ különböző részein, hogy építsenek-e újabb atomerőműveket, vagy sem. Mit tud minderről mondani a pszichológus?*

– Objektív kifejezéssel „alacsony rizikójú, magas veszélyességű szervezetek”-nek hívjuk az ilyeneket. Vagyis komoly baleset nagy ritkán fordul elő bennük. Csernobil, sajnos, nagyon erősen beírta minden ember emlékezetébe magát, de sok-sok év alatt mindössze 1-2 ilyen eset fordult elő. Mindent meg kell tennünk, amit csak tudunk, hogy hasonló balesetek ne forduljanak elő. Azt hiszem, a pszichológia, amely az emberi viselkedéssel és az emberi hibákkal foglalkozik, nagyban hozzájárulhat ehhez, mert a múltbeli balesetek és „mintha-balesetek” elemzése mindig megmutatja, hogy az emberi tényező nagyon fontos – többnyire a legfontosabb – tényezője az ilyen baleseteknek.

*– Az emberek hibáznak – ez a legtermészetesebb dolog. Úgyhogy nem vigasztaló, hogy tudjuk, az ilyen tragikus hibák ritkák, mert ha mégis bekövetkeznek, akkor a következmények katasztrofálisak lehetnek. Azt hiszem, két dologra kell figyelniünk: az atomerőműben dolgozóakra és a nagyközönségre. Törődik-e a pszichológia mindkettővel?*

– Teljesen igaza van. Figyelembe kell vennünk azt a kontextust, amelyben az ilyen magas veszélyességű szervezetek működnek. A nagyközönség az észlelt veszélyre reagál, és nagyon is természetes, hogy ezek a létesítmények erős szorongást keltenek. A szorongás pedig az érzett fenyegetés által kiváltott érzelmi reakció – vagyis pszichés reakció.

Mindkét aspektussal foglalkoznunk kell: az emberi hibázás lehetőségével a szervezeten belül, és a nagyközönség reakciójával az észlelt fenyegetettségére.

*– Van a kérdésnek egy másik oldala is, nevezetesen, a nukleáris hulladékok elhelyezése. Magyarországon, például, nagyon nehéz olyan helyet találni, ahol el lehetne helyezni a nukleáris hulladékot.*

– Úgy gondolom, hogy ez nem annyira pszichológiai, mint inkább nagyon komoly fizikai probléma. És bár elméletileg sok megoldása létezik, gyakorlati megoldása ismereteim szerint nincs, és így komoly gondot okoz.

*– A kérdés pszichológiai oldala az, hogy akármennyire igyekeznek is egyes tudósok bizonygatni, hogy van biztonságos megoldás, a nagyközönség jelentős része nem hisz nekik.*

Ha nem tudjuk újrafeldolgozni a veszélyes hulladékot, akkor csak három lehetőségünk marad: a levegőbe engedni, a föld alá temetni vagy a vízbe eresztetni – mondta W. Ruckelshaus, az USA Környezetvédelmi Ügynökségnek egyik tisztviselője....

Az aggódó polgárok országszerte – bár belátják, hogy a veszélyes hulladékokat valahol el kell helyezni – Ruckelshaus érvelésére így válaszolnak: „Ne az én kertem alján!”

*Time, 1987. május 7.*

– Azt hiszem, ez valóban fontos vonatkozása az egész témakörnek, mely jól jellemzi azt a bizalmatlanságot, amely a kérdést körülveszi. Úgy hiszem, hogy néha éppen az a titkolózás segít kialakítani ezt a bizalmatlanságot, amely az ilyen nagy veszélyességű szervezetek működését jellemzi. Arra kell tehát törekednünk, hogy minél nyíltabbá tegyük az információáramlást mindkét irányban.

– *Ez átvézet a következő kérdésemhez: Magyarországon – éppen úgy, mint Kelet-Németországban – a szervezeteknek, ha alkalmazkodni akarnak a gyors politikai változásokhoz, alapvető változásokon kell keresztül menniük. Mivel tud hozzájárulni ehhez a pszichológia?*

– 1981 óta létezik egy olyan szervezet, melyet Európai Munka- és Szervezetpszichológiai Társaságnak hívnak. 50 munka- és szervezetpszichológia professzor a tagja 20 kelet- és nyugat-európai országból. Kezdetől fogva igyekeztünk együttműködni, de nem sok sikerrel, egészen addig, míg 4 évvel ezelőtt magyar kollégáink nem tették rendszerebbé kapcsolatainkat. Azt hiszem, hogy valóban ez a nyomás, amiről Ön beszél, a változás dinamikája, mára már összehozott bennünket. Hiszem, hogy a munka- és szervezetpszichológusok különösen felkészültek arra, hogy hozzájáruljanak a változások jobb megértéséhez, a nehézségek legyőzéséhez.

A Nemzetközi Alkalmazott Pszichológia Társaságot (IAAP) 1920-ban hozták létre, azzal a szándékkal, hogy nemzetközi szintű együttműködési keretet biztosítsanak az alkalmazott pszichológia különböző területein dolgozó kutatóknak és gyakorlati szakembereknek, elősegítve ezzel az alkalmazott pszichológia tudományterületének fejlődését és fokozatos bővülését.

*Antalovits Miklós: Tájékoztató a Nemzetközi Pszichológiai Társaság tevékenységéről. Alkalmazott Pszichológia, 1999/3, 67-68.*

– *Tudna-e egy példát mondani arra, amikor a szervezetpszichológia jelentősen segített?*

– Hadd mondjak egy példát a saját munkámból. Bekapcsolódtam egy német-kínai közös vállalkozás elindításának munkálataiba. A *joint venture* viszonylag új szervezeti „állatfaj”: két ország egy-egy szervezete létrehoz egy harmadikat, melyet két, esetleg teljesen különböző *vezetői kultúrával* rendelkező csoport közösen kell, hogy vezessen. Természetesen ez számos illeszkedési, alkalmazkodási problémát idéz elő. Mi egy sor – részben kulturális, részben társadalmi – tényezőt azonosítottunk, melyek akadályozzák az ilyen közös vállalkozások sikerét. És – azt hiszem – a megoldási javaslatainkkal hozzájárulhatunk ennek a német-kínai *joint venture*nek a sikeres működéséhez. Most hasonló feladaton dolgozunk a szovjet kollégákkal.

– *Milyen módszerekkel segítik a joint venturóket: tréningekkel, a csoportmunka javításával?*

– Az egyik fontos probléma, ha két eltérő vezetési kultúrával rendelkező csoport együtt kíván működni, a másik csoport értékei iránti érzéketlenség. De a saját kultúra magától értetődő értékei is rejtve maradhatnak a tagok előtt. Ezért kifejlesztettünk egy olyan tréning programot, ami egyaránt fokozza a magától értetődőnek, természetesnek tűnő ér-

tékeink felismerését, és a kooperáló partner kultúrája iránti érzékenységet. „Kulturális asszimilációs tréningnek” hívjuk ezt, és komoly sikereket értünk el vele.

– *Tudom, hogy Ön a megválasztott jövőbeni elnöke a Nemzetközi Alkalmazott Pszichológiai Társaságnak. Hogyan látja ennek a szervezetnek a jövőjét?*

– Nos, ez a Társaság a legrégebb nemzetközi pszichológiai szervezet, melynek egyéni tagjai vannak. 1920-ban alapították, és az egyik legfontosabb funkciója a múltban az alkalmazott lélektan nemzetközi konferenciáinak megszervezése volt négyévenként.

Hagyományosan ez a szervezet európai szervezet. Párizsban alapították, és mindig nagyon erős volt benne az európai részvétel. Természetesen a II. világháború után jelentősen megnőtt az amerikai részvétel is, de lényegében véve ma is megmaradt európainak.

Ezért fontos feladat, hogy bekapcsoljuk a latin-amerikai országokat, az afrikai, az ázsiai országokat és a kelet-európai országokat, hogy *valóban* a pszichológusok nemzetközi szervezetévé tegyük.

– *Úgy gondolja, hogy a pszichológusoknak fontos szerepük van abban, hogy a világból egy nagy „közös falu” formáljunk?*

– Én nem nagyon szeretem a „közös falu” metaforáját, mert a *falu* fogalmába beleérzem a nagyfokú homogenitást. És én az emberek olyan nagyfokú, értékes különbözőségét tapasztalom, ami nem fér bele a falu képébe. Inkább az *elismert különbözőségek világszínpadáról* beszélnek, melyben a pszichológia szerepe az, hogy segítsen a különbségek békés együttélésében, az előítéletek csökkentésében.

– *Köszönöm a beszélgetést.*

# *Ne az elavultat másoljuk!*

*Beszélgetés Frank Hellerrel döntésről, üzemi demokráciáról, az üzemi szervezetek jelenéről és jövőjéről*

FRANK HELLERREL SOK ÉVVEL EZELEŐTT EGY NATO ÁLTAL SZERVEZETT VEZETÉSI KONFERENCIÁN TALÁLKOZTAM ELŐSZÖR. TUDOM, HOGY NEM CSUPÁN SZIMPATIKUS SZEMÉLYISÉG, DE A VEZETÉSTUDOMÁNYI KUTATÁSOK VILÁGSZERTE ISMERT MARKÁNS ALAKJA IS. (AZ UTÓBBI 4 ÉVBEN Ő VOLT AZ ALKALMAZOTT PSZICHOLÓGIAI TÁRSASÁG SZERVEZET-PSZICHOLÓGIAI SEKCIÓJÁNAK ELNÖKE.) ÍGY ÉRTHETŐ, HOGY NAGYON MEGÖRÜLTEM, AMIKOR MEGLÁTTAM A NEVÉT A 3. EURÓPAI PSZICHOLÓGIAI KONGRESSZUS PROGRAMJÁBAN.

– *Kérem mutatkozzon be.*

– Frank Hellernek hívnak, és az emberi kapcsolatokkal foglalkozó londoni *Tavistock Intézetben* dolgozom, mint a Vezetői Döntésekkel Foglalkozó Központ igazgatója.

– *Milyen intézmény valójában ez a Tavistock Intézet?*

– Az emberi problémák vizsgálatával foglalkozó kutató intézet, mely főképpen a szervezetekben vizsgálódik: mindenfajta szervezetben, legyen az templom, üzlet, kórház (a kórházzal valahogy különösen sokat foglalkoztunk) stb. Tevékenységünk sok országra kiterjed.

A II. világháború óta foglalkozunk ezzel a területtel. Kutatásunkat nagyrészt arra a munkára alapoztuk, amelyet kollégáink a háború alatt végeztek. Például a magas rangú katonatisztek *kiválasztására* kifejlesztettek egy csoportos kiválasztási módszert, a „hétvégi kiválasztás”-t. (A jelölteket egy hétvégére meghívták egy mindentől távoli helyre, ahol különféle feladatokat végeztek, s közben megfigyelték őket.)

Ez nagyon sikeresnek bizonyult, és így később felhasználtuk a polgári életben is, különféle szervezetekben. Ebből lett azután a ma oly

Hosszú távon egy káros igazság jobb, mint egy hasznos hazugság.

Thomas Mann  
(Idézi Frank Heller egy levelében)

divatos vezető kiválasztó módszer, az „Assessment Center” (Értékelő Központ).

Azután itt volt a sebesültek *rehabilitálása* a háború idején: a sokk, a családi problémák, az újra-beilleszkedés problémái. Többnyire csoportos módszereket használtunk, melyek annak idején újak voltak, és úgy gondoltuk, hogy felhasználhatók az iparban és más szervezetekben is. Ezeknek a módszereknek az adaptálásával telt el az első tíz év...

– *Egy ízben én is szereztem tapasztalatot a Tavistock Intézet munkájáról. Ez egy nagyon különös élmény volt. A német Tavistock Intézet vezetője és munkatársai tartottak egyhetes tréninget Veszprémben magyarországi vállalati vezetőknek. A körülmények összejátszása folytán – a módszer ismerete nélkül – néhány napig az esemény „igazgatói” tisztét is elláttam.*

*Az egyik dolog ami feltűnt, a Tavistock vezetők erős pszichoanalitikus orientációja. Jellemző ez általában a Tavistock Intézetre?*

– A csoportdinamikai munka – a „sensitivity tréning” (érzékenységfejlesztő tréning) stb. – mely egyike az Intézet 2-3 fő munkaterületének, erősen kötődik a klinikai tevékenységhez, és valóban pszichoanalitikus alapon nyugszik. A *Tavistock Klinikát* az I. világháború végén alapították, és ebben az időben természetes volt a pszichoanalitikus jellegű klinikai munka. Ma is van 2-3 ember, aki így dolgozik a csoportdinamikai feladatokon, de az Intézet fő irányvonala már nem a csoportdinamika.

– *Mi az Intézet fő tevékenysége?*

– A szervezetfejlesztés. A szervezet hatékonyságának növelése, esetleg a csoport munkájának segítségével, de nem pszichoanalitikus alapon. Például az én munkám a rendszerelméleti modellen alapul, és így



Mostanáig a társadalom általában nem használta ki megfelelően az alkalmazott pszichológiában rejlő lehetőségeket. Az alkalmazott pszichológia sok mindent nyújthat a világnak, de a pszichológusoknak kell megmutatniuk, hogy mire képesek, és amire képesek, azt át is kell ültetniük a gyakorlatba.

*Frank Heller nagy előadásából  
a 22. Nemzetközi Pszichológiai Kongresszuson,  
Kyoto, Japán, 1990, július 22-27.*

nem is elsősorban pszichológiai jellegű – noha sokan közülünk pszichológusok –, hanem a szervezetet mint rendszert vizsgálja.

*– Ha jól tudom, az Ön legfőbb érdeklődési területe a döntési folyamat. A döntések vizsgálata egyre nagyobb jelentőségű Magyarországon is, hiszen sok mindent, amit korábban „felülről” döntöttek el helyettünk, most magunknak kellene eldöntenünk. Hogyan segíthet a pszichológia abban, hogy az emberek megtanuljanak jól dönteni?*

– Azt hiszem, hogy a tudomány valóban segíthet e téren. Az én munkacsoportom például az elmúlt 20 évben azt vizsgálta, hogyan történnek a döntések a szervezetekben *függőlegesen*, a vezérigazgatótól a munkaadig, illetve *vízszintesen*, a hierarchiában azonos szintű kollégák között.

A fő dimenzió, amit találtunk, a *batalom megosztása*, a befolyásolás megosztása, amit gyakran „részvétel”-nek, „participative management”-nek („a döntésekben való részvétel”-nek) neveznek. A 60-as években ez volt a „*dernière cri*” (a legfrissebb újdonság): az emberek – különösen Európában – azt hitték, hogy Amerikától kell mindent eltanulni, így azt is, hogyan lehet a döntési folyamatot demokratikusabbá tenni, s egyben feltételezték, hogy ettől a szervezet hatékonysága is nőni fog. Sok vizsgálat arra irányult, hogy megállapítsa, létezik-e egy bizonyos *legjobb* vezetői stílus, és ha igen, akkor ez tényleg a *részvevő* vezetés-e.

Én magam is sokat vizsgálódтам e téren, úgyhogy állíthatom, a válasz: *nem létezik* ilyen legjobb stílus. Ma már tudjuk, hogy vannak különböző szituációknak megfelelő stílusok: a 60-as évektől fokozatosan azt vizsgáljuk, hogy milyen típusú szituációknak milyen típusú vezetés felel meg.

De a kutatási eredmények arra is rámutattak, hogy nagy jelentősége van annak, hogy a vezetés *olyan mértékben* legyen *participatív*, amennyire a szituáció megkívánja.

– *Az új magyar vállalkozásokhoz új vezetőkre van szükség, és az új vezetők természetesen gyakran nagyon tapasztalatlanok. Ez sajátságosan nyilvánul meg a döntésekben: néha nem vállalják a rizikót, néha meg túl nagy kockázatot vállalnak. Hogyan lehet megtanulni, hogy az üzleti életben, a vezetésben az éppen megfelelő mértékű rizikót vállaljuk?*

– A *rizikóvállalás* a döntéshozatal másik oldala. Amennyire én tudom, senkinek sincs képlete a megfelelő mértékű rizikó megállapítására. Azt tudjuk, hogy a rizikóvállalás *csoporthoz* más, mint egyénileg: a csoport – sok esetben – kész nagyobb rizikót vállalni, mint az egyén. De ami a vállalkozásokat illeti, távol vagyunk a választól, sőt lehet, hogy a választ sohasem kapjuk meg. Jól tudjuk például, hogy nyugaton a nagy „üzleti guruk” – azok, akik egy bizonyos szakaszban rendkívül sikeresek voltak – hirtelen összeomlanak. Minden hónapban tapasztalunk ilyesmit.

Tudomásul kell vennünk, hogy a vezető nem az egyetlen meghatározója a szervezet sikerének. Érdemesebb például az egész szervezetre jellemző *döntési stílust* és ennek a környezettel való kapcsolatát vizsgálni. Ebben az összefüggésben azt hiszem a legfőbb eredményünk az elmúlt 3 évtizedben – de különösen a legutóbbi évtizedben – az, hogy jobban fel tudjuk használni az emberi erőforrásokat.

Minden országban vannak jó képességű emberek, Magyarország pedig különösen híres a magasan képzett, tehetséges emberekről – csak ezek közül sokan külföldre mennek. (A feleségem Ausztráliából származik, és sokat mesélt az ott élő nagyon sikeres magyarokról.) A jó képességű emberekben óriási lehetőségek rejlenek, csupán az a kérdés, hogyan lehet ezt az energiát felszabadítani.

*A vezető...*

Vonja be a csapattagokat a kulcsdöntésekbe. Természetesen sok lehetősége van arra, hogy az embereket bevonja a kulcsdöntésekbe. ... felesleges volna minden döntésbe bevonni őket, de mindenféleképpen szükséges, ha a döntés várhatóan jelentős hatással lesz munkájukra. A dolgozókkal együtt tartott döntéshozó gyűléseken többféle megközelítéssel élhet: 1. ismerteti a dolgozókkal a problémát, ötleteket kér tőlük és meghozza a döntést; 2. döntéstervezetet terjeszt elő és a dolgozók hozzászólásai alapján változtatja azt; 3. több változatot mutat be a dolgozóknak, amelyből a nekik legjobbnak tűnőt választhatják; vagy 4. ismerteti velük a problémakört és hagyja, hogy változatokat javasoljanak a megoldásra és kiválasszák a nekik tetszőt. A körülményektől függően e módszerek közül bármelyik alkalmas lehet. Igen fontos, hogy a vezető a kezdet kezdetén ismertesse, hogy melyik módszert követi.

*William D. Hitt: A mestervezető  
(vezérfonal a cselekvéshez)  
OMIKK, 1990, 86-87. old.*

Ebben az összefüggésben az emberek megfelelő mértékű bevonása a döntési folyamatba az emberi erőforrás jobb kihasználásának egyik legfőbb eszköze. A túlságosan centralizált döntési folyamat megakadályozza, hogy ez a lehetőség kibontakozzon. Ezt a következtetést vonhatjuk le a nyugat-európai kutatásainkból, és talán van ennek bizonyos relevanciája Kelet-Európában is.

*– Szerintem nagyon fontos lenne, ha figyelembe vennénk ezt, különösen azért, mert egyesek számára a „kooperáció” kommunista-gyanúsan*

hangzik és azt hiszik, hogy a nyugati világba az individualizmussal léphetünk be.

– Azt hiszem, hogy ez nagyon téves elképzelés. A *participatív* vezetés divatja Amerikában is visszatérőben van. Lehet, hogy kezdetben túl nagy jelentőséget tulajdonítottak neki, abban az időben, amikor az amerikai vállalatok a japánok rendkívül erős versenyét kezdték megérezni. Az amerikai vezetők közül ekkor sokan Japánba mentek tanulmányozni az ottani helyzetet (hogyan hozzák meg döntéseiket, hogy szervezik meg az üzemek életét), és azt találták – többek között – hogy a vezetők megbíznak a beosztottaikban (egészen a legalsó szintekig) és igyekeznek megosztani a hatalmat és a felelősséget. Olyan döntési rendszert alkalmaznak, amelyben a döntés a hierarchia közepéről indul ki, felfelé mozog fokozatosan, minden szinten alapos konzultációkkal, megfelelő módosításokkal elérve a felső szintet, majd – ha a felső vezetés egyetért vele – visszajut ahhoz a személyhez, akitől elindult, teljessé téve a kört.

Ez nagyon sikeresnek bizonyult, noha nagyon hosszú időt vesz igénybe.

Az amerikaiak azt mondták, hogy ez nevetséges, hiszen így egy döntés meghozatala 3 *bónapot* vesz igénybe, mi meg 3 *nap* alatt szeretnénk meghozni a döntéseket. De meg kellett tanulnunk, hogy gyakran a 3 nap alatt meghozott döntések bevezetése 5 hónapba kerül, és még így is sokszor komoly nehézségek merülnek fel, gyakran előlről kell kezdeni a folyamatot, stb. Vagyis újra kellett tanulnunk, mi is a „hatékony vezetés”, és ez a tanulás Európából – bizonyos mértékben a Tavistock Intézetből – indult el: a Norvégiában és Nagy-Britanniában a *félig autonóm munkacsoportokkal* kapcsolatos vizsgálatainkkal. A japánok tőlünk vették át ezt a fogalmat, éppen úgy, mint ahogy a fényképezőgépeket eredetileg Németországból hozták be, hogy azután sokkal jobb fényképezőgépeket csináljanak. A félig autonóm munkacsoport fogalmából dolgozták ki azt az igen jól működő rendszert, amit „Quality Circle”-nek (*Minőségi Köröknek*) hívunk. A Minőségi Köröknek is az a célja, hogy a dolgozókat a termelési folyamatba bevonjuk, hogy használjuk az innovatív képességeiket, hasznosítsuk sokrétű tapasztalatukat.

Az amerikaiak a japán *modus operandit* leggyakrabban a „tétovázás” szóval jellemzik. Egy amerikai bankár, aki hosszú éveket töltött Japánban, csak minimális, feltétlenül szükséges mértékig alkalmazkodva környezetéhez, elmondta, hogy számára ez a tétovázás mindig akadályozó, nehezen elviselhető tényező volt. „Egy régi vágású japán az embert alaposan kihozza a sodrából – panaszkolta. – Egyre csak kerülgeti, kerülgeti a mondanivalóját, de soha sem jut el a lényegig.” Persze, nem vette észre, hogy a japánokat nyilván ugyanúgy zavarta az ő amerikai ragaszkodása a „lényegre töréshez”, nem értették, miért kell nekünk mindig olyan „logikusnak” lennünk.

Edward T. Hall: Rejtett dimenziók  
Gondolat, 1975, 205. old.

Amerikában napjainkban sok „szervezetfejlesztő guru” üzenete az, hogy ha versenyezni akarunk Japánnal, akkor feltétlenül demokratikusabbá kell válnunk, *participatív*abbá kell tennünk a szervezetek vezetését. Sokan pusztán „konzultációs trükköket” ajánlanak. De van egy alapvető üzenet is ezek mögött.

A mi kutatási eredményeink is hasonló irányba mutatnak. Kifejlesztettünk egy modellt, amit „motivált képességek modelljé”-nek nevezünk, és empirikus adatokkal kimutattuk, hogy megfelelő feltételek esetén a *participatív* megközelítés felszabadítja a dolgozók energiáit, jóakarátát, motivációját, hogy a tapasztalataikat felhasználják a jobb döntések, és így a szervezet versenyképességének növelése érdekében.

Hallottam arról, hogy a kelet-európai országok igyekeznek eltávolodni attól, amit – teljes joggal – meggyűlöltek. Hasonló ez ahhoz a jelentős törvényszerűséghez, amit az „inga törvényé”-nek nevezünk, s amelynek lényege, hogy hajlamosak vagyunk arra, hogy az egyik szél-

sőségből a másikba lendülünk át. Márpedig az igazság nagyon ritkán rejlik a szélsőségekben. Az individualizmus nem az egyetlen válasz a kérdésekre, és semmi esetre sem az ellentéte a kollektívizmusnak. Meg van annak a módja, hogy a közös erőfeszítéseket úgy tervezzük meg, hogy az megfeleljen a versenyszellemnek is: Nyugat-Európában például Olaszországban használják sikerrel ezt a formát, Észak-Spanyolországban az egyik legsikeresebb kooperáció, a *Mandragon*, az egész világunk modellként szolgál stb. Csak ismétlem: a megoldás nem a szélsőségekben található.

– Ön említette, hogy a japánok a németektől tanulták a fényképezőgép-gyártást, hogy azután túlszárnyalják őket. Vajon mit tanulhatunk mi a nyugati világtól? Erős ma az a tendencia nálunk, hogy másoljuk a nyugati világot. De azt hiszem, nagy a veszélye annak, hogy az, ami sikeres volt az egyik helyen, sikertelennek bizonyul másutt.

– Azt hiszem, hogy ez így van. A 80-as években újra divat volt, hogy a vezetők néhány hétre Japánba látogatnak, felszednek néhány ötletet, és megpróbálják megvalósítani. A *Minőségi Körök* is így került Európába. A következmény azonban gyakran kudarc. Jól dokumentált kutatások bizonyítják, hogy a Minőségi Körök a másfajta kultúrákban nem túl jól funkcionáltak, mint ahogy a hagyományos japán ételek sem lesznek túl ízletesek, ha az európai edényekben főzik. A Minőség Körök üzenete az, hogy fel lehet használni bizonyos feltételek esetén a hierarchia alacsonyabb szintjén levők képességeit a termelékenység, a minőség javítására. Ehhez mindenekelőtt arra van szükség, hogy kiképezzük a dolgozókat arra, hogy világosan ki tudják fejezni elképzeléseiket, átlás-sák a szervezeti tényezők összefüggéseit, a költség-haszon arányában tudják megfogalmazni gondolataikat.

A Minőségi Körök annyiban javította meg az általunk kifejlesztett „félig autonóm munkacsoport” fogalmát, hogy nagyobb hangsúlyt helyezett a *tréningre* – és ezt ma már megtanultuk, és igyekszünk lemásolni.

Vagyis Japán hozzájárulhat a fejlődésünkhöz, de csak akkor, ha válogatva vesszük át a tapasztalatokat: azokat, amelyek *megfelelnek a számunkra*.

A világ minden részének meg van a maga történelme, hagyománya. Nem hiszem, hogy Magyarországnak pontosan másolnia kellene azt, amit Németország, Nagy-Britannia tesz.

Úgy gondolom, hogy a társadalomtudományok *lehetőségeket* fejleszthetnek ki, hogy a történelmét, hagyományait megtartott kultúra körül nézhessen, és kiválaszthassa az adott körülmények között életképes lehetőségeket, és elvethesse az életképtelenekeket. Ezek közül az életképes lehetőségek közül kell azután felhasználni azokat, amelyek a leginkább megfelelnek a történelmi és kulturális szükségleteknek.

– *Tudom, hogy lehetetlen előre jelezni a jövőt, de Önnek annyi országgal, oly sok szervezettel van kapcsolata, hogy talán meg tudná határozni, melyek a fejlődés irányvonalai a szervezeti viselkedés terén?*

– Nem hiszem, hogy bármi olyat tudnék mondani, amit már nem említettem. A rendelkezésre álló ismeretek felhasználása a gyakorlatban még mindig minimális. A társadalomtudományokkal – de bizonyos értelemben véve általában a tudományokkal – kapcsolatos egyik nagy probléma az a hosszú idő, ami a felismerések és az alkalmazás között eltelik. Egy könyvet is írtam erről, mely „A társadalomtudományok felhasználása és kihasználása” címet viseli, és amelyben a tudományos eredmények hasznosításának ezt a hosszú-hosszú késleltetését, egyes eredmények újra felfedezésének szükségességét mutatom be.

A Tavistock Intézetből véve a példát: a világ minden részén a társadalomtudományokban meglehetősen általánosan használatos *szociotechnikai eljárást* a 40-es évek végén fejlesztették ki, az 50-es években írták le, a 70-es években vált igazán általánosan ismertté – legkevésbé (mint ez gyakran megtörténik) éppen Nagy-Britanniában, ahol kidolgozták. Itt most kezd ismét divatba jönni, vagyis meglehetősen késleltetés volt e téren is.

A következő 10-15 évben tehát nem elsősorban csodálatos felfedezéseket várok – noha bizonyára ilyenek is lesznek –, de a fő tennivaló mindannak a hasznos ismeretnek az alkalmazása, amelynek már ma is birtokában vagyunk. És majd az ezt követő 10 évben kell annak a bevezetésével foglalkozni, amit mostanában fedeznek fel.

Nem hiszem, hogy valami holnap kitalálendő fantasztikus találmánytól kell remélni Magyarország fejlődését. Ennek ugyanis nem túl nagy a valószínűsége.

– *Ha jól értem, akkor Ön azt mondja, hogy nem a bizonytalan újba kellene vetnünk a reményünket, hanem kemény munkával javíthatunk helyzetünkön.*

– Igen. Ön nagyon jól tudja, hogy a szervezetfejlesztés legalapvetőbb „találmánya” a múlt század végén született: Frederick Winslow Taylor tudományos munkaszervezése. Ezt erősítette meg Henry Ford munkája, a futószalag bevezetése, mely a munkatevékenység igen apró részekre való feldarabolását idézte elő, másológépekké változtatva a dolgozókat, ahogy azt olyan zseniálisan mutatta be például Charly Chaplin a „Modern idők” című filmjében.

Ugyanezt a folyamatot erősítette egyébként Adam Smith elmélete a munka gazdasági megosztottságáról.

Nos ez a Taylor által kitalált, Ford által megerősített, Smith által továbbfejlesztett irányzat nyugati kapitalista országokból indult el, de a Szovjetunió és a kelet-európai országok is ezt másolták, katasztrofális következményekkel. Nyugaton bizonyos területeken a taylorizmus ellen az elmúlt 20-30 évben sikeresen harcoltak, de e harc sikere még mindig nagyon korlátozott. Ha az átlagos nyugati gyárakat nézzük, bizony még sok nyomát találjuk a taylorizmusnak az üzemcsarnokokban.

Pedig tudjuk, hogyan kellene jobban csinálni a dolgokat. Például ismerjük azokat a csoportos munkaszervezési modelleket, amelyek a szociotechnikai csoportokból fejlődtek ki. Nagyon alaposan megvizsgáltuk, és pontosan leírtuk ezek előnyeit, és ma már itt-ott be is vezetik ezeket.

Amikor tehát mindent előlről kell kezdeni, mint Magyarországon, az a lényeg, hogy ne a rossz modellt másolják. Ne másolják a taylorizmust, még akkor sem, ha ma is használatos nyugaton. Ugorjanak át a poszt-taylorizmusra, a poszt-fordizmusra – ami már ma is rendelkezésre áll.

– *Ha jól értem, Ön azt tanácsolja, hogy igyekezzünk elkerülni az Önök hibáit.*



– Teljes mértékben. Azt hiszem ez a megfelelő üzenet minden valamilyen okból elmaradt országnak, a fejlődő országoknak, Latin-Amerikának, Kínának (ahol most dolgozunk egy projekten), mindenkinek, de különösen azoknak, akik 40-50 évvel hátrább vannak a fejlődésben: „Nézzetek körül, hogy megtaláljátok a nektek megfelelő modellt (és ha jól körülnéztek, valószínűleg találni is fogtok.) De vigyázzatok, mert könnyű eltéveszteni, mi az igaz, és mi a délibáb, és megeshet, hogy amikor a csodafegyverért nyúltok, csak a levegő akad a kezetekbe.”

– *Köszönöm a beszélgetést.*

## IRODALOM

GEREWICH JÓZSEF (1989): A Tavistock-típusú konferencia kezdeti tapasztalatai hazánkban. In: Fodor Katalin (szerk.): *Személyiségfejlesztés II.*

A Közművelődés Háza, Tatabánya, 27-40.

HELLER, F. A. (1987): The technological imperative and the quality of employment. *New Technology, Work and Employment*, 2, 19-26.

HELLER, F., DRENTH, P., KOOPMAN, P., RUS, V. (1988): *Decisions in Organizations (A Three-Country Comparative Study)*. Sage Publications, London

*International Yearbook of Organizational Democracy* (1983, 1984, 1986, 1989) Vol. I-IV. John Wiley and Sons

# *Mikor használjuk az intelligenciánkat, és mikor a tapasztalatainkat?*

*Beszélgetés Fred E. Fiedlerrel a vezetés dilemmáiról*

Az emberi viselkedés tudósait foglalkoztató kevés problémáról mondható el, hogy olyan nagy jelentőségű a társadalom szempontjából, mint a vezetés tanulmányozása. A helyi postahivattól az ország egészéig a társadalmi rendszerek hatékony működése jórészt a vezetés minőségétől függ. Ez a feltételezés jól tükröződik abban, ahogy világszerte a szezonban rosszul szereplő futballcsapat edzőjének kötnek útilaput a lábára, s a háborús győzelmekért a tábornokot tüntetik ki. Bár mindenki könnyűszerrel fel tud sorolni a szervezet hatékonyságát befolyásoló, a vezető hatáskörén kívül álló tényezőket is, a vezető különleges szerepe a szervezet fennmaradásában, fejlődésében – az egyre nagyobb üzemi demokrácia ellenére, vagy talán éppen azért (Klein 1991) – tagadhatatlan. Minden olyan ismeret, mellyel a viselkedéstudományok segíthetik a sikeres vezetés feltételeinek feltárását, a vezetők sikeresebbé válását, rendkívüli társadalmi haszonnal járhat.

A vezetéssel kapcsolatos egyik divatos koncepció szerint létezik egy bizonyos vezetői képesség, mellyel mindenki többé-kevésbé rendelkezik, és a feladat „csupán” az, hogy ezt megfelelő módszerekkel megbecsüljük – így kiválaszthatók a jó vezetők.

Ez a szemlélet azonban a kérdést túlságosan is leegyszerűsíti. A vezetés tudományos vizsgálatának egyik legismertebb személyisége, Victor H. Vroom (1980) szerint a „Ki lesz a legjobb vezető?” kérdése hasonlitos a „Melyik lesz a legjobb horgászcsali?” kérdéséhez – egyik kérdést sem lehet úgy megválaszolni, ahogy feltették.

A másik lehetséges megközelítés figyelembe veszi, hogy nagyon különböző helyzetekbe kerülhetnek a vezetők, melyben egymástól na-

gyon eltérő jellegű feladatokat kell ellátniuk, így valójában arra kellene törekednünk, hogy meghatározzuk, milyen feltételek között, milyen vezetők illetve viselkedésformák eredményesek.

A vezetési szituáció jelentőségét hangsúlyozó kutatók közül kétségtelenül Fred E. Fiedler a legnagyobb szaktekintély. Mintegy 40 éve vizsgálja munkatársaival a vezetői tulajdonságok, a környezet és a csoport, illetve szervezet hatékonysága közötti összefüggéseket (Fiedler 1967).

Fiedler egy sajátos vizsgálati módszert fejlesztett ki: arra kéri a vezetőt, képzeljen el valakit, akivel a legkevésbé tudna együtt dolgozni egy közös feladaton, és írja le ezt a személyt ellentétpárok segítségével (barátságos-barátságtalan, kellemes-kellemetlen) egy-egy nyolcfokú skálán.

Az így kapott változót *Legkevésbé Preferált Munkatársnak* (LPM) is nevezhetjük. Magas érték ezen a változón azt jelenti, a vezető viszonylag kedvezően írja le azt a dolgozót, akivel legkevésbé tudna együttműködni; alacsony értéke azt mutatja, hogy a vezető nagyon kedvezőtlenül látja azt, akivel nem tudna közösen dolgozni. Vagyis a magas LPM-et mutató vezetők szétválasztják a munkateljesítményt a munkatárs személyi tulajdonságaitól, tehát nem gondolják, hogy az, akivel nem tudnának együtt dolgozni, feltétlenül csapnivaló ember. Az alacsony LPM-et mutató vezetők számára ezzel szemben az a dolgozó, akivel nem tudnának együtt dolgozni, kellemetlen, barátságtalan, hideg, unalmas, stb.

Fiedler és munkatársai rendkívül sokféle csoportnál – főiskolai kosárlabdacsapat, kisvállalatok igazgatótanácsa, tankok legénysége, benzinkutak vezetői stb. – vizsgálták, milyen a kapcsolat a vezetők LPM értéke és a szervezet objektív teljesítménymutatói között. Érdekes eredményre jutottak: amikor a vezető számára nagyon kedvező vagy nagyon kedvezőtlen körülmények között végzi munkáját, az alacsony LPM-et mutató vezetők eredményesek, a közepes helyzetekben a magasabb LPM-et mutató vezetők nyújtottak jobb teljesítményt.

Fiedler (1971) a vezetői hatékonyság Kontingencia Modelljének nevezi elméletét, melynek alapfeltevése, hogy a csoport teljesítménye a vezetési stílus és a vezetési szituáció kedvezősége közötti kölcsönhatástól függ.

1970-ben talán elsőként ismertettem hazánkban Fiedler modelljét, amely akkoriban nagy érdeklődést keltett világszerte (Klein 1970).

Fiedler modellje arra törekszik, hogy „meghatározza és egy egységes elmélet keretei közé elrendezze mindazokat a tényezőket, melyek az ipari vezetők sikerességét befolyásolják. A lehetséges tényezők sokaságából hármat emel ki:

- a.) a vezető és a csoporttagok közti viszony,
- b.) a munkafeladat strukturáltsága és
- c.) a vezető hatalma.

Ezek közül legfontosabbnak az elsőt tartja, minthogy a másik kettő lényegében nem a vezetőn múlik, míg a vezető és a csoporttagok közti viszony – legalábbis nagyrészt – a vezető személyiségének következménye. A másik kettő közül a munkafeladat strukturáltságát tartotta jelentősebbnek, amelynek fokát a döntések eredményének ellenőrizhetősége, a célok világossága, a célokhoz vezető utak sokfélesége és a megoldások specifikussága határozza meg.

A felsorolt három tényező mindegyikét dichotomizálva (erős és gyenge vezető-vezetettek kapcsolat; strukturált és strukturálatlan feladat; erős és gyenge hatalom) a vezetés szempontjából különböző 8 szituációhoz jutunk. Ezeket a szituációkat Fiedler egy kocka segítségével ábrázolta (lásd a 89. oldalon lévő ábrát). „Elhelyezve a kérdéses konkrét szituációt a kocka megfelelő részébe (az ún. oktánba), megválaszolhatjuk azt a rendkívül fontos kérdést: Hogyan képezhetünk az adott helyzetnek megfelelő sikeres vezetőt? Milyen stílusú vezető lenne az adott helyzetben a legmegfelelőbb? Ehhez azonban ismerni kell, hogyan tudjuk a vezetői stílust mérni, és melyek az egyes oktánokban már jól bevált vezetői stílus jegyei.”

A modell részletesebb ismertetésére itt nincs mód, csupán megjegyezzük, hogy bár Fiedler (1971) sok-sok vizsgálati eredményt felsorol a modell érvényességének bizonyítására, a vezetés tudományos kutatói azóta is állandóan bírálják. Mint Landy (1985, 445. old.) írja: „A *Kontingencia Elmélet* az elmúlt két évtizedben igen sok kutatást indított el. Kétségtelen tény, hogy érdekes, jól leírt elmélet. Ugyanakkor a rendelkezésre álló kutatási eredmények arra utalnak, hogy komoly hiányosságai is vannak az elméletnek ... A kontingencia elmélet jó példája

a vezetés szituációs megközelítésének, de az, hogy segítségével meg lehet-e magyarázni a vezetés mechanizmusát még kérdéses.”

Fred Fiedler a 2. Európai Pszichológia Kongresszuson „A vezetői tapasztalat szerepével és funkciójával kapcsolatos kutatások és magyarázó hipotézisek” címmel tartott érdekes előadást, de az üzemi szervezetekkel foglalkozó minden vitában, szimpóziumon is részt vett. Így csupán közvetlenül az elutazása előtt tudtam beszélgetni vele az Átrium Hyatt szállodában.

### *De most már kezdjük magát a beszélgetést!*

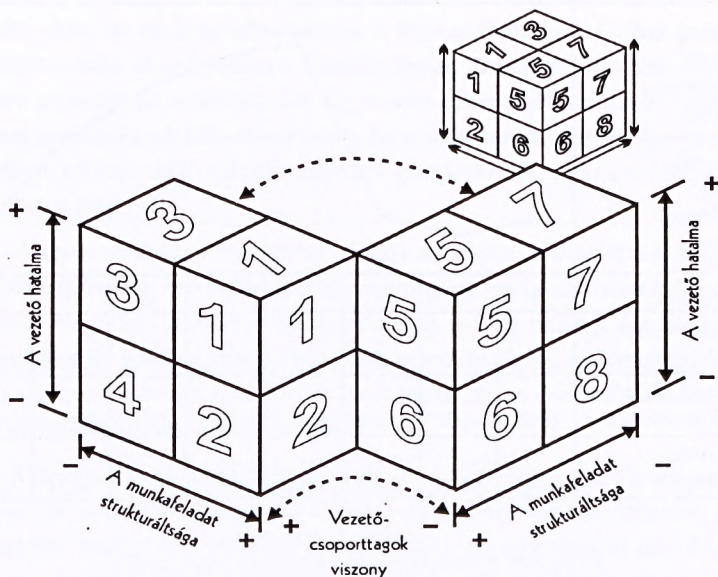
– Kérem, mutatkozzon be.

– A pszichológia és a vezetés professzora vagyok a Seattle városban lévő Washington Egyetemen.

– *A vezetés és a menedzsment – azok a kérdések, amelyek Önt évtizedek óta foglalkoztatják – ma különösen időszerűek Magyarországon. Ön a konferencián tartott előadásában a vezetők tapasztalatairól és intelligenciájáról beszélt. Én úgy gondolom, hogy bár elég sok intelligens vezetőnk van, sajátos problémát jelent most, a rendszerváltás után, hogy sok vezetőnk nem rendelkezik megfelelő tapasztalatokkal, vagy olyan tapasztalatokkal rendelkezik, amelyeket talán jobb lenne elfelejteni.*

– Mi azt kutattuk, hogy a vezetők milyen feltételek mellett tudják eredményesen felhasználni az intelligenciájukat és a tapasztalatukat. Arra az érdekes eredményre jutottunk, hogy általában az intelligencia nem nagyon áll kapcsolatban a vezetői teljesítménnyel, a vezetői tapasztalatnak pedig egyáltalán nincs hatása a teljesítményre. Vannak olyan vezetők, akiknek szinte semmilyen tapasztalatuk nincs, mégis éppen olyan jól teljesítenek, mint a legtapasztaltabb vezetők, és a legintelligensebb vezetők is néha csupán olyan teljesítményt nyújtanak, mint az igen alacsony intelligenciájú vezetők. Úgyhogy az igazi kérdés valóban az, hogy „milyen körülmények között tudják felhasználni a vezetők az intelligenciájukat, és milyen körülmények között tudják felhasználni a tapasztalataikat?”

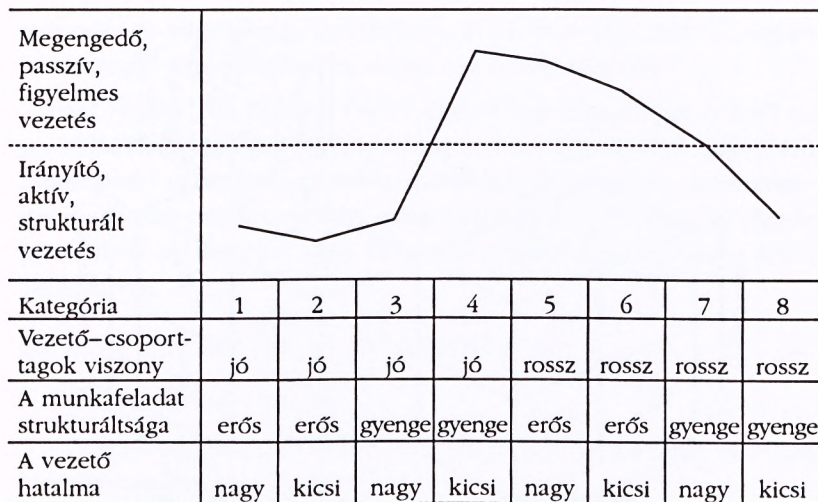
A kutatási eredményeink – kissé leegyszerűsítve – azt a választ adják erre a kérdésre, hogy a vezetők *akkor tudják felhasználni az intelligen-*



*A Fiedler-féle kontingencia modellben a lehetséges vezetői helyzetek  
(Klein 1970, Fiedler 1975 nyomán)*

ciájukat, és ezzel párhuzamosan akkor nem tudják hasznosítani a tapasztalataikat, amikor nincsenek stresszhelyzetben (különösen, amikor a főnökük nem idéz elő bennük stresszes állapotot). A vezetők akkor használják fel a tapasztalataikat – és akkor nem hasznosítják az intelligenciájukat –, amikor a főnökük erős stresszhelyzetet idéz elő számukra. Más szóval az intelligenciát és a tapasztalatot nem használjuk egy időben, és így azok, akik intelligensek és tapasztaltak, nem sokkal jobban teljesítenek, mint azok akik vagy intelligensek, vagy az adott szituációban tapasztaltak.

Mindez azt jelenti, hogy nem elég a vezetőket az intelligenciájuk és a tapasztalatuk alapján kiválasztani, hanem a kiválasztás után ügyelnünk kell arra, hogy a számukra megfelelő vezetői helyzetbe kerüljenek, ahol – ahogy mondani szokták – képesek lesznek felhasználni a „kognitív erőforrásaikat”, intellektuális képességeiket és tapasztalatukat a szervezet hasznára. Tehát nem elég, ha a vezetők alkalmasságvizsgálata során in-



*A vezetés Fiedler-féle kontingenciamodellje*

telligenciateszteket használunk, értékeljük a vezetői tapasztalataikat, de meg kell tanítanunk őket arra, hogyan találhatják meg azokat a helyzeteket és módokat, ahol intelligenciájukat eredményesen használhatják.

A kutatásaim egyik legfőbb tanulsága: *ha megtanuljuk, elkerülni azokat a helyzeteket, amelyekben nagy valószínűséggel kudarc vár ránk, akkor jó esélyünk van rá, hogy sikeresek legyünk.*

A kutatásaim arra is rámutatnak, hogy az intelligencia és a tapasztalat bizonyos értelemben *egymás ellen dolgozik*. A tapasztalat lényegében túltanult viselkedés. Tapasztalatra akkor teszünk szert, amikor ugyanabban a szituációban kell viselkednünk újra és újra, és olyan mértékben leszünk sikeresek, amilyen mértékben megtanuljuk, mit kell csinálnunk az adott helyzetben.

Amikor különösen tapasztaltak vagyunk, akkor teljesen ismerjük a szituációt, és gyorsan cselekszünk annak alapján, amit korábban megtanultunk. Ez azt jelenti, hogy valójában nem hozunk döntéseket, nem gondolkodunk analitikusan, nem használjuk a kreativitásunkat. Másrészről, amikor elemzően gondolkodunk vagy kreatív ötleteket kere-

sünk, akkor nem hagyatkozhatunk a tapasztalatunkra. Olyan ez, mint amikor valaki tánc közben a lábaira figyel, azaz egy túltanult viselkedésre irányítja az intellektuális figyelmét: elkerülhetetlenül le fogja taposni a partnere lábát. Hasonlóan, ha valaki teniszezni megy, és játék közben a teniszütője tulajdonságairól gondolkodik, akkor valószínűleg elveszti a játszmat.

*– Nagyon érdekes amit mond. Ahogy az elején is mondtam, nagy jelentőségű feladat ma nálunk, hogy viszonylag rövid idő alatt képesek legyünk megfelelő módszerekkel aránylag sok új vezetőt kiválasztani, munkájukra hatékonyan felkészíteni, majd tevékenységüket folyamatosan segíteni. Vannak-e az Ön kutatásainak olyan eredményei, amelyeket hasznosítani tudnánk e téren?*

– Válasszák ki és képezzék ki az új vezetőket olyan jól, ahogy tudják, és azután gondoskodjanak arról, hogy olyan helyzetbe kerüljenek, ahol használni tudják azt, amit tanultak. Például, ha egy vezető *nondirektív* (nem irányító), akkor – ebből természetszerűleg következően – nem kommunikálja, amit tanult, illetve amit tud, és így a kiképzés kárba vész. Ha egy vezető értelmes, és tudja, mit kell tenni, akkor egyértelműen el kell mondania a beosztottaknak, mit és hogyan csináljanak. Ha egy vezetőnek nagyon tehetséges, nagyon jól képzett beosztottai vannak, akkor viszont célszerűbb, ha *nondirektív* módon viselkedik, hogy a beosztottainak esélyük legyen arra, hogy lényegesen hozzájáruljanak a folyamatokhoz. Vagyis az alapvető szabály: *ha többet tudsz a beosztottaidnál, akkor mond meg nekik, mit csináljanak, ha kevesebbet tudsz az adott kérdésben a beosztottaidnál, akkor viszont jobban teszed, ha befogod a szádat és hallgatsz!*

*– Mivel tud a pszichológus hozzájárulni a vezető-kiválasztásához?*

– Olyan tesztek, mérőeszközök fejleszthet ki, melyek segítségével képesek leszünk előre jelezni a teljesítményt. De emellett annak a vizsgálatához is hozzájárulhat, hogy milyen vezetői tulajdonságok milyen körülmények között használhatók a legjobban. Ha például az intelligencia vagy a kreativitás alapján veszünk fel dolgozókat – például a kutatási és fejlesztési részleg számára –, akkor egyszersmind olyan környezetet is kell teremtenünk, amely viszonylag stresszmentes. Ha ugyanis a környezet különösen sok konfliktustól, stressztől terhes, ak-



kor az intelligensebb dolgozók kevésbé jól teljesítenek a kevésbé intelligenseknél. Vagyis ilyenkor az intelligencia nemcsak hogy nem hasznos, hanem éppenséggel káros.

Hasonló a helyzet a tapasztalattal kapcsolatban is: amikor viszonylag alacsony a stressz-szint, akkor a nagyon tapasztalt dolgozók kezdik nem betartani a szabályokat, unatkoznak, figyelmetlenek, és így a teljesítményük rosszabb, mint a kevésbé tapasztaltaké, akik számára a feladat még kihívást jelent.

– *Abból, amit Ön mond, kirajzolódik a vezetésnek egy olyan modellje, amely egyaránt figyelembe veszi a vezető tulajdonságait és a környezetet.*

– Igen, ez igaz az összes vizsgálatomra.

– *Tudna-e egy olyan példát mondani, ahol az Ön modellje alkalmazást nyert a gyakorlatban?*

– Kutatásokat végeztünk például a *tűzoltóknál*. Két csoportba osztottuk a tűzoltóállomásokat. Az egyik csoportba kerültek azok a tűzoltóállomások, amelyek viszonylag gyakran és viszonylag hosszú ideig végeznek tűzoltó tevékenységet. A másik csoportba kerültek azok, amelyeknél erre viszonylag ritkán kerül sor. Azt tapasztaltuk, hogy a nagyon tapasztalt tűzoltótisztek sokkal rosszabbul teljesítenek, mint a tapasztalatlan tűzoltótisztek az alacsony stressz-szintű tűzoltóállomásokon, míg a tapasztaltabb tűzoltótisztek jobban teljesítenek tapasztalatlanabb társaiknál a magas stressz-szintű tűzoltóállomásokon. Nyilvánvaló tehát, hogy a tapasztaltabb embereket a magasabb stressz-szintű állomásokra kell helyezni, a kevésbé tapasztaltakat pedig a kisebb stressz-szintű állomásokra.

Egy másik példaként említhetném a *repülőgép-pilótákat* és az *elsősegélyt nyújtó orvosokat*, akiket túl kell képezni, hogy rendkívüli körülmények között, stressz-szituációban jól teljesítsenek, képesek legyenek felhasználni azt, amit tanultak.

– *Magyarországon komoly erőfeszítéseket teszünk az utóbbi időben arra, hogy egyre több kisvállalkozás induljon be. Az emberek többsége azonban az iskolában és az állami foglalkoztatottság keretei között inkább engedelmeskedni, mint kezdeményezni tanult meg.*

Többen lesznek kiválónak a gyakorlás, mint pusztán természetes tehetség folytán.

Démokritosz

– Ha jól értem, akkor elsősorban kreatív, újtásra képes emberekre van szükségük. Olyanokra, akik képesek feltárni új lehetőségeket: új munkalehetőségeket, új termékeket, új szolgáltatásokat – és mindez valamiféle intellektuális feladat.

Ilyen helyzetben én igyekeznék minél értelmesebb embereket kiválasztani, olyanokat, akik erős érdeklődéssel és magas szintű motivációval rendelkeznek, és azután ügyelnék arra, hogy ne terhelje őket a társak, a főnökök részéről stressz, illetve segítenék nekik abban, hogy képesek legyenek legyőzni az esetleg rájuk nehezedő interperszonális stresszt. Ez utóbbira szolgál például a stresszfeldolgozó tréning.

Mindent megtennék azért, hogy a főnökök megértsék, hogyha intellektuális teljesítményeket akarnak, akkor nem szabad ezeket az embereket interperszonális konfliktusoknak kitenni. Mert amikor interperszonális stresszt érzünk, akkor nem tudunk az értelmünkkel a munkára koncentrálni, ehelyett aggódni kezdünk a főnökünk miatt. De hasonlóan: ha egy kulcsfontosságú beosztottunkkal stresszjellegű kapcsolatunk alakul ki, és ez állandóan foglalkoztat, zavar bennünket, akkor nem tudunk a tényleges vezetői feladatunkra figyelni.

– Ha kimenne az utcára, és beszélne az emberekkel, talán az egyik legerősebb tapasztalata az lehetne, hogy milyen sokan, milyen nagymértékben érzik, hogy életük teli van stresszel. Majdbogynem azt mondanám, hogy Magyarország a stressz országa. A gyors és alapvető változások sok emberben szorongást keltenek, és így az otthonokban és a munkahelyeken egyaránt a stressz mindennapos nem kívánt vendéggé vált. Ön említette a stresszfeldolgozó tréninget. Tudnak-e a pszichológusok valóban segíteni az élet igazi stresszhelyzeteinek feldolgozásában?

– Szeretném hangsúlyozni, hogy az a stressz, amelyik különösen erős hatással van az intellektuális teljesítményre, a *személyek közötti stressz*, nem pedig a környezetből származó stressz. És semmi okát nem látom annak, hogy a magyarok több interperszonális stressznek legyenek kitéve. Azt meg tudom érteni, hogy itt és most több a környezetből származó stressz: az emberek aggódnak azért, mert félnek, hogy elvesztik a munkájukat, hogy új, az eddiginél bonyolultabb feladatoknak kell megfelelniük stb., de a munka során fellépő interperszonális stressz mértéke a vezetőktől és a dolgozóktól függ. Mi magunk vagyunk felelősek azért, hogy milyen szintű interperszonális stresszt hozunk létre magunk körül. Semmisem kényszerít bennünket arra, hogy állandóan felnőtt emberek közötti konfrontációkat idézzünk elő, nincs szükség arra, hogy a dolgozókat a munkahelyük elvesztésével fenyegezzük, nem kell őket bizonytalan, kétértelmű helyzetekbe hoznunk. Vagyis, lehet, hogy Magyarországon több a környezetből származó stressz, és ez nem segíti elő a jobb teljesítményt, de ezen túlmenően a teljesítményre elsősorban az interperszonális stressz van hátrányos hatással, és ennek csökkentése rajtunk múlik.

*– Az interperszonális stresszel kapcsolatban említette, hogy a magyar helyzet feltehetően hasonlatos a más országokban tapasztalható helyzethez. Következik-e ebből, hogy közvetlenül átvehetjük és alkalmazhatjuk a szervezetfejlesztés és vezetőképzés terén az USA-ban és más országokban használatos módszereket?*

– Nem ismerem Magyarországot eléggé ahhoz, hogy teljes bizonyossággal válaszolni tudjak a kérdésre, de nagyon sok nemzetközi összehasonlító vizsgálatot végeztünk olyan egymástól eltérő jellegű országokban, mint az USA, Thaiföld, Görögország, Irán, és nagyon is hasonló eredményeket kaptunk. Természetesen vannak különbségek is, de az alapvető eredmények ugyanazok. Ezért azt hiszem, hogy amit az USA-ban és a nyugati országokban (Angliában, Belgiumban, Hollandiában, Franciaországban stb.) tanultunk, az nem olyan nagyon különbözik attól, amit a vezetés kérdéseiről Magyarországon tapasztalhatnánk, még akkor is, ha természetesen tudjuk, hogy *valamilyen* különbségnek lennie kell.

A szervezeteknek jórészt a *funkciójuknak* kell megfelelniük. Ilyen szempontból mindegy, hogy egy osztrák vagy egy amerikai légitársaságról van szó. Akár Ausztráliában, akár Japánban akarok eladni cipőt, a kérdés mindkét esetben az, hogyan lehet eladni cipőt. Hasonlóképpen, a vezetéssel kapcsolatos feladatok terén is, bár van némi különbség az egyes országok között, ez a különbség nem olyan rendkívül nagy, mint ahogy egyesek gondolják. Mindig azt hisszük, hogy a mi szervezetünk különleges, egyedülálló, hogy a mi országunk olyan sajátos, hogy a máshol kapott eredmények nálunk nem alkalmazhatók. Én a vizsgálataink alapján úgy gondolom, hogy ez nem így van.

– *Vagyis jól tesszük, ha alaposan áttanulmányozzuk a friss nyugati szervezetpszichológiai, szervezetfejlesztési szakkönyveket, ha igyekszünk részt venni a Nyugat-Európában, Amerikában oly gyakori vezetőképző tréningek valamelyikén, hogy megtanuljuk a korszerű vezetés csinját-bínját. Mit javasolna Ön a magyar vezetőknek?*

– Azt javaslom, hogy tanulják meg mindazt, ami megtanulható a nyugati országokban, és ezután gondosan vizsgálják meg, hogy ebből mi alkalmazható az ő körülményeik között, és mi az, amit nem lehet alkalmazni. Sok minden alkalmazhatónak fog bizonyulni, néhány dologról ki fog derülni, hogy az adott körülmények között nem nagyon lehet felhasználni. A vezetőknek a szakmai tudásuk és az ítézőképességük alapján kell eldönteniük, mi az, amit a saját szervezetükben bevezetnek. Nem lehet amolyan nagykereskedőként *mindent* átvenni, de *sok* mindent át lehet venni.

– *Ha jól értem, Ön azt javasolja, hogy használjuk az intelligenciánkat és a tapasztalatunkat, de tudnunk kell, hogy mikor használjuk az intelligenciánkat, s és mikor a tapasztalatunkat.*

– Igen, ez így van.

– *Köszönöm a beszélgetést.*

## IRODALOM

- FIEDLER, F. E. (1967): *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw Hill
- FIEDLER, F. E. (1971): Validation and Extension of the Contingency Model of Leadership Effectiveness: A Review of Empirical Findings. *Psychological Bulletin*, 76, 128-48
- FIEDLER, F. E. – LEISTER, A. J. (1977): Leader intelligence and task performance: A test of the multiple screen model. *Organizational and Human Performance*, 20, 1-14.
- FIEDLER, F. E. – MAHAR, L. (1979): The effectiveness of contingency model training: A review of the validation of Leader Match. *Personnel Psychology*, 32, 45-62.
- KLEIN SÁNDOR (1970): Néhány tapasztalat az USA munkapszichológiájáról. *Ergonómia*, 4, 70-78.
- KLEIN SÁNDOR (1998): Mi a szervezetszichológia? (Beszélgetés B. Bass professzorral) In: Klein Sándor: *Az intelligenciától a szerelemig*. SHL Hungary Kft. – Janus Pannonius Tudományegyetem, 221-227.
- LANDY, F. J. (1985): *Psychology of Work Behavior* (3<sup>rd</sup> ed.). The Dorsey Press
- VROOM, V. H. (1976): Leadership. In: Dunnett, M. D. (ED.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally College Publishing Comp.

*Kultúrközi  
pszichológia*



Tudomásul kell venni, hogy minden nagylélegzetű szellemi irányzat – a buddhizmustól a kereszténységig, a taoizmustól a sztoa filozófiájáig –, bármilyen óriási térbeli és időbeli távolságokra keletkeztek is egymástól, ugyanattól a három dologtól féltette az ember lelkét: a pénztől, a hatalomtól és a szexustól. A tér és az idő távolságait azért hangsúlyozom, mert eszembe jut Török Sándor egyik megjegyzése, amely szerint: Ha valaki Isaszegen kijelenti, hogy látta az emberi lelket, és az zöld! – ezen mosolyoghat az ember. De ha tőle függetlenül Új-Zélandban is előáll valaki azzal, hogy az ember lelke zöld – ezen már el kell gondolkozni.

*Popper Péter: Az önmagába térő ösvény.  
Szépirodalmi Könyvkiadó, 1990, 106-107. old.*

# Egység és különbség

*Beszélgetés John Berryvel az emberi tulajdonságok általános és különleges jellegéről, a kisebbségek jelentőségéről*

– Kérem mutatkozzon be.

– John Berrynek hívnak, és kultúrák közötti összehasonlító pszichológiát tanítok egy kanadai egyetemen, a Queen's University of Kingstonon, lassanként már 25 éve. Munkám lényege, hogy igyekszem megérteni az emberek viselkedését befolyásoló különböző kulturális tényezőket.

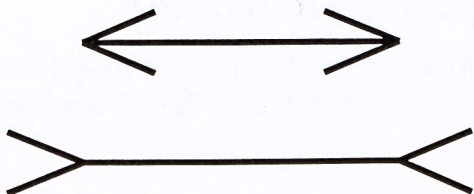
– *Az ember kétféleképpen is felteheti a kérdést: „Van-e bármi is, ami általános az emberek viselkedésében?”, illetve „Lehet-e bármi is alapvetően különböző, amit emberek csinálnak, pusztán a kulturális különbség miatt?”*

– A válasz mindkét kérdésre: „Igen”, és ebben rejlik a kultúrák közötti pszichológia legfőbb misztériuma. A legutóbbi kézikönyveinkben „univerzalizmus”-nak neveztük azt az álláspontunkat, miszerint az emberi viselkedés mögött meghúzódó pszichológiai folyamatok *alapvetően azonosak* minden embernél, bárhol éljenek is. Ez az emberi minőségünk azonosságát jelenti. Azonban a kultúra fontos része a fejlődésünknek, és így különböző *variációkat* idézhet elő ezekben az alapvető pszichológiai folyamatokban.

– Kérem, hogy mondjon egy példát erre.

– Vegyük például a szociális viselkedés területét. Engem különösen érdekel, hogy az emberek *milyen mértékben alkalmazkodnak a társadalom normáihoz*. Az egyik, amit elmondhatunk, hogy az a tendencia, hogy az egyén igyekszik hasonulni a csoport viselkedéséhez, a csoport kifejezett érdekeihez, általános: azaz minden társadalomban ezt teszi a többség. De nagy különbségek vannak társadalmanként abban, hogy *mennyien és mennyire* követik a csoportnyomást.





*Melyik szakasz hosszabb?*

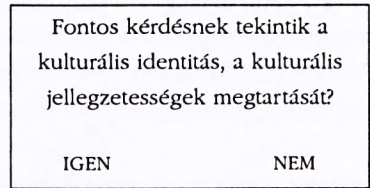
*A Müller-Lyer illúzió, amelynek értelmében azt a szakaszt látjuk hosszabbnak, amelyiknek a végéhez kívülről illeszkedik a nyílvég. A kísérleti pszichológia részletesen megvizsgálta, hogyan változik az illúzió mértéke például a ferde vonalak és a vízszintes vonal által bezárt szög változtatásával, megállapította, hogy optimális körülmények között az érzéki csalódás 25%-os stb., de csak az utóbbi időben kezdték tanulmányozni a kultúrák hatását az illúzió mértékére.*

*(Woodworth-Schlosberg, 1986, 512-516.)*

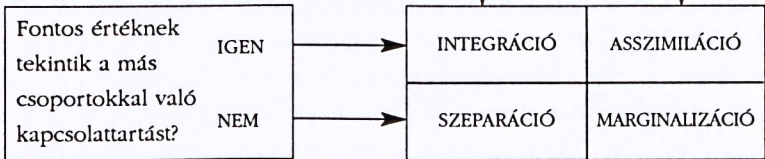
A kultúrák közötti pszichológia egyik feladata, hogy meghatározza, milyen kulturális feltételek mellett magas, közepes illetve alacsony a konformitás szintje. Van néhány elméleti feltevésünk a konformitás fokát befolyásoló tényezőkről, mint például a népsűrűség, bizonyos gazdasági tényezők stb., de ez még nem teljes elmélet.

Hadd mondjak egy másik példát is egy meglehetősen eltérő területről, melyet Marshall Seagall és mások intenzíven vizsgáltak. Ez a *vizuális illúziók* (a látási, érzéki csalódások) területe. Minden kultúrában, melyet megvizsgáltunk azt találtuk, hogy az emberek érzékenyek bizonyos vizuális illúziókra, különösen a *Müller-Lyer* illúzióra, amelyben egy szakasz két végén a nyilak befelé illetve kifelé mutatnak (lásd az fenti ábrát). De az, hogy milyen mértékben érzékenyek az emberek erre az illúzióra, kultúránként különböző. A kultúrák közötti pszichológia fel-

## 1. KÉRDÉS



## 2. KÉRDÉS

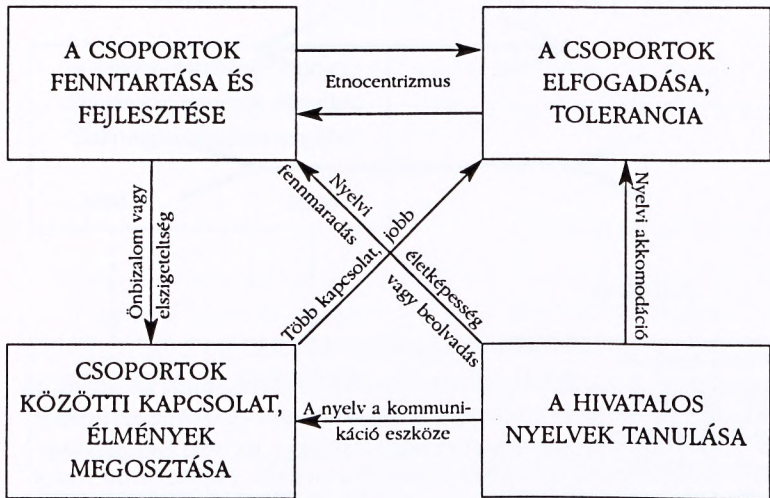
*Különböző stratégiák a kisebbségek kultúrájával kapcsolatban**(Berry 1991)*

adata megtalálni azokat a kulturális tényezőket, melyek felelősek a különböző mértékű érzékenységre.

– Európában két politikai tendencia észlelhető: az egyik az egységre törekvés, a másik a nemzeti különbségek felismerése. Tud-e valami lényegeset mondani erről a kultúrák közötti pszichológia?

– A mai előadásomban éppen erről a kérdéstről fogok beszélni: hogyan tudják összehangolni a tevékenységüket olyan kulturálisan különböző csoportok, amelyek valahogy egy ország keretei között élnek. Hogyan tudják elérni azokat a sajátos célokat, melyeket mint etnikum, népcsoport, tüztek maguk elé, és ugyanakkor hogyan lehet a nagyobb közösség, az ország vagy éppen az általános emberi célok elérése felé is közeledni (lásd a fenti ábrát).

*Kanadában* például – amely igen nagy ország, nagyon erős különbségekkel – azt vizsgáltuk, hogyan lehet elérni, hogy a magyarok, ukrá-



*Kanada többkultúrájú politikájának elemei*

(Berry 1991 nyomán)

nok, franciák, az őslakosok stb. érzéik, hogy kulturálisan úgy élhetnek, ahogy akarnak, és emellett a nemzet egészének felemelkedéséhez is hozzájárulnak.

Kanada nemzetiségi politikája arra irányul, hogy egyszerre szolgálja a nemzeti egységet és azt, hogy minden etnikum érezze: biztos helye van benne (lásd a fenti ábrát).

Akkor keletkeznek általában nemzetiségi problémák, ha megkísérlik, hogy eltüntessék, vagy csökkentessék valamely etnikum nyelvének, vallásának jelentőségét, használatát. Ilyenkor ugyanis ezek az emberek fenyegetve érzik pszichikus és kulturális biztonságukat, és ez felszínre hozza és elmérgesíti a konfliktusokat.

Ma az előadásomban azt próbálom érzékeltetni, hogy annak, hogy egy ország vagy éppen egy kontinens (mint az európai közösség) viszonylagos harmóniában, egyensúlyban éljen, az a pszichológiai előfel-

tétele, hogy a kisebb csoportok szilárdan érezzék: semmi sem fenyegeti a kulturális vagy nemzeti identitásukat.

– *Magyarország az utóbbi időben jelentős változásokon ment keresztül, s az emberek érzik e változások előnyeit, de hátrányait is. Végzett-e olyan vizsgálatokat, amelyek eredményeinek ismerete esetleg hasznunkra lehetne ebben a helyzetben?*

– Nem ismerem Magyarországot eléggé ahhoz, hogy erre a kérdésre válaszoljak, de van néhány olyan általános alapelv, amelyeknek az ismerete és alkalmazása bizonyára jó szolgálatot tehet.

Ha jól értem, akkor Kelet-Európában a külső uralom évtizedei alatt a történelmi gyökereket, a nemzetiségi kérdéseket a szőnyeg alá söpörték, nem hagyták felszínre jutni, és ehhez szorosan kapcsolódva az erre irányuló szociológiai-pszichológiai kutatások is nehézségekbe ütköztek. Így azután most, amikor a helyzet normalizálódott, feléledtek az etnikai konfliktusok, de a viselkedéstudományok képviselői, akik tanácsokat adhatnak, segíthetnének a folyamatok irányításában nincsenek eléggé felkészülve.

Nagy felelősség hárul tehát mindazokra a kutatókra szerte a világban, akik hasonló problémákkal, szituációkkal – a nacionalizmus, a nemzeti konfliktusok feléledése stb. – kapcsolatos vizsgálati eredményekkel rendelkeznek, hogy felajánlják ezeket megvizsgálásra: használható-e belőle valami az adott körülmények között.

– *Hisz Ön abban, hogy a pszichológusok fontos szerepet játszhatnak a társadalom életében?*

– Igen, hiszek abban, hogy a pszichológusoknak, a többi társadalomtudóssal együtt fontos szerepük van. Minden emberi problémának van egy pszichológiai dimenziója. Nem állítom, hogy ez mindig a legfontosabb, de abban biztos vagyok, hogy sok probléma nem oldható meg a pszichológiai dimenziót figyelmen kívül hagyva, pusztán gazdasági, politikai stb. szempontokat figyelembe véve. Olyan témákra gondolok különösen, mint az emberi kapcsolatokkal összefüggő politika, az információ-technológia szerepe emberi csoportok életében (például az oktatásban, az egészségügyben, az emigráció- vagy a menekültügyben stb.).

Egy közönséges antropológus hat hetet vagy hat hónapot (sőt, néha hat évet) él mondjuk az una-lomig törzs lakhelyén a Felső Leyá-ratott folyón, Phraascarica tartományban. Azután visszatér a civilizációba fényképeivel, magnószalagjaival és jegyzeteivel, és alig várja, hogy megírhasssa könyvét a nemi életről és a babonákról. Az una-lomig törzsnek s a többieknek az életét elviselhetetlenné teszi ez az örökös leskelődés, szimatolás. Gyakran áttérnek a presbiteriánus hitre, abban a reményben, hogy akkor nem érdeklik tovább az antropológusokat; s valóban, ez a fogás még sosem valott kudarcot. De így is marad elég primitív nép a tudomány céljaira.

*C. Northcote Parkinson: Parkinson törvénye  
(vagy az Érvényesülés Iskolája)  
Minerva, 1990, 5. kiad. 111. old.*

Az irodalom ismeretében számomra világos, hogy a pszichológiai dimenzió figyelembevétel nélkül sokkal valószínűtlenebb a társadalmi célok elérése.

– *Tudna valamit mondani a kultúrközi pszichológia pedagógiai vonatkozásairól?*

– Két-három olyan vonatkozása is van a kultúrközi pszichológiának, amely erősen kapcsolódik a pedagógiához.

Mindenekelőtt, kétségtelen, hogy minden társadalom tanítja a fiatalokat, de az európai gondolkodásban ez kizárólag a nyugati típusú iskolához kapcsolódik. Így azután, ha a mi kultúránktól távoli kultúrákat látogatunk, gyakran úgy véljük, hogy a gyerekek nem képzettek, mert nem jártak az általunk iskolának nevezett intézménybe, vagyis egy kőépítmény osztálytermébe. Ez egy nagyon téves szemlélet. Úgy találtuk, hogy ezekben a kultúrákban is lényeges oktatótevékenység folyik.

A kultúrközi pszichológiát szintén a neveléshez köti annak a kérdése, hogy mit is értünk „fejlett (intelligens, gondolkodó, teljesítményre képes) emberi lény” alatt. Ez nagyon változik kultúránként.

Vizsgálati eredmények is mutatják, de ettől függetlenül is könnyű be látni, hogy egészen mást jelent a „kiváló ember” Indonéziában és Svájcban. Márpedig, ha ez igaz, akkor a pedagógiai rendszerek tervezésénél mindig figyelembe kell venni, hol állnak most a gyerekek az adott társadalomban, és hová szeretnék őket eljuttatni a szülei, ahelyett, hogy mindenkit valamilyen absztrakt és egységes „jól funkcionáló” személylyé igyekeznénk nevelni.

– *Van-e mondanivalója a kultúrközi pszichológiának a vezetéslelektan számára?*

– Ez nem az én területem, de a kérdés *politikai-pszichológiai* oldala nagyon is érdekel. Sokat vizsgáltam hogyan jutnak el az emberek a *döntésig*, hogyan kommunikálják döntéseiket, milyen félreértések származhatnak ebből a kommunikációból, ha különböző kultúrkörök között történik, és milyen komoly következményei lehetnek ezeknek a félreértéseknek.

Mostanában sokat dolgozom együtt a kanadai őslakosokkal, akik a maguk területén alapvető politikai változásokat készítenek elő. Az a mód, ahogyan ezt csinálják a legtöbb kanadaitól meglehetősen idegen. A helyi „parlamentek” döntési folyamatai kaotikusnak tűnnek a kívül állóknak, a döntéshez rendkívül hosszú időre van szükség. De amikor végül is meghozzák a döntést, az *konszenzuson* alapul, mindenki valóban elmondta a véleményét, és a többiek figyelmesen meghallgatták, így nem maradt olyan kisebbség, amely elnyomva érzi magát, nem sabotálja el senki a végrehajtást. Kétségtelen azonban, hogy a konszenzus eléréséhez hosszú időre van szükség, s a folyamat azok számára, akik ezt nem igazán ismerik, nagyon frusztráló. És a politikai döntéshozás kétféle stílusa közötti éles különbség sok konfliktus forrása volt már.

– *Ez különösen érdekes a számunkra, mert az utóbbi években az emberek televízión nézve is követhetik a demokratikusan megválasztott parlament munkáját, és sokak számára nagyon frusztráló nézni, hogy egy-egy jelentéktelennek tűnő kérdéssel mennyi időt eltöltenek a képviselők.*

A kulturális hatások – amelyek végső soron szintén szociális eredetűek – sokkal finomabb pszichikus mechanizmusok révén érvényesülnek, mint azt a szociológiai jellegű vizsgálatokban többnyire feltételezni szokták.

Gyakran idézett példa az a performációs tesztpróbára emlékeztető osztályozási feladat, amelyet a libériai kpelle törzsbeli iskolázatlan felnőttekkel oldattak meg pszichológusok. Szokványos osztályozási feladat volt ez: különböző tárgyakat (összesen húsz tárgyat) kellett összetartozó csoportokba elrendezni. A négy (európai szemmel) kínálkozó kategória: „élelem”, „ruházat”, „szerszámok”, és „főző eszközök” voltak, mindegyik kategóriában öt tárggyal. A kpelle törzsbeliek azonban nem négy ötös, hanem tíz kettes csoportot alakítottak ki inkább, például ilyen szempontok szerint: a kés és a narancs összetartozik, mert a kés elvágja a narancsot. Egyikük még azt is megjegyezte, hogy „egy okos ember ezt így rakja egymás mellé”. Amikor az elgyötört pszichológus megkérdezte, hogy miként cselekedne akkor egy ostoba, emberünk gyorsan kialakította a várt csoportot.

Horváth György: Az értelem mérése  
Tankönyvkiadó, 1991, 230. old.

*lők – mindenesetre sokkal többet, mint amennyire a diktatórikus döntésekhez szükség lenne.*

*Tudom, hogy nem régóta van Magyarországon, de észlelt-e valami különöset, érdekeset nálunk?*

– Igen, és ezt többeknek említettem már: valamiféle *különleges szellemet.*

Egy közgazdasági hetilapban olvastam egy cikket, amelyet egy közgazdászati vezéregyéniség írt és amelynek a címe: „Több optimizmust!”

Kirohantam az utcára terjeszteni, továbbadni ezt az áldott, egészséges optimizmust. Először egy munkással találkoztam. Ki volt fáradva, kedvetlen volt, panaszkodott, mondta, hogy sok a baj, rémesen drága minden, és alacsony a munkabér.

– Nincs baj – magyaráztam. – Az alacsony munkabér mindent rendbe hozhat. Mert az alacsony munkabér rendkívül jövedelmezővé teszi a termelést, annyira jövedelmezővé, hogy ezt látva, rövidesen életbe léptetik az ingyenmunkát, amikor is a termelés már oly jövedelmező lesz, hogy ezrével és tízezrével alakulnak vállalatok, amire is a termelés oly óriási lesz, hogy az árak előbb lezuhannak, majd teljesen megszűnnek, és mindenki minden szükségletét ingyen elégítheti ki, mire is nem dolgozunk, csak fogyasztunk mindnyájan, amíg meg nem halunk. Több optimizmust! – kiáltottam munkás barátomra, és rohantam tovább...

*Nagy Lajos: Képtelen természetrajz  
Szépirodalmi Könyvkiadó, 1977, 3. kiad. 160., 161. old.*

Már többször jártam Kelet-Európában, s ezért talán még jobban feltűnt a számomra az a sok lelkesedés, pozitív érzelem, ami sokakon látszik. Nekem úgy tűnik, hogy jó úton járnak, és sok olyan jó dolog történik Önöknél, amit nem is képzeltem volna a korábbi, más kelet-európai országokban tett látogatásaim alapján. Igaz, hogy Magyarországon nem jártam a fordulat előtt, de sok emberrel való beszélgetéseim meg-



erősítették azt a véleményemet, hogy „igen, igazi változás történt, olyan dimenziók tárultak fel az emberek előtt, amelyek korábban el voltak zárva”, és ez lelkesítő.

– *Ön, úgy érzem, optimista Magyarország jövőjét tekintve.*

– Azt hiszem valóban optimista vagyok a Kelet- és Közép-Európában általában bekövetkezett változásokra alapozva, de nincs változás reakció nélkül. A *visszabatás*, az ellenáramlat szinte előrejelezhető, de senki sem tudhatja előre, hogyan is fog lezajlani, hogy fogják felhasználni az emberek visszanyert szabadságukat.

– *Azt hiszem, mi mindketten reméljük, hogy az emberek élni tudnak a lehetőségeikkel, hiszünk egy jobb jövőben, de biztosak nem lehetünk benne.*

– Az egyetlen, amiben biztosak lehetünk az, hogy nem lehetünk biztosak.

– *Köszönöm szépen a beszélgetést.*

## IRODALOM

BERRY J. W. – ANNIS, R. C. (ED.) (1988): *Ethnic Psychology: Research and Practice with Immigrants Refugees, Native Peoples, Ethnic Groups and Sojourners*. Lisse: Swets & Zeitlinger

BERRY J. W. (ET AL.): Acculturation attitudes in plural societies. *Applied Psychology*, 38, 185-206, 1989

BERRY, J. W.: Psychology of acculturation. In: R. Brislin (Ed): *Applied Cross-Cultural Psychology*. Newbury Park: Sage, 1990

BERRY, J. W. – POORTINGA, Y. H. – SEGALL, M. H. – DASEN, P. R. (1991): *Cross-Cultural Psychology: Research and Applications*. New York: Cambridge University Press

BERRY J. W.: Understanding and Managing Cultural Relations in Plural Societies: Some Possible Implications of Research in Canada. Invited address to: *2nd European congress of Psychology*, July 8-12, 1991, Budapest, Hungary

SEGALL, M. H. – DASEN, P. R. – BERRY, J. W. – POORTINGA, Y. H. (1990): *Human Behavior in Global Perspective: An Introduction to Cross-Cultural Psychology*. New York: Pergamon

WOODWORTH, R. S. – SCHLOSBERG, H. (1986) (2. KIADÁS): *Kísérleti Pszichológia*. Akadémiai Kiadó

# Egység és sokszínűség

Beszélgetés Pieter J. D. Drenthtel az európai pszichológiáról, a szervezetpszichológiáról és a kulturális hagyományok jelentőségéről

„A SZERVEZETEK TEVÉKENYSÉGE EGYRE INKÁBB NEMZETKÖZIVÉ VÁLIK: NŐ A KÜLÖNBÖZŐ ORSZÁGOKBAN LÉVŐ SZERVEZETEK KAPCSOLATAINAK SZÁMA. A NAGY SZERVEZETEKNEK TÖBB ORSZÁGBAN IS VANNAK ÉRDEKELTSÉGEI... MINDEZ ILYESFAJTA KÉRDÉSEKET VET FEL:

- MIRE FIGYELJÜNK AZOKNAK A DOLGOZÓKNAK A KIKÉPZÉSÉNÉL, AKIK GYAKRAN VANNAK KÜLFÖLDÖN?
- MENNYIRE MÁS AZ EGYÉN-CSOPORT VISZONY KULTÚRÁNKÉNT?
- BEFOLYÁSOLJA-E EGY ORSZÁG KULTÚRÁJA A SZERVEZETEK MŰKÖDÉSÉT? ÉS HA IGEN, ANNAK MELYIK TÉNYEZŐJÉT ELSŐSORBAN?
- AZOK AZ ALAPELVEK, AMELYEK AZ EGYIK ORSZÁGBAN SIKERRE VEZETTEK EGY VÁLLALATOT, FUNKCIONÁLNAK-E MÁSUTT IS?”

AZ IDÉZET PETER DRENTH ÉS MUNKATÁRSAI (1984) TANULMÁNYÁBÓL VALÓ, MELY A „A MUNKA- ÉS SZERVEZETPSZICHOLÓGIA KULTÚRÁK KÖZÖTTI PERSPEKTÍVÁBAN” CÍMET VISELI.

– Kérem, mutatkozzon be.

– Pieter Drenth vagyok, a munka- és szervezetpszichológia professzora az Amszterdami Szabadegyetemen. Ezen a 2. Európai Pszichológiai Kongresszuson részben azért veszek részt, mert én voltam az első ilyen konferencia szervezője 1989-ben Amszterdamban.

De természetesen emellett érdekel a kongresszus programja és a kollégáimmal való találkozás a világ minden részéről. Valójában kissé csalódott vagyok, hogy olyan kevés kelet-európai résztvevő van, de hát ez valószínűleg anyagi okokra vezethető vissza.

– *Mi értelme van egy európai pszichológiai összejövételnek?*

– Talán arra válaszolnék, hogy miért van szükség egy olyan kongresszussorozatra, melynek első eseménye az amszterdami összejövétel volt. Két okból:

Az egyik az, hogy a *pszichológia gyökerei* Európában vannak. Érdekes, hogy a pszichológia jelenlegi fejlődési irányai hogyan vezethetők vissza eredetükhöz, Európa tudományos és kulturális központjaihoz. Én úgy érzem, hogy emiatt a hagyomány és történelem miatt az európai szintér érdekes és fontos marad az európai pszichológusok számára, mint találkozóhely, ahol megtárgyalhatják az őket érdeklő kérdéseket.

A másik ok a jövőre irányul. Világosan körvonalazódik Európában egy irányzat, mely sokkal nagyobb egység felé irányul, mint amilyen a múltban bármikor is létezett. Az Európai Gazdasági Közösség sok tekintetben egységessé válik, és az EGK-n kívüli európai országokban is sokféle formában megnyilvánul a nyitottság és a kölcsönhatás iránti igény. De a legfontosabb esemény az utóbbi időben kétségtávol a kelet- és nyugat-európai országok közötti kapu kinyílása. Hiszek benne, hogy egy új Európát fogunk látni hamarosan, amelyben az európai pszichológusoknak rendszeresen össze kell jönniük, hogy megtárgyalják azokat az elméleti, gyakorlati, hivatásbeli problémákat, amelyek ebből az egységesebbé váló Európából származnak.

– *Azt mondta, hogy Ön elsősorban munka- és szervezetpszichológus. Véleménye szerint mi ennek a diszciplínának a fő feladata napjainkban?*

– Talán mindenekelőtt tegyük különbséget a munka- és szervezetpszichológia mint tudomány és gyakorlat között.

A *tudomány* szerepe fejleszteni ismereteinket az emberi viselkedés és a szervezet kölcsönhatásáról.

Az ipari *gyakorlatban* a pszichológusnak tanácsot kell adnia, konzultálnia kell a vezetőkkel és néha döntéseket is kell hoznia az egyén és a szervezet problémával kapcsolatban. Ezek a problémák nagyok sokféle lehetnek: hogyan lehet a dolgozóknak a megfelelő feladatokat adni; hogyan lehet a feladatokat, funkciókat úgy megváltoztatni, hogy jobban megfeleljenek a dolgozók képességeinek; hogyan lehet a dolgozókat „megváltoztatni” különféle képzésekkel, felkészíteni őket az újfajta

munkákra, újfajta technológiákra; melyek a megfelelő interakciók személy és csoport, csoport és csoport között, hogy egy nagy szervezetben belül az alrendszer érintkezése sima legyen; a szervezetfejlesztés, szervezetváltoztatás, a vezetés problémáinak kérdése; végül a szervezet külvilággal – az ügyfelekkel, a szakszervezettel, a kormánysszervekkel, a versenytársakkal – tartott kapcsolatának a kérdése, a szervezet ugyanis sohasem él egy szigeten, állandó kölcsönhatásban van a társadalommal.

Vagyis a pszichológia szinte minden részének szerepe van a munka- és szervezetpszichológiában, de aköré a kérdés köré szerveződve, hogy „hogyan viselkedjenek az egyének a munkaszervezetben?”

– *A magyar iparnak és általában a munkaszervezeteknek alapvető változáson kell keresztülmenniük, ha a siker reményében akarják felvenni a versenyt az európai üzemekkel. Mit tehet a munka- és szervezetpszichológia annak érdekében, hogy segítse ezt a felzárkózást?*

– Legalább két dologra gondolok. Először is azt hiszem, hogy helyesen mondta, hogy a vállalatoknak, szervezeteknek *alapvető* változáson kell keresztülmenniük. Ez azt jelenti, hogy nem csupán a szervezetet, a feladatot vagy akár a feladattípust kell megváltoztatni, hanem az egyének mentalitását, az orientációját, az attitűdjét is. Azt hiszem, a pszichológus az egyik olyan szakember, aki rendelkezik azzal a szakértelemmel, *hogyan* lehet embereket megváltoztatni, mik azok a feltételek, amelyek elősegíthetik az ilyen változásokat.

Például a pszichológus segíthet *a változással szembeni ellenállás legyőzésében*. Ami azt illeti, ez a „Szervezetpszichológia” könyvek egyik főfejezete általában.

Az egyik, amit mondani akartam, tehát ez: a munkapszichológusok a facilitátoráivá válhatnak annak a változásnak, fejlődésnek, amire ma Magyarországon a munkaszervezeteknek szükségük van.

A második, az előzőnél sokkal gyakorlatibb, konkrétabb feladat a következő. Mindenfajta új *kritérium* keletkezett: a profit, a szervezet alkalmazkodóképessége a piac változásaihoz, stb. Az egyéni teljesítmények, a dolgozó hozzájárulása e kritériumok eléréséhez olyan probléma, amellyel a munka- és szervezetpszichológia több évtizede foglalkozik.

A pszichológusoknak kellene megtalálniuk a választ az ilyesfajta specifikus kérdésekre: Mi a megfelelő ösztönző rendszer, fizetési rendszer? Hogyan alakítsuk ki a teljesítmény értékelésének rendszerét? Hiszen – ahogy azt már mondtam – az emberek teljesítménye az emberek szervezetben való értékelésének fontos elemévé vált, ami korábban nem mindig volt így. Tehát teljesítményértékelési, motivációs, értékelési, fizetési rendszert kell kifejleszteni stb.

A munkapszichológiának ezeken a területein a pszichológusok megfelelő ismeretekkel, tapasztalatokkal, képességekkel rendelkeznek ahhoz, hogy segítsenek a szervezeteknek, hogy megfeleljenek az újszerű kihívásoknak.

– *Lát-e Ön valamiféle új irányzatot a munka- és szervezetpszichológiában?*

– Fel tudok sorolni néhány új fejleményt az elmúlt 10-15 évben:

Az egyik az *elmélet iránti igény* növekedése, az a törekvés, hogy a munkapszichológia kapcsolódjék a pszichológia nagy elméleteihez. Ez előtt a munkalélektan jórészt olyan trükkök gyűjteménye volt, amely a vezetőknek azt az igényét tükrözte, hogy manipulálják a dolgozókat, növeljék a termelést, segítsen a munkatársak kiválasztásában stb. A munka- és szervezetpszichológia legutóbbi irodalmában azonban kifejezett igény tapasztalható a motivációelméletekhez, a szociális interakció elméleteihez, a hatalom és befolyás elméletéhez, az ösztönzési rendszerek elméletéhez való kapcsolódásra. Az egész munkalélektan elméletibb, tudományosabb ízzé lett.

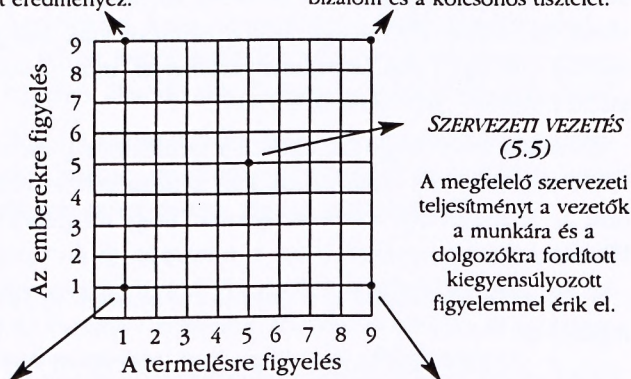
A második fejlemény talán az, hogy a múlt sok tapasztalati eredményét, elméleti konstrukcióját felülvizsgálják, *megállják-e helyüket más kultúrákban?* A munka- és szervezetpszichológia könyvek 20-30 évvel ezelőtt szinte kizárólag amerikai eredményeken, elméleteken alapultak, és a szerzők azt sugallták, hogy ezeket a világon mindenütt alkalmazni lehet. Úgy látom – és ezt nagy jó dolognak érzem –, hogy az emberek kezdik megkérdőjelezni az USA-ban vagy éppen Európában kapott eredményeket, és rájönnek, hogy a kultúra nagyon fontos tényező: bizonyos elméletek nem állják meg a helyüket más országokban, és figyelembe kell venni az emberek tipikus viselkedési formáit a különböző kultúrákban.

**KLUBSZERŰ VEZETÉS (1.9)**

Az emberek társas szükségleteire való figyelem barátságos, kellemes munkahelyi légkört és kényelmes munkatempót eredményez.

**TEAM VEZETÉS (9.9)**

Elköteleződött emberek közös szervezeti cél érdekében dolgoznak. A munkahelyi légkör jellemzője a bizalom és a kölcsönös tisztelet.



**SZERVEZETI VEZETÉS (5.5)**

A megfelelő szervezeti teljesítményt a vezetők a munkára és a dolgozókra fordított kiegyensúlyozott figyelemmel érik el.

**TÖNKRETEVŐ VEZETÉS (1.1)**

Minimális erőfeszítéssel is elvégezhető a kívánt munka, megtartható (egy ideig) a munkahely.

**TELJESÍTMÉNYELVŰ VEZETÉS (9.1)**

A munka hatékonyságát úgy érik el, hogy nem engedik meg, hogy az „emberi tényező” befolyásolhassa.

*Blake és Mouton „vezetői rács”-a (managerial grid)*

– Tudna egy konkrét példát mondani egy olyan amerikai elméletre, amelyik nem állja meg a helyét más kultúrákban?

– Van egy nagyon jó, majdnem nevetséges példám. Nigériában voltam egyszer, Lagosban, ahol egy 3-4 fős amerikai munkapszichológus csoport egy műhelyt tartott helyi vezetőknek, és azon keseregtek, hogy a műhelymunka nagyon sikertelennek bizonyult. Megkérdeztem őket, hogy mit csináltak, mire ezt válaszolták: „Megpróbáltuk bevezetni a Robert Blake által kifejlesztett vezetői rácsot”. (Ez egy kombinációja az emberekre és a termelésre való figyelemnek, ahol is a kettő optimális kombinációja a 9.9 értéket kapja. Lásd az ábrát.) „Kérdőíveket töltettünk ki a résztvevőkkel, elbeszélgettünk velük stb., de valahogy az egész nem működött, és nem tudjuk, hogy miért nem működött.”

Azt hiszem, hogy ez jó példája annak, hogy a kutatók néha ilyen fél-szemmel, rövidlátóan közelednek a pszichológiai kérdésekhez, és

mennyire nem látják, hogy bizonyos kultúrában kifejlesztett bizonyos eszközök egyszerűen használhatatlanok máshol. Úgyhogy azt tanácsoltam nekik, hogy töltsenek hosszabb időt más kultúrákban, vegyenek részt kultúrközi összehasonlításokkal foglalkozó konferenciákon, hogy megtanulják, az elméletek általában nem állják meg a helyüket mindent a világon, figyelembe kell venni a különböző kultúrák specifikus körülményeit és helyzeteit.

– *A nemzetközi konferenciák egyik előnye kétségtávol az, hogy a kutatóknak szembe kell nézniük a kulturális különbségekkel.*

– Teljes mértékben. Ön majdnem ugyanazt mondja, amit a konferenciát megnyitó előadásomban mondtam: az egyesült Európa felé haladunk, tehát figyelniük kell arra, ami egyesít minket. De nem kell abba a hibába esniük, hogy azt higgyük, ami így létrejön, az egy homogén, egytípusú világ lesz. Tudomásul kell vennünk, a hagyományokon, nyelven, történelmen alapuló különbségeket. És nem csupán lehetetlen, de nem is lenne kívánatos ezeknek a különbségeknek az eltüntetése.

Ezért – mondtam – reméljük, hogy megértjük majd egymást, hogy kinyílnak a kapuk, de ez nem jelenti azt, hogy Európának egyetlen nagy, differenciálatlan családdá kell válnia. Ma reggel John Berry professzor tartott előadást a kultúrák közti különbségekről, és nagyon ékesszólóan kifejezte, hogy a legjobban akkor működik egy multikulturális társadalom, ha nem nyomja el a kisebbségeket, illetve a sajátos szubkultúrákat, hanem ha mindent megtesz azért, hogy rendelkezzenek a szükséges eszközökkel ahhoz, hogy fejlődjenek, hogy elismertessék magukat. Ez vezethet el az integrált multikulturális társadalomhoz.

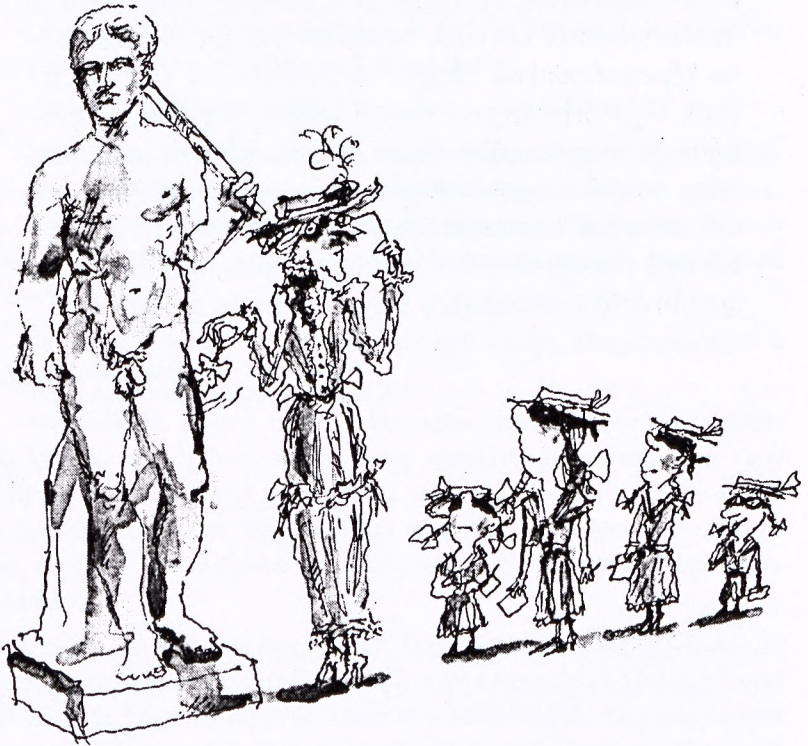
– *Köszönöm szépen a beszélgetést.*

## *IRODALOM*

Drenth, P. J. D. – Groenendijk, B. (1984): Work and Organizational psychology in cross-cultural perspective. In: Drenth, P. J. D., Thierry, H., Willems, P. J. and de Wolff, C. J. (Eds.): *Handbook of Work and Organizational Psychology*. John Wiley and Sons, New York, 1197-1229.



# *Magánélet*



Nagyon kell óvnunk és gondoznunk a józanság és az emberség csíráit. A technikai fejlődésben fantasztikus szakértelemről tettünk tanúbizonyságot, intellektuális képességeinkről fényes bizonyítékokat szolgáltatunk. Gyakorlatilag mindenről tudjuk, hogyan kell kipróbálni és megvizsgálni. Olyan kihívás előtt állunk most, hogy e fejlődés eredményeit hasznosítani tudó, erkölcsi, etikai és humanisztikus értékekkel rendelkező embereket neveljünk. S ha ezt elérjük, akkor tudunk majd igazán örülni csodálatos bolygónknak és az életnek.

*Virginia Satir: Az új családműhely.  
(A család együttélésének művészete).  
BFI-Budapest*

# *Élvezétek jobban a szexet!*

*Beszélgetés Stephen Rubin professzorral családról, boldogságról, szexről*

STEPHEN RUBINNAL A BUDAPEST KONGRESSZUSI KÖZPONT FOLYOSÓJÁN BESZÉLGETTEM A 2. EURÓPAI PSZICHOLÓGIAI KONGRESSZUS EGYIK EBÉDSZÜNETÉBEN.

– *Kérem, mutatkozzon be.*

– Stephen Rubin professzor vagyok az USA Washington államában lévő Wallowallo város Whitman College-ából.

– *Mi a fő érdeklődési területe?*

– Klinikai pszichológus vagyok. Családterápiát végzek problémákkal küszködő családokkal, szexuális rendellenességeket mutató emberekkel dolgozok (például, olyanokkal, akik gyerekeket molesztálnak, erőszakot követnek el), gyakran kezelek depressziósokat – és tanítok ezen a kis főiskolán.

– *A család, éppúgy, mint a világ sok más részén, Magyarországon is válságban van.*

– Azt hiszem, hogy a család intézménye *átalakulóban* van, sokféle ok következtében. Nem tudom, hogy válságnak nevezhető-e ez, vagy helyesebb, ha *fejlődési* folyamatnak tekintjük. Évekkel ezelőtt a nők anyagilag a férfiaktól fügtek. Mára anyagilag függetlenebbé váltak, s így nem kell házasságban maradniuk egy elviselhetetlen férjjel, mint korábban.

A nőket ma már nem úgy nevelik, hogy *feltétlenül* meg kell házasodniuk, vagy *nem szabad* elválniuk. A férfiakat ugyancsak nem úgy nevelik ma már, hogy azt higgyék, nincs más lehetőségük, mint hogy férjek és apák legyenek. Sok férfi úgy gondolja, hogy boldog, stabil és érett lehet akkor is, ha agglegény vagy elvált marad.

Muszáj annak lenni, hogy mindig ilyen gonosz maradjon az élet? Fiúk és lányok is csupa nélkülözésben töltik napjaikat, egymástól szigorúan elkülönítve, magányos boxokban, onániás álmok között, ahelyett, hogy együtt élvezhetnék soha vissza nem térő, gyönyörű fiatalságukat. Jól van ez így?

Füst Milán: Szexuál-lélektani elmélkedések.  
Helikon Kiadó, 1986, 56. old.

Vagyis az a nyomás, mely a házasság vagy a házasságban maradás felé irányul, nagyon más a 90-es években, mint amilyen az 50-es, a 40-es vagy a 30-as években volt.

Azt hiszem, jellemző a *boldogság keresése* is. Nem pusztán munkát keresünk, és fedelet a fejünk fölé, de – legalábbis az USA-ban – általánosan megfigyelhető az emberi kiteljesedés, az „optimális boldogság” iránti igény. Az emberek figyelik és értékelik a saját életüket, és ha arra a következtetésre jutnak, például, hogy a munkájuk nem elég jó a számukra, vagy a házasságuk nem elég jó, akkor keresik azt az utat, amely nagyobb boldogsághoz vezet.

Azt hiszem, ez fontos változás. A 40-es, 50-es években az emberek nem várták el az élettől, hogy *boldogok* legyenek. „Elégedett vagyok, tehát rendben van” – ez volt az általános nézet. Manapság az USA-ban állandóan a tükörbe nézünk, és azt kutatjuk, nem növelhetnénk-e a boldogságunkat.

Azt hiszem, ez a fajta nyomás nagyon megváltoztatta a házasságot és a családot. És ezért mondom, hogy a család nem válságban, inkább változásban van.

A család az a hely, ahol az elmék érintkezésbe kerülnek egymással. Ha ezek az elmék szeretettel viselkednek egymás iránt, az otthon olyan lesz, akár egy virágoskert. De ha nincs harmónia az elmék között, az olyan, mintha vihar dúlta volna fel a kertet.

Ha vizsály üti fel fejét a családban, ne mást hibáztassunk érte, hanem vizsgáljuk meg elménket, és kövessük a helyes utat.

Buddha élete és tanítása  
*Pátria Könyvek, 1989. 226. old.*

– *Értem, hogy manapság mindenki számára kimondott cél, hogy boldog legyen. A kérdésem csupán az, hogy valóban több boldog ember van-e ma, mint amennyi 20-30 évvel ezelőtt volt?*

– Nincs igazán válaszom erre a kérdésre. Azt tudom, hogy több ember keresi a boldogságát, de ez ördögi kör is lehet: állandóan keresel valamit, de sohasem találsz meg a „tökéletes boldogságot”, s így a „tökéletes boldogság” púp lesz a hátadon. Nem tudom, több boldog ember van-e 1991-ben, mint amennyi 1959-ben volt.

– *Ami a kérdésem mögött volt, az az a hétköznapi megfigyelés, hogy gyakran éppen azok nem találják rá a boldogságra, akik a boldogság keresésével vannak elfoglalva. Azok viszont, akik valami mást kutatnak, néha rátalálnak a boldogságra.*

– Igen. Azt hiszem egyetérték Önnel. Mindig, minden nap van valami, amivel nem vagyunk megelégedve. Bemegyünk egy étterembe, rendelünk valamit, és olyan ételt hoznak, ami nem ízlik; elfelejtünk valamit, amit meg kellett volna tenni; hibát követünk el – ilyesmi mindig elő fog fordulni, különösen, ahogy egyre bonyolultabbá válik az életünk.

Azt hiszem, az igazi kérdés az, mennyire hagyjuk, hogy ezek a dolgok zavarjanak minket? A boldog és egészséges emberek ugyanannyi hibát követnek el, mint a boldogtalan és beteg emberek, csupán az

### *Gondolatok a házasságról*

A házasság csak keveseknek való, mondják annak bírálói, mert arra csak kevesen alkalmasak, hogy egyvalaki mellett egy egész életen át híven kitartsanak, csak kevés olyan ember van, aki bele ne fáradna, halálosan bele ne unna e reá kényszerített együttélésbe. Embertelenség tehát egy egész társadalomtól s annak minden tagjától azt követelnünk, amire csak egyes, különös hajlandóságú tagjai volnának képesek. Mi következhetett hát egyéb abból, ami alapjában véve ennyire hamis, mint hamisság, általános csalás és képmutatás?

*Füst Milán: Emlékezések és tanulmányok.  
Magvető Könyvkiadó, 1986, 2. kiadás 773-4. old.*

előbbieket nem hagyják, hogy ezek a hibák megzavarják az életüket: „no, és akkor mi van, ha elvesztettem valamit, ha elfelejtettem valamit”?

Azt gondolom, hogy az élet sok szempontból jobbá válik, de nem vagyok benne biztos, hogy ettől az emberek boldogabbá válnak.

– *Megvan a saját elméletem a boldogságról: azt hiszem, a boldogsághoz erőre és hajlékonyságra van szükség.*

– Ezzel is egyetértek. Sok hajlékonyságra van szükség, stratégiákra, hogy megbirkózzunk a különböző nehézségekkel, alkalmazkodóképességre. Azt hiszem, ez a boldogság egyik fő tényezője. Mert ez teszi lehetővé, hogy a bajban, szerencsétlenségben is megtaláljuk a helyünket. Minden életben előfordul, hogy valami nem úgy sikerül, ahogy számítottunk rá. Vagyis, azt hiszem, hogy a mindennapi boldogságért leginkább a problémákkal szembeni stratégiáink és az alkalmazkodóképességünk a felelős.

...a szerelem hiánycikk. Életvezetési háztartásunkban legtöbbször deficitese, ritkán elérhető, nagyon nehezen realizálható.

S ez az egész rokonszenvi tartományra vonatkozik. Az óvatosság, a bizalmatlanság, a gyanakvás az általános magatartás része. Szocializálva vagyunk arra, hogy védjük magunkat. De nagyon kevésbé vagyunk nyitottak az univerzális rokonszenvre, arra, hogy barátságosan és kedvesen közelítsünk a másikhoz, rámosolyogjunk.

Lehet, hogy ettől nem lenne gazdagabb, de talán boldogabb lenne a világ.

*Mérei Ferenc: Nem lehet elég korán kezdeni, nem lehet elég későn abbahagyni. In: A szerelemről komolyan. Gondolat, 1985, 218. old.*

– *A családról beszélve, nem feledkezhetünk meg a gyerekekről. Mennyire áldozhatja fel valaki a saját boldogságát a gyerekei boldogságáért?*

– Nos, azt mondják, hogy Jézus feláldozta magát, és neki nem voltak gyerekei.

– *De azt nem tudjuk, mennyire volt boldog.*

– Nem, azt nem tudjuk. Azt hiszem, hogy ez egy nagyon egyéni döntés. Sokan sok mindent feláldoznak a gyerekeik kedvéért, de sok mindent is kapnak a gyerekeiktől. Így a „mérleg” egyensúlyban van.

A másik oldala ennek a kérdésnek, hogy egyes gyerekek több áldozatot igényelnek. A legfontosabb szülői szabály: „Válaszd a megfelelő gyereket!” Vannak gyerekek, akiket könnyű nevelni, és nem sok áldozatot követelnek, mások nevelése fizikai, értelmi, szociális problémáik miatt nagyon nehéz, és a szülőktől szinte önmaguk teljes feláldozását követeli. Valami olyan ez, amivel mindenkinek magának kell megbir-

A nárcizmus „azt fejezi ki, hogy a libidó investálódhat az énbe is, és azután mint én-ösztön, mint önfenntartásra irányuló motiváció jelenhet meg. Ez az investáció a személyiségfejlődés folyamatában alakul ki, ennek során a saját test és a saját személyiség lesz a szeretet tárgya. A fogalom Narcissusra, az ókori mitológia egyik alakjára utal, aki önmagába lett szerelmes, és halálát úgy lelte, hogy vízben tükröződő képével akart egyesülni, és vízbe fulladt.”

Buda Béla: A pszichoanalízis és modern irányzatai  
*Gondolat, 1971, 33. old.*

köznia: nincs általános szabály arra, kinek mekkora áldozatot kell, érdemes meghoznia.

– *Van-e általános szabály arra, milyen a jó szülő?*

– Azt hiszem, van néhány olyan általános szabály, hogy szinte fölösleges elmondani. Például: „*Ne próbáld gyerekeiddel megvalósítani a saját álmaidat!* Figyeld meg a képességeiket, és segíts nekik ezek hasznosításában!” Ezzel teljesen egyetértek, de egyszersmind olyan leegyszerűsítő is, hogy nem tudom, ad-e valakinek is bármilyen eligazítást.

Visszatérnék talán az *alkalmazkodóképességhez*. Azt mondanám, hogy képesnek kell lennünk arra, hogy alkalmazkodjunk a gyerekeinkhez. Hangulataik, lelki állapotuk állandóan változik, nem úgy látják a világot, ahogy a felnőttek látják – ha tehát jó szülők akarunk lenni, akkor igyekezzünk úgy látni a világot, ahogy ők az adott pillanatban látják, ahelyett, hogy elvárnánk, hogy a gyerekek lássák a világot úgy, ahogy mi felnőttek látjuk.

Vagyis kétségtelenül azt mondanám, hogy az alkalmazkodóképesség a jó szülő egyik elengedhetetlen tulajdonsága.



De talán a legfontosabb: „Szeresd a gyereket!” Majdhogynem bolondul kell szeretned, ha jó szülő akarsz lenni. Irreálisan kell szeretned. Hiszen a gyerekek nem tudják visszaadni gazdaságilag, amit értük teszel. Az „adok neked, hogy te majd visszaadd” nem működik. Ahhoz, hogy valaki jó szülő lehessen, talán *nárcisztikusan* bolondnak kell lennie a saját gyerekei iránt.

– *Éppen itt jön nébány gyerekem.*

– Sok gyereke van?

– Öt.

– Vagyis Ön valószínűleg ugyancsak nárcisztikusan bolond. Mert jó szülőnek lenni a legnehezebb foglalkozás az életben.

Talán az a leghelyesebb, ha sok energiát fektetünk a nevelésbe, anélkül, hogy túl sokat várnánk vissza. Mert nem hiszem, hogy közel annyit várhatnánk vissza, mint amennyit befektetünk. Ezt értem azon, hogy nárcisztikusan bolondnak kell lennünk.

Egy másik fontos dolog, hogy mindenki *más-más életkorú* gyerek számára tud elsősorban jó szülő lenni. Nem hiszem, hogy bárki is *minden* életkorban – csecsemőkorban, kisgyerekkorban, serdülőkorban – egyaránt jó szülője tudna lenni gyermekének. Saját tulajdonságaink miatt jobban tudunk bánni az egyik életkor sajátosságaival, mint a másikkal. Vagyis, ha olyan felesége van, aki jobban tud bánni a csecsemőkkel, mint Ön, akkor hagyja, hogy a gyerekeknek ebben az életkorban ő legyen a „fő szülője”, és ha Ön jobban tud bánni a serdülőkkel, akkor nagyon helyes, ha akkor, amikor a gyereke eléri a serdülőkort, Ön veszi át a „fő szülő” szerepét.

Olyan ez talán, mint a biciklizés, ahol a pedálok váltakozva vannak fent-lent: a szülőknél is váltaniuk kellene egymást a „fő szülő” szerepében, a gyerek életkorától, szükségleteitől függően.

– *Váltsunk témát. Említette az elején, hogy a szexuális bűnözéssel is foglalkozik. A szexuális bűnözés egyre súlyosabb probléma Magyarországon is.*

– Én nem hiszem, hogy a szexuális bűnözés terjedne. A statisztikák a szexuális bűnözés arányának növekedését mutatják, ennek fő oka azon-

A szexuális tapasztalat mindig is vízvázasztó volt a felnőttek és a gyerekek között. A szülők kapcsolata az egyre tapasztaltabb és szexuálisan főlzabadított gyerekekkel fokozatosan az egyenrangú felek közötti, egyenlőségen alapuló kapcsolattá alakulhat át. De az is bekövetkezhet, hogy egyenlőtlen viszony alakul ki közöttük, mivel a szülők felvilágosult gyerekekkel szemben alárendelt helyzetbe kerülnek. („No de anyu, te még azt sem tudod, hogy mi az az orális szex?”)

Marie Winn: Gyerekek gyermekkor nélkül.  
Gondolat, 1990, 202-3. old.

ban az, hogy a feminista mozgalom és a gyerekek jogaiért küzdő mozgalom Amerikában mindenfajta gyerekekkel, lányokkal kapcsolatos szexuális aktust bünténné változtatott. Ezek a mozgalmak igyekeznek elérni, hogy minden ilyen aktust bejelentsenek és megbüntessenek.

Azt hiszem, hogy nem a szexuális aktusok száma változott, csupán a gyerekek és nők ellen *bejelentett* és *megbüntetett* aktusok száma. A feminista mozgalom elérte, hogy a társadalom újragondolja, újraértékelje ezeket az aktusokat. De ez a fajta viselkedés mindig is létezett.

– *Ha ez így is van, mégis fennáll a kérdés: mit lehet tenni ez ügyben?*

– Mindenekelőtt az oktatást említeném: a szülők és a gyerekek oktatását.

– *Természetesen a kérdés az, hogy milyen oktatás lehet eredményes? Ha a gyerekek a biológia órán megtanulják a nemi szervek működését, az nem bízem, hogy sokat segít nekik.*

– A szexuális oktatás az USA-ban is szinte kizárólag a „reproduktivitás biológiája”. Pedig sokkal inkább az emberek közötti kapcsolatokkal kellene foglalkoznia: mit jelent a magánélet, a testzónák, mi az, ami he-

A szerelem éppen olyan elsődleges jelenség, mint a szex. Általában a szex a szerelem kifejezésének egyik módja. A szex igazolt, sőt szentesített addig, de csak addig, amíg a szerelem hordozója. Így hát a szerelmet nem csupán a szex egyik melléktermékének tekintjük; a szex inkább annak a végső összetartozásnak tapasztalását fejezi ki, amit szerelemnek nevezünk.

*Viktor E. Frankl: ...mégis mondj Igent az Életre!  
Pszichoteam, 1988, 130-131. old.*

lyes, és ami helytelen. Azt hiszem, hogy a gyerekeknek és a felnőtteknek egyaránt tudniuk kellene, mi helyes, és mi helytelen.

De azt is gondolom, hogy nagyon óvatosan kellene bánnunk azzal, hogy mi az, ami büntetendő. Mert valamilyen enyhe kihágás, ami talán helytelen, nem feltétlenül illegális; s a megoldás valószínűleg nem az, hogy az illetőt börtönbe kell küldeni, a családot szét kell szakítani. A traumát csupán megsokszorozzuk a vizsgálattal, a jogi procedúrával, melynek azután esetleg sokkal károsabb hatása lehet, mint a fizikai aktusnak.

Az USA-ban napjainkban szinte hisztérikus a helyzet: ha egy nagybácsi, egy báty, egy apa hozzáér a kislányhoz, a megtorlás néha akkora, mintha atombombát dobnának a családra. Márpedig ilyesfajta következményre nem lenne szükség.

*– Mit javasolna a szülőknek, hogyan készítsék fel a gyerekeiket a későbbi szexuális életre?*

– Megpróbálnám megtanítani őket arra, hogy felismerjék, hogy mi helytelen, de azt is megpróbálnám átadni, hogy ne túlozzák el a történetek hatását. „Ha a bátyád hozzád ér, attól nem kell megbolondulni, és az sem következik belőle, hogy a bátyád bűnöző. El kell mondanod a szüleidnek, és a szülőknek el kell beszélgetni veletek arról, hogy mit te-

Elkerülhetetlen és teljesen normális dolog, hogy a gyermek szüleit válassza első szerelme tárgyául. De nem szabad, hogy szerelmi vágya ezen első objektumhoz rögzüljön; elég ha azokat később csak példaképül veszi, és a végleges tárgyválasztás idején a libidót más, idegen személyekre viszi át. Ki nem kerülhető feladat ezek szerint, hogy a gyermeki vágy elválasztódjon és távolodjék a szülőktől, mert különben az ifjú egyén társadalmi alkalmasságát fenyegeti veszély. Abban az időszakban, amelyben az elfojtás a szexualitás részösztöneinek eltérítésén dolgozik, valamint később, amikor a szülői befolyás lazítása volna napirenden, amely befolyás ezen elfojtási munka javarészéhez az indítékot szolgáltatta, nagy feladatok háramlanak a nevelésre, amelyeket ez idő szerint bizony nem mindig értelmesen és kifogástalanul oldanak meg.

*Sigmund Freud: Pszichoanalízis.  
Kriterion Kiadó, Bukarest, 1977, 91-92. old.*

het, és mit nem tehet egy báty a húgával.” Ha szükség van rá – de csak akkor, ha valóban szükség van rá – igénybe lehet venni a tanácsadó szolgáltatást.

Ha az apának szexuális kapcsolata volt a lányával, ebből sem kell feltétlenül bűnügyet csinálni. Mert ha az apa elveszti a munkáját, börtönbe kerül, szörnyű gazdasági és társadalmi következményekkel jár a családra.

De határozottan szükség van arra, hogy a lányokat úgy neveljük, hogy ha ez bekövetkezik velük, azonnal elmondják a mamájuknak: „A papa szexezett velem!” „A papa ezt és ezt tette velem!” És a családnak

## Házasság

A szerelem és a házasság alapján véve két teljesen különböző dolog. A házasság az ember hasznos, civilizált, erkölcsös oldala, a szerelem a fényűző, barbár, kozmikus fele. Még egy, bár régi adalék az élet abszurditásához.

A házasság akkor ingott meg, amikor őszintévé akartuk tenni. Amíg annak fogták fel, amire alkalmas: a személyiségtől független, legkisebb társadalmi egységnek, szilárd maradt. Abban a pillanatban, amint át akartuk engedni az érzelemnek, amint a funkcionális, a férfiak és nők fölött álló házasságból, amely mégiscsak érzelmi-szexuális tartalmat is követel, valódi szerelmi házasságot akartunk csinálni, a házasság fölrobant. Bizonyítva, hogy a kettő – társadalmi föladat és érzelmi szabadság – két különböző dolog.

*Tornai József: Férfi és Nő. In: A szerelemről komolyan. Gondolat, 1985, 244. old.*

meg kell adni a megfelelő segítséget, hogy megbirkózzon ezzel a problémával, hiszen semmi jele annak, hogy ez valamiféle jó helyzet lenne.

De annak is ellentmond minden tapasztalatunk, hogy ebből következne, hogy az apa beteg, vagy börtönbe kell csukni, vagy hogy a lánynak emiatt boldogtalannak kell lennie hátralévő életében. Ez nagyon leegyszerűsítő szemléletre vall.

Vagyis én a szülők és a gyerekek felkészítésének híve vagyok, hogy ha valami történik, akkor minél ésszerűbb lépéseket tegyen mindenki, másrészt, hogy megértsék, valószínűleg *miért* rossz az, ha a szülők gyerekeikkel szexuális kapcsolatot létesítenek.

– Szeretném, ha az utóbbi két kérdést, amiről beszélgettünk – a boldogságot és a szexuális életet – összekapcsolhatnánk. Mit tudna mondani a boldog szexuális élet titkáról?

– Hiszem, hogy a napról-napra érzett feszültség jelentős része a szexuális frusztrációhoz kapcsolódik valamilyen módon. A szexuálisan boldogtalan férfival vagy nővel sokkal nehezebb bánni a hétköznapi életben, s többnyire egyszerűen nem értjük, mitől is „gurult be” hirtelen, miért boldogtalan, mitől depressziós. Azt hiszem, hogy nagyon sok házasság szexuális értelemben egyszerűen csak kellemetlen. És tapasztalatom szerint az emberek többsége nagyon is konzervatív szexuálisan.

Lehet, hogy kisebbségben vagyok a véleményemmel, de úgy gondolom, hogy több szexuális kapcsolatra lenne szükség a barátok között. És persze *batározottan* több szexre lenne szükség a házaspárok között.

Azt is tapasztaltam klinikai gyakorlatomban, hogy több szexuálisan frusztrált férfi van, mint nő.

– Tud-e a pszichológus segíteni ebben a kérdésben?

– Azt hiszem, hogy tudunk. A *párterápiában* általában sokat foglalkozunk azzal, hogy megértsük, honnan ered a szexuális boldogtalanság.

De az oktatásban és a társadalomban általában sokkal inkább a *megelőzésre* kellene helyezni a hangsúlyt. Segíteni kellene az embereket abban, hogy megtalálják a boldogságot a szexben – s ez visszavezet a *szexuális nevelés* kérdéséhez. Sokkal gazdagabb és sokkal mélyebb szexuális nevelésre lenne szükség – a családban feltétlenül, és talán az iskolában is – arra vonatkozóan, hogy milyen az *egészséges szexuális élet*.

Nem hiszem, hogy egészséges szexuális lényekké neveljük gyermekeinket.

– Ha egy-két mondatos tanácsot adhatna a pároknak, hogy boldogabbá tegyék a szexuális életüket, mi lenne az?

– A szexualitás nagy ajándék. Önmagunk boldoggá tétele és egy másik emberi lény kielégítése csodálatos cselekedet. Túlságosan spórolunk a szexualitás csodálatos ajándékával. Azt ajánlanám tehát az embereknek: *élvezzétek jobban a szexet!*

# Szenzációkeresők

*Beszélgetés Marvin Zuckermannel a vállalkozók, az iskolások, a dolgozók, a sportolók és a házasságok kockázatvállalásáról*

MARVIN ZUCKERMANN ÉRDEKES ELŐADÁST TARTOTT A 2. EURÓPAI PSZICHOLÓGIAI KONGRESSZUSON „SZENZÁCIÓHAJHÁSZÁS ÉS KOCKÁZAT VÁLLALÁS” CÍMMEL. KÖZVETLENÜL AZ ELŐADÁSA ELŐTT SIKERÜLT BESZÉLGETNEM VELE.

– Kérem, hogy mutatkozzon be.

– Marvin Zuckermann vagyok, a Delaware Egyetem pszichológia professzora.

– Az Ön előadásának témája, a kockázatvállalás, nagyon időszerű kérdés ma Magyarországon. A rendszerváltozás, az újrakezdés következtében viszonylag sok ember szinte rá van kényszerítve arra, hogy kockázatot vállaljon. Mivel tudja a pszichológia segíteni ezeket az embereket?

– Nos, én hosszú évek óta vizsgállok egy olyan személyiségtulajdonságot, amit talán „szenzációhajhászásnak” nevezhetnénk. A „szenzációhajhászok” olyan emberek, akik a számukra újszerű, „szenzációs” tapasztalatok elérése érdekében hajlandóak kockázatot vállalni. Legtöbbjük nem magáért a kockázatért vállalja a rizikót, hanem azért, mert szeretnék, ha új élményekben lenne részük, szükségük van az újdonsággal együttjáró feldobott hangulatra. A kockázat másodlagos a számukra.

Vannak kivételek is természetesen, akik számára a kockázatvállalás önmagában is érték. Ilyenek például a szerencsejátékok megszállottjai és a pszichopáták bizonyos típusai. De a legtöbb szenzációhajhászó számára a kockázatvállalás másodlagos ahhoz képest, amit el akarnak érni. Kétségtelen azonban, hogy jellemző rájuk: vállalják a kockázatot,

Kivételesen előfordul a nyulak közt is bátor egyéniség; egy vadász beszélt egyszer egy ilyen bátor nyúlról, amely, amikor ráfogta a puskáját, és célba vette, felállt a két hátsó lábára, és a jobb első lábával – mintegy mutatóujjával – megfenyegette a vadászt, mintha ezt akarta volna mondani: „Nana, te haszontalan! Nem szégyelled magad!? (...)”

A vadász elejtette a puskáját, elfutott a rettentő lélekjelenléttel bíró nyúl elől, sőt, nem szégyellte bevallani, ha már ennyi megtörténhetett, többször vissza is lesett, vajon nem kapja-e föl a nyúl a puskát, és nem lő-e utána. Komoly természettudósok különben az egész történetet légből kapott koholmánynak minősítik.

Nagy Lajos: „A nyúl” (Képtelen természetrajz).  
Szépirodalmi Könyvkiadó, 1977, 3. kiad. 53. old.

olyan kockázatot is, amelyet azok, akik alacsony értéket mutatnak e személyiségtulajdonság vizsgálatára során, biztosan nem vállalnának.

– *Mi a kockázatvállalás ésszerű szintje?*

– Hogy mi a kockázatvállalás ésszerű szintje, az nagymértékben függ a helyzet jellegétől és a kockázatot vállaló személy képességeitől, tapasztalatától. Amikor az emberek elkezdenek kockázatot vállalni, gyakran követnek el hibát, mert nem ismerik a saját korlátaikat. Később, ahogy jobban megismerik önmagukat, kevesebb baleset éri őket. Valahogy úgy, ahogy az a síelésnél is történik. A kérdés valójában annak a megismerése, hogy mi az, amit biztonságosan meg tudok tenni. A sziklamászók, például, többnyire nem tekintik magukat kockázatvállalónak, mert annyi elővigyázatossági szabályt tartanak be, hogy úgy érzik, hogy minimálisra csökkentették a rizikót.



– *Úgy gondolom, a szocialista rendszer nem készítette fel az embereket arra, hogy ésszerűen vállaljanak kockázatot. Most, hogy szabadabbá vált az élet, sokan nem élnek a szabadság adta lehetőségekkel, nem vállalnak kockázatot. Mások viszont nem érzik a saját és a szituáció korlátait, és túl sok kockázatot vállalnak.*

– A betegesen szenvedélyes szerencsejátékosok szinte mindenfajta kockázatot elvállalnak a nyeres reményében, és gyakran óriási pénzeket vesztenek. Az üzleti életben sokkal óvatosabban és pontosabban kell kalkulálni. Kimutatható azonban, hogy a „szenzációhajhászásban” magas pontértéket elért üzletemberek valóban magasabb kockázatot hajlandók vállalni az üzleti vállalkozásaikban. Kétségtelen, hogy a kockázat nem vállalása is kárt okozhat. Hosszú távon a szélsőségesen kockázatvállaló és a szélsőségesen kockázatot nem vállaló viselkedés egyaránt káros, a környezethez, a lehetőségekhez nem alkalmazkodó jellegű.

– *Milyen nevelési környezet készíti fel leginkább az embereket arra, hogy az életben megfelelő mértékű kockázatot vállaljanak?*

– Olyan környezet, amely arra ösztönzi a gyerekeket, hogy saját maguk próbáljanak megcsinálni, létrehozni mindenfélét. Ebből a szempontból biztos, hogy káros az olyan környezet, ahol a gyerekek mások utánzásával, szövegek papagájszerű visszamondásával tanulnak. Általában azt mondhatom: a *demokratikus* környezet hasznos a kockázatvállalás mértékének megtanulására szempontjából.

– *Mintha létezne egy ördögi kör: nagyon sok tanár alacsony kockázatvállaló, és így igyekeznek maguk körül egy biztonságos környezetet megteremteni, melyben a gyerekeket semmilyen ártalom nem érheti. Igen ám, de ebben a biztonságos környezetben a gyerekek sem tanulják meg, hogyan kell megfelelő szintű kockázatot vállalni. Van-e kiút ebből az ördögi körből?*

– Igaz, hogy az általános iskolai tanárok általában alacsony szinten vannak a „szenzációhajhászás” tulajdonsága tekintetében. Ennek ellenére sok tanár a nevelési folyamat fontos céljának tekinti, hogy tanulók *nyitottak legyenek a tapasztalat számára*. A „nyitottság a tapasztalat számára” egyike a fontos személyiségtenyezőknek, és szoros kapcsolatban áll a „szenzációhajhászással”. Sok tanár rávehető arra, hogy gyakor-

lati lépéseket tegyen a „tapasztalat számára nyitottabb” gyerekek nevelése érdekében.

Ugyancsak nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a gyerekek is nagyon különbözőek e tekintetben: egyeseknek még strukturáltabb környezetre van szükségük, mások sokkal „kalandvágyóbbak”. Igazán jó az lenne, ha a tanár a gyerek szükségleteinek megfelelően tudná változtatni a tanulási környezetben a gyerekre leselkedő kockázatok mértékét.

*– Egyáltalán, befolyásolható ez a személyiségtulajdonság a környezet változtatásával, vagy erősen örökletes?*

– Elég erősen örökletes személyiségtulajdonságról van szó: számításaink szerint a szenzációhajhászás mértékéért 58%-ban az öröklés felelős. (A legtöbb személyes tulajdonság esetén ez az érték 40-60% közé esik.) De ez egyben azt is jelenti, hogy azért igen jelentős mértékben befolyásolja a környezet is. Az az érdekes, hogy ez a környezet nem elsősorban a család, hanem a családon kívüli környezet: az iskola, a barátok stb.

Elméletünk szerint, mindamelllett, hogy az emberek rendelkeznek az alacsony vagy magas kockázatvállalás diszpozíciójával, a családi környezet jellege ezt a hajlamot módosíthatja.

A gyereküket a szétől is óvó szülők igyekeznek elvinni a gyerek kedvét a kockázatvállalástól. Természetesen a szülők kötelessége, hogy megóvják a gyerekeiket a szélsőséges kockázatvállalásoktól, de ha mindenért aggódnak – például, nem engedik a gyereket sportolni, nehogy sérülés érje –, ez odavezethet, hogy a gyerek felnőttként nem mer majd ésszerű kockázatot sem vállalni.

*– Munkapszichológusként nagyon érdekelne, hogy van-e a kutatásainak kapcsolata az üzemi balesetekkel.*

– Ez a munka jellegétől függ. A „szenzációhajhászás” tekintetében magas értéket mutatók sajátos munkaköröket keresnek maguknak: általában olyanokat, amely kihívást jelent a számukra (mint, például, a légi forgalom irányítása).

Nemrégiben végeztek egy vizsgálatot a munkával való megelégedettség kapcsolatban. Azt tapasztalták, hogy a monoton, a rutinjellegű munkát végző dolgozók közül sokan nagyon elégedetlenek a munká-

jukkal. Kábítószerhasználókat kezelve azt tapasztaltam, hogy sokukat azért bocsátották el a munkahelyükről, mert rájöttek, hogy kábítószerreznak. Egyikük ezt mondta: „Eleinte én mindig csak a munka után szedtem be a szert. De azután egyre kevésbé tudtam elviselni másnap délelőt a futószalag unalmát. Így azután rászoktam arra, hogy munkába menet előtt is beveggyem. De ennek a hatása nem tartott elég sokáig, így kénytelen voltam munkaidő alatt is bevenni belőle, míg végül kiraktak.”

Egy „szenzációhajhász” dolgozó „szenzációkra” lehetőségeket nem nyújtó munkahelyeken leginkább az unalomtól szenved. Ezért azután úgy érzi, hogy a munkaidő után, hétvégeken be kell hoznia a mulasztást, és így fordul a mesterséges izgalom- és stresszkeltő szerekhez, mint amilyenek, például, a kábítószer.

– *Én nagyon veszélyesnek tartanám, ha egy erősen szenzációhajhász ember, például egy atomerőműbe menne dolgozni, ahol is a munka egyszerűen nagyon veszélyes és nagyon unalmas.*

– Igen. Sajnos nem hiszem, hogy a pályaválasztási tanácsadók kellőképpen figyelembe vennék ezt a fontos ténytet.

– *Ennek a tulajdonságnak nagy szerepe lehet a sporttevékenységekben is. Végzett-e vizsgálatokat sportolókkal?*

– Nagyon sok vizsgálatot végeztek a sportolók kockázatvállalásával kapcsolatban. Az erősen szenzációhajhász emberek általában szokatlan sporttevékenységeket választanak, olyanokat, amelyek közben szokatlan élményekben lehet részük (ejtőernyős ugrás, mélyvízi bűvárkodás stb.). De – különösen a férfiak – szeretik a test-test elleni harcot lehetővé tevő sportokat is (mint például a labdarúgás). Tipikusan nem szenzációhajhászoknak való sport a tenisz vagy a futás. (A legjobb hosszútávfutók tipikusan alacsony értéket mutatnak a „szenzációhajhászás” tekintetében.) Vagyis sok függ a sport jellegétől. A testgyakorlás önmagában nem vonzza a szenzációhajhászokat, csupán bizonyos fajta sportok, melyek újszerű, különleges élményt nyújtanak (például a nehézkedési erő legyőzése). A szenzációhajhászok általában nem szeretik azokat a sportokat, amelyekhez rendszeres tréningre van szükség.

Kísérletek bizonyítják, hogy az ingerszegény környezet műló pszichózist vagy legalábbis átmeneti lelki zavarokat válthat ki. A múltban a társaktól és ingerektől való megfosztottság hasonló állapotba juttatta a hosszú ideig magánzárkában tartott embereket is.

*Eric Berne: Emberi játsszák.  
Gondolat, 1984, 17. old.*

– Elképzelhető, hogy a „szenzációhajbászás” tulajdonsága batással van a családi életre is. Az erősen szenzációhajbászó férj vagy feleség könnyen kényelmetlennek érezheti a családi köteléket.

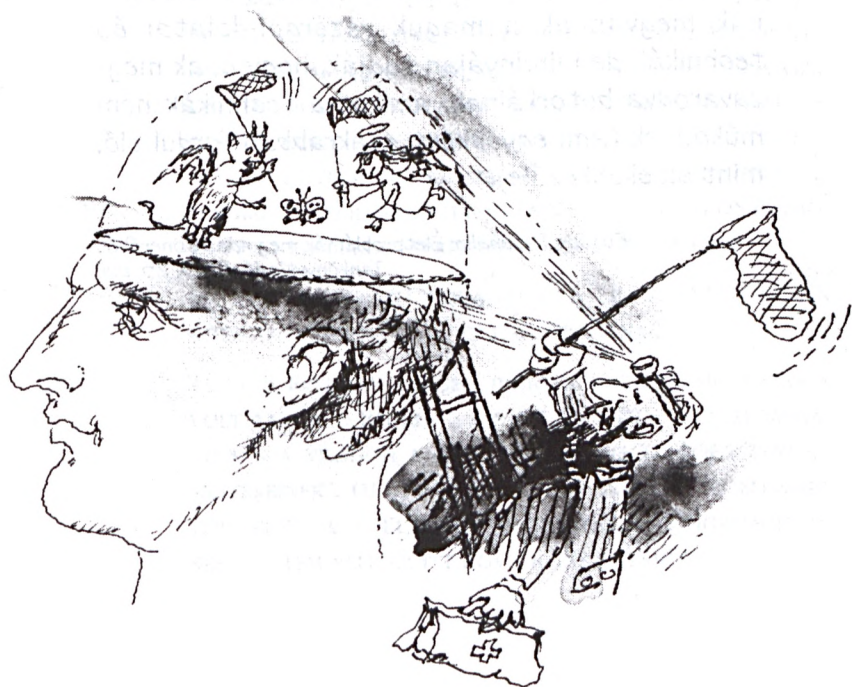
– Végeztünk vizsgálatokat házaspárok körében. A boldog családotknál pozitív kapcsolatot találtunk a férj és a feleség szenzációhajbászásának mértéke között: úgy tűnik, hogy az erősen szenzációhajbászók ugyancsak erősen szenzációhajbászokkal házasodnak, míg a kevésbé szenzációkeresők hasonlóan kevésbé szenzációkereső párt választanak maguknak.

A házassági tanácsadók tapasztalata szerint viszont a rosszul végződő házasságok esetén gyakran a házasfelek e téren sem illenek össze.

A legboldogabb házasságok talán akkor jönnek létre, ha két alacsony szenzációkereső találkozik össze: ők ugyanis sohasem unják meg egymást. Az erősen szenzációhajbászó házaspárnak komoly problémái lehetnek, hacsak nem jutnak valamiféle megegyezésre, nem találnak valami olyan tevékenységre, amely mindkettőjük izgalmi állapotát képes fenntartani. Volt egy barátom, akinek nagyon sok baja volt a feleségével. Egy ízben megkérdeztem tőle: „Miért maradsz együtt vele?” Mire ezt válaszolta: „Még mindig ő a legizgatóbb ember, akit csak ismerek.”

– Köszönöm szépen a beszélgetést.

# Gyógyítás



A mindentudó és tökéletes önbizalommal rendelkező pszichoterapeuta csak a filmekben létezik. Természetesen a terapeuták mindegyik iskolájának megvannak a maguk vezérgondolatai és technikái, de mindnyájan tudják, hogy csak megzavarodva botorkálnak, amikor a technikák nem működnek (ami egyébként gyakrabban fordul elő, mint az ellenkezője).

*Eugene T. Gendlin: Életproblémák megoldása önerőből.  
Tankönyvkiadó, 1989, 25. old.*

# *A boldogság titka*

*Beszélgetés Arthur Freemannel a kognitív terápiáról és sok minden másról*

MINTEGY 30 ÉVE AARON T. BECK, A UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA PSZICHIÁTER PROFESSZORA FELHAGYOTT A DEPRESSZIÓ PSZICHOANALITIKUS KEZELÉSÉVEL ÉS KUTATÁSÁVAL, ÉS EGY ÚJFAJTA TERÁPIÁS ELJÁRÁS KIDOLGOZÁSÁBA KEZDETT, MELYET *KOGNITÍV TERÁPIÁNAK* NEVEZETT EL. „ÚGY TALÁLTAM – ÍRJA – HOGY PÁCIENSEIM (FÜGGETLENÜL ATTÓL, HOGY MI IS A PROBLÉMÁJUK) GYAKRAN FÉLREÉRTELMEZIK AZ EMBERTÁRSAIKTÓL ÉRKEZŐ JELEKET. ÉSSZERŰTLEN DOLGOKAT HISZNEK MAGUKRÓL ÉS MÁSOKRÓL. ÚGY TALÁLTAM, HOGYHA KORRIGÁLNI TUDJUK EZEKET A FÉLREÉRTELMEZÉSEKET ÉS TÉVHITEKET, AKKOR JOBBAN ÉRZIK MAGUKAT ÉS EZ SEGÍT ELÉRNI A CÉLJAIKAT... A VIZSGÁLATAIMBÓL ÉS SZÉLESKÖRŰ KLINIKAI GYAKORLATOMBÓL KIDERÜLT, HOGY AZ EMBEREK NÉHÁNY VISZONYLAG EGYSZERŰ ALAPELV ÉS TECHNIKA ALKALMAZÁSÁVAL MEGTANULHATJÁK ELLENŐRIZNI A FÁJDALMAS HANGULATVÁLTÁSAIKAT ÉS ÖNROMBOLÓ VISELKEDÉSÜKET.” (FREEMAN-WOLF 1990, 10. OLD)

MA MÁR SZÉLESKÖRŰ IRODALMA ÉS A VILÁG MINDEN RÉSZÉN KÖZPONTJAI VANNAK A KOGNITÍV TERÁPIÁNAK.

ARTHUR FREEMAN HOSSZÚ IDEIG KÖZVETLEN MUNKATÁRSA VOLT AARON T. BECKNEK; AHOGY BECK ÍRJA: „EGYIKE NAPJAINKBAN A VILÁGON A KOGNITÍV TERÁPIA LEGFŐBB TANÍTÓ-MESTEREINEK”. (UO.) SZÁMOS KÖNYV SZERZŐJE ÉS ELISMERT TERAPEUTA. A 2. EURÓPAI PSZICHOLOGIAI KONGRESSZUSON KÉSZÍTETTEM VELE AZ ITT KÖVETKEZŐ INTERJÚT:

– *Kérem, hogy mutatkozzon be.*

– Dr. Arthur Freeman vagyok, a klinikai pszichiátria professzora a New Jersey Orvosi Egyetemen.

– *Mivel foglalkozik főképpen?*

– Klinikai pszichológus vagyok, egy olyan gyógyító iskola követőjeként, amit kognitív terápiának hívnak. Azért jöttem, hogy erről tartsak előadást. Videofelvételekkel igyekeztem illusztrálni e megközelítés lényegét. Az utóbbi időben számos előadást tartottam a munkámról és a kognitív terápia fejlődéséről Európa és a Távol-Kelet különböző országaiban.

– *Tudom, hogy nehéz néhány mondatban elmondani, hogy mi a kognitív terápia lényege, de kérem, próbálja meg.*

– A kognitív terápia alapvetően egy nagyon aktív, nagyon direktív, a problémára összpontosító pszichoterápia, mely az itt és mostra figyel. Nem a páciens távoli múltjára, a koragyermekkorára koncentrálunk. Azt nézzük, hogy itt és most mi tartja fenn a problémáját, ahelyett, hogy azt kutatnánk, hogyan kezdődött a problémája.

– *Tudna egy példát mondani?*

– Igen. Például valaki azt mondja, hogy „Nehézségeim vannak a nőkkel való kapcsolataimban.” Ha kikérdezzük a gyermekkoráról, könnyen lehet, hogy nagyon boldogtalan gyermekkori tapasztalatokról fog beszámolni. A kérdés azonban nem egyszerűen az, hogy milyen hatással voltak ezek a gyerekkori tapasztalatok az illetőre, hanem inkább az, hogy mit mondanak ezek a tapasztalatok az illetőnek ma.

Olyan kérdés ez, amit sok-sok évvel ezelőtt Freud is felvetett: igyekeznünk kell megértenünk, hogy a páciens hogyan látja saját világát. A kognitív terápia azzal foglalkozik, hogy a páciens hogyan észleli a világát.

– *Már említette, hogy a kognitív terápia az „itt és most”-tal dolgozik. Van-e más lényeges különbség a kognitív terápia és a pszichoanalízis között?*

– Azt hiszem sokféle különbség van. A fő különbség nem csupán elméleti, de a gyakorlatban is megmutatkozik. A kognitív terapeuta nagyon direktív módon dolgozik. Ha például a páciens szorongó, esetleg



már az első ülésen segítettünk neki abban, hogy kifejlődjenek benne azok a képességek, melyek segítségével jobban meg tud birkózni a szorongásával. Vagyis a pszichoanalízissel ellentétben, ahol néha évekig dolgoznak a páciens problémáján, mi olyan gyorsan igyekszünk változást előidézni, amilyen gyorsan csak lehetséges.

Azt hiszem, hogy a kognitív terápia és a pszichoanalízis közötti másik nagy különbség az, hogy a kognitív terápia az utóbbi években világosan bizonyította eredményességét. Nem csupán azt mondjuk, hogy „Volt nálam ez a páciens és most már meggyógyult”, de világszerte végzett számos vizsgálat igazolja munkánk hatékonyságát.

– *Ez némileg válasz azoknak is, akik azt mondják, hogy Önök csupán a felszín kapargatják, míg a pszichoanalitikusok a lélek mélyén dolgozva az igaz bajt gyógyítják meg.*

– A kérdés természetesen az, hogy létezik-e igazi probléma, vagy éppen a pszichoanalízis találja ki, vezeti be az igazi problémát, hogy legyen mit meggyógyítani.

Ha Freud korai munkáit vagy Ferenczi Sándor munkáit nézzük, akkor nagyon sok rövid, koncentrált pszichoterápiás gyógyítás leírását találhatjuk. Ferenczi különösen gyorsan dolgozott munkája kezdetén: gyorsan és direktív módon dolgozott a pácienseivel. Én magam is pszichoanalitikus voltam, és így jól ismerem az analitikus irodalmat: Freud sem foglalkozott évekig a pácienseivel, ő is elég gyorsan dolgozott. Manapság mégis azt mondják, hogy ha nem foglalkozunk évekig a páciensünkkel, akkor csak a „felszín kapargáljuk”. Talán azt mondhatjuk erre, hogy „lehet hogy éppen a felszín kapargálására van szükség”. Sok országban az orvosi kezelés ára olyan magasra szökött, hogy a lehető legrövidebb terápiára van szükségünk, ha azt akarjuk, hogy a páciensek részt tudjanak venni benne. És persze olyan terápiára van szükség, mely bizonyította, hogy működik.

Márpedig – ismétlem – számos terápiás iskola sohasem bizonyította, hogy valóban hatékony, eltekintve a terápiát végzők állításaitól.

Ezért mondom, hogy érdemes a rövid, közvetlen viselkedésmódosító stratégiák keresése.

– *Úgy gondolom, hogy a másik fél, egy pszichoanalitikus jelenléte nélkül meglehetősen egyoldalú dialógust folytatunk. Érdekelne azonban, hogyan hasonlítaná össze a kognitív terápiát a kliensközpontú pszichoterápiával?*

– Érdekes különbségeket találhatunk akkor is, ha a kognitív terápiát a kliensközpontú pszichoterápiával hasonlítjuk össze. Attól függ ugyanis itt is, hogy Carl Rogers eredeti, 1942-es munkáiról beszélünk, vagy arról, amiről 1961-ben írt.

Rogers 1942-es munkáját vizsgálva azt tapasztalhatjuk, hogy nagyon is direkt, fókuszált volt. Hitt abban, hogy nem csupán hagyni kell, hogy a dolgok megtörténjenek, hanem a terapeuta elősegítheti, hogy a dolgok megtörténjenek.

– *Egy ízben azt mondta, amikor a késői éveiben bekövetkezett stílusváltozásról kérdezték, hogy az utóbbi években jobban bízik az intuíciójában.*

– Azt hiszem, az intuíció valóban nagyon hasznos. A kognitív terapeuta utának, mint jól képzett terapeutának ugyancsak van intuíciója, de ezen túlmenően elsősorban jól bevált technikákat akarunk használni. Így például a kognitív terapeuta sokféle viselkedési technikát használ. Magyarországon is létezik a Viselkedési és Kognitív Terápia Egyesülete, melynek tagjai nagyon aktívan és hatékonyan dolgoznak a különféle direkt viselkedésmódosító stratégiákkal.

– *Az a kérdés is felmerülhet, hogy az ilyen direkt beavatkozással nem okozhatnak-e több bajt, mint amennyi hasznot hoznak esetlegesen?*

– Az elmúlt 17 év alatt, amióta én kognitív terapeutaként dolgozom, nem tapasztaltam ilyesmit. Valójában hasonló kérdést tehetne fel a pszichoanalízissel kapcsolatban is: „Nem okoz-e több bajt, mint amennyi hasznot hoz, ha az embereket évekig terápiára járattuk?” Én úgy gondolom, hogy a direktnek lenni hasznos és segítő.

Ha például egy depressziós állapotban lévő páciens jön hozzám, mondjam neki, hogy „sajnálom, de még legalább egy-két évig kell szenvednie a depressziójától, míg eljutunk a problémája gyökeréig”, vagy érdemesebb viszonylag gyorsan eljutni a problémájához, és a páciensre hagyni, hogy majd ő csináljon valamit a gyökerekkel azután.

– *Látni-e valamilyen változást az utóbbi időben a pácienseken? Van-e valamilyen újfajta lelki probléma vagy valamilyen lelki baj, amelyek az utóbbi időben különösen elterjedt?*

– Nem, nem hiszem, hogy van ilyen. Majdnem harminc éve vagyok a pályán és nem tapasztalom, hogy a páciensek ma másfajta lennének, inkább azt, hogy mi másfajta rendszert használunk a páciensek minősítésére.

Bécsben Freud mindenütt hisztérikusokat látott, manapság alig találunk hisztérikus beteget. Azt jelenti ez, hogy Freud mindnyájukat kigyógyította? Nem hiszem. Lehet, hogy a hisztéria az 1890-es Osztrák-Magyar Monarchia életstílusának egy tünete volt.

Manapság sok mániás-depresszióst találni, de azt hiszem, hogy mindig is voltak ilyenek. Vagyis valójában azt hiszem, hogy a különbség abban van, hogy mit keresünk.

– *Valaki hasonlót mondott az állatkutatásokról: a német macska másképpen viselkedik, mint az angol, az amerikai vagy a magyar macska.*

– Azt hiszem, hogy ez igaz. Európában az ICD 9-et használják segéd-eszközként a diagnózis megállapítására.

– *Mit jelent ez?*

– International Classification of Disorders (A rendellenesség nemzetközi osztályozási rendszere) 9. kiadásának a klinikai változatát használják Európában. Az USA-ban – és sok más országban – a pszichiáterek a Diagnózis és Statisztikai Kézikönyv 3. átdolgozott kiadását használják.

Ha mármost ugyanazt a betegcsoportot az egyik illetve a másik rendszer szerint vizsgáljuk meg, akkor nagyon különféle számú páciens fog az egyik illetve másik betegség-kategóriába esni. Talán, ha a beteg másfajta diagnózist szeretne, a legcélszerűbb, ha más országba költözik.

– *Hallgatva Önt felmerül bennem a kérdés: ha lelki problémáim lennének és Önhez fordulnék, mennyire bízhatnék abban, hogy segíteni tud nekem?*

– Azt hiszem, ha Ön, vagy bárki más hozzám, vagy bármely más terapeutához fordul segítségért, valami ilyesmit kellene kérdeznie: „Mi-

lyen tudományos bizonyítéka van arra, hogy az a technika, amit használ, valóban működik?”

Ha a terapeuta azt mondja Önnek: „Miért érdekli ez Önt?” Vagy ha ezt mondja: „Ön csupán ezzel is igyekszik elhárítani a terápiát.” Vagy ha a terapeuta megtagadja a kérdésre az egyenes választ, akkor legjobb, ha gyorsan felkel és otthagyja.

Ha egy sebészhez megyek és megkérdezem tőle, hogy milyen sikereket ért el a kérdéses műtéti eljárással és a sebész azt mondja, hogy „Erre a kérdésre nem válaszolok” – valószínűleg nem hagynám, hogy megoperáljon, hiszen lehet, hogy nem túl eredményes.

Vagyis azt gondolom, hogy ilyesfajta kérdéseket kellene feltennie: „Működik az a módszer, amit Ön használ?” „Van tudományos bizonyíték arra, hogy ez az eljárás hatékony?”

A kognitív terapeuta, a viselkedésterapeuta azt fogja mondani: „Igen, tudományos bizonyítékaink vannak.”

Nem tartom elfogadhatónak az olyanfajta válaszokat, hogy „30 éve vagyok gyakorló terapeuta”, hogy „már sok páciensem volt, akik hasonló problémával küszködtek”, hogy „sok könyvet írtak már arról a módszerről, amit használok”. A kérdés az, hogy milyen tudományos bizonyítéka van a hatékonyságnak – és itt a tudományosságot hangsúlyozom.

*– Magyarországon újabban az egyik legégetőbb probléma az, hogy sok embernek szembe kell néznie a munkanélküliséggel. A munkanélküliség Magyarországon talán egy kicsit mást jelent, mint a nyugati országokban: nálunk a munkanélküli és a környezete számára egyaránt a munkanélküliség valamiféle teljesen elfogadhatatlan állapot, hiszen évtizedekig lényegében nem tapasztaltunk ilyesmit. Ez az állapot könnyen a pszichidáterbez vezetheti a munkanélkülit. Tudna valamit mondani erről?*

– Nem, hiszen egyáltalán nem ismerem Magyarországot. Azt tudom, hogy az USA-ban, ha valaki munkanélküli, szociális- és személyes problémái lesznek. Sok ember neveltetéséből következően úgy érzi, hogy személyes értéke attól függ, hogy mit dolgozik, mit állít elő. Ez nagyon is általános nézet Amerikában.

Ha a magyar munkanélküliek úgy érzik, hogy „nem állítok elő semmit, tehát értéktelen vagyok” – akkor ez nem sokban különbözik az amerikai helyzettől.

Nagyon nehéz a munkanélküliségből adódó pszichikus problémákkal dolgozni, mert az ilyesfajta hitek gyökerei egészen a koragyermekkorig, az iskolás évekig vezethetők vissza: „ha jó bizonyítványt hozol, jó gyerek vagy”; ha valaki nem dolgozik keményen az iskolában, a tanár gyakran mond ilyesmit: „nem vagy szorgalmas, rossz gyerek vagy”. Így tanuljuk meg, hogy a munkánkon és a termelékenységünkön keresztül értékelnek minket az emberek, és ezt belsővé téve megtanuljuk, hogy mi is így értékeljük magunkat.

A terapeuta feladata, hogy feltárja: van-e más lehetőség is saját magunk értékelésére? Sajnos sok ember számára a válasz: nem. Például sok páciensem volt, akik nagyon sikeresen dolgoztak sok-sok éven át, meggazdagodtak, majd – ahogy eljött az ideje, 70 éves korukban – nyugdíjba mentek. És most itt ülnek a rendelőmben. Ezek az emberek hosszú évekig reggel 5 órakor felkeltek és este 6-ig, 7-ig dolgoztak a hét 6 napján. Most – bár sok pénzük van és nyugodtan pihenhetnének – ugyanúgy felkelnek reggel 5 órakor, de nincs semmi tennivalójuk, és így ilyesmit mondanak maguknak: „Nincs semmi tennivalóm, tehát értéktelen vagyok.” Az ilyen emberek lényegében „munkanélküliek” a nyugdíjazás miatt.

Ez lényegében ugyanaz a jelenség: kifejlődött bennük az érzés: „Az vagyok, amit csinálok, az vagyok, amit előállítok. Ha nem termelek semmit, nincs értékem.”

– *És mivel lehetne segíteni nekik?*

– Szeretném, ha megtudnám válaszolni ezt a kérdést. Ha rendelkeznék a válasszal erre a kérdésre, valószínűleg esélyes lennék a Nobel-díjra. Nem tudom a kérdésre a választ. Valami olyasmi ez, amit az embernél 70 éves korában tapasztaltunk, de 2-3 éves korában kezdődött és sok-sok éven át tartott. Nagyon nehéz kérdés tehát, amire nem tudom a választ.

– *A kérdés másik oldala talán a következő: Úgy érzem, hogy ezek az évek Magyarországon hasonlatosak a korai kapitalizmus éveibe: ha va-*

*laki új vállalkozásba fog, akkor nagy a valószínűsége, hogy kudarcot vall, de szerencsés esetben viszonylag gyors sikerre számíthat. Ez a siker azután váratlanul újfajta problémákhoz vezet: a sikeres vállalkozó hirtelen úgy érezheti, hogy elveszítette régi barátait és nem talál újakat. A sikeres vállalkozók közül sokan „munkamániásokká” válnak: úgy beleszeretnek a munkába, mint az alkoholista az italba – képtelenek megállni. Sajnálhatnak minden nem munkával töltött percet, hiszen korábban sosem álmodott mennyiségű pénzt „veszteni”, mialatt mással foglalkoznak.*

*Így azután könnyen felbomlik a család: elvesztik a feleségüket, elzúlik a gyerek, és a következő lépés (jó esetben), hogy a pszichológus rendelőjében kötnek ki.*

– Mint minden más esetben, itt is igaz, hogy valamiből túl sok – még ha az a valami jó dolog is – káros. Magyarországon például igazán nagyon szeretem a magyaros ételeket. Csodálatosak az ételek és a sütemények. De a harmadik-negyedik adag palacsinta után már nem olyan jól érzem magam. Vagyis ez a nagyon jó valami, ami nagyon ízlett az elején, végül is megbetegíthet.

Azt hiszem, hogy nagyon fontos és jó dolog – és magam is nagyon örülök neki –, hogy Magyarország végre újra demokratikus ország lett. Hogy az embereknek lehetőségük nyílt arra, hogy sikeresek legyenek. (Persze vannak olyanok, akik túl jól megtanulták a régi szabályt: „Ne állj mások fölé! Mindenki egyenlő!”, hiszen a „munkaparadicsomban” – elvileg – mindenki egyenlő volt.)

De valójában mindenki sikeres lehet anélkül, hogy el kellene veszítenie a barátait, feleségét. Ha minden idejüket és energiájukat a munkára fordítják, abból természetesen baj lehet, mint bármilyen túlzásból.

Például, ha egy új kaszinó nyílik meg, ezzel nincs semmi probléma. Havonta egyszer elmegyek a kaszinóba, és elvesztek némi forintot, de ez rendben van, hiszen élveztem a játékot, jót ettem, majd hazamentem. De ha rákapok a kaszinóra és mindennap odajárok, napi 8-10 órát ott töltök, és el kell adnom a házamat, az autóm – a gyerekeimet ... nos ez nyilván nem jó, és végül a pszichoterapeuta rendelőjében kötök ki.

De mindenesetre arra buzdítanám a magyarokat, hogy élvezzék a kapitalizmus gyümölcseit.

– Bizonyos önkontrollal.

– Ésszerűen. Ne váljanak „munka-mániásokká”, mert ez nem jó, és e nélkül is nagyon sikeresek lehetnek.

– Egy másik dolog, amiről úgy gondolom – noha már nem vagyok benne egészen biztos –, hogy kissé más Magyarországon, mint az USA-ban a következő: az USA-ban szinte divat, hogy az ember elmegy a „pszichológusához” vagy „pszichiáteréhez”; Magyarországon, ha valaki pszichológushoz fordul, a környezete gyakran úgy gondolja, hogy „nem normális”.

– Nos, Amerikában a pszichológussal kapcsolatos szégyenérzet – a legtöbb helyen – erősen csökkent. Terapeutához fordulni már jórészt nem szégyen, noha ma is vannak olyan családok, közösségek, helyek, ahol pszichológushoz fordulni olyan érzéssel jár, mintha törvénybe ütköző dolgot követne el az illető. Azt nem hiszem, hogy Amerikában büszkék lennének az emberek a pszichológusukra. Én nem hallottam, hogy bárki is büszkén mondta volna, hogy „Megyek a terapeutámhoz!”, de az igaz, hogy többnyire nem húzódoznak az emberek, hogy elmondják ezt aényt.

Egy régi amerikai filmes, Sam Goldwin – a Metro-Goldwin-Mayer filmgyár alapítója – mondta, hogy „mindenkinek, aki pszichiáterhez fordul, meg kellene vizsgálni a fejét”, mivel mindenki, aki pszichiáterhez fordul, bolond – különben miért menne oda?

Azt hiszem, hogy az érzelmi problémák az utóbbi időben elfogadottá váltak: általánosan elismerik, hogy ha valakinek érzelmi problémái vannak, az még nem feltétlenül antiszociális, kormányellenes ... Több ember keres pszichológiai segítséget, mint amennyien kapni tudnak. És csak remélhetem, hogy a magyar pszichológusok, pszichiáterek képesek lesznek megadni az embereknek azt a segítséget, amire szükségük van.

– Mit gondol, hozzájárulhat-e az iskola a felnőttek mentális egészségéhez, vagy éppen van-e része az iskolarendszernek a felnőttkori mentális problémákban?

– Mindkettő lehetséges. Ha visszatekintünk a történelemre, ha például Alfred Adler munkájára gondolunk, Bécsben, a század elején – Adler egy iskolában nyitotta meg a klinikáját. Úgy találta, hogy a legjobban az

iskolán keresztül befolyásolhatja a gyerekeket. Világszerte probléma, hogy a tanárokat igyekeznek tárgyi tudással teletömni, ahelyett, hogy megfelelő pszichológiai ismeretekhez, készségekhez juttatnák hozzá őket. Vagyis az iskola – úgy gondolom – csodálatos hely lehetne arra, hogy a gyerekek megtanulják, hogyan hárítsák el az életben rájuk leselkedő problémákat. Sajnos azonban Magyarországon és Amerikában egyaránt az iskola gyakran olyan hely, ahol a problémák kezdődnek. Nagyon jó lenne, ha az iskolák a szellemi egészség szülőhelyei lennének.

*– Van-e valamilyen elképzelése arról, hogy milyennek kellene lennie az „ideális iskola”-nak?*

– Azt hiszem, hogy az ideális iskola – ha egyáltalán van ilyen – igyekszik segíteni azoknak a tanároknak, akik nehézségekkel küszködő gyerekekkel foglalkoznak. Rendszerint a tanárok azokra a gyerekekre figyelnek a leginkább, akik a legnagyobb zajt csapják (mert ők okozzák a legtöbb nehézséget, megzavarják az órát stb.). Márpedig lehet, hogy éppen az a gyerek küszködik a leginkább, aki csendben van. Ha lennének – nem csupán Magyarországon, de az USA-ban is – olyan tanárok, akik képzettek e téren, akkor lehetővé válna már a kezdetben, hogy megoldódjanak a gyerekek problémái, ahelyett, hogy hosszú-hosszú évekig elhúzódó bajokká fajulnának.

Azt hiszem, hogy az ideális iskolában olyan órák lennének, melyeken az életről, az érzelmekről tanulnának.

Azt hiszem, az ideális iskola pszichológiai orientációjú lenne. Az ideális iskola nem tanítana olyan értékeket, melyek romboló hatásúak. Gyakran előfordul például, hogy az iskolában a gyerek azt tanulja meg, hogy „a tökéletesség az alapvető kritérium”. Így történhet meg, hogy egyesek egész életüket azzal töltik, hogy megpróbálnak tökéletesek lenni, és minthogy ez nem sikerülhet, ezért mindig sikertelennek érzik magukat.

*– Egy másik hely amelyik hozzájárulhat a mentális egészség vagy éppen a mentális zavarok kialakulásához a munkahely. A munkahelyek ugyancsak gyors átalakuláson mennek keresztül ma Magyarországon, és tapasztalható, hogy egyesek számára az újszerű szabadság a munkahelyen is szorongást, félelmet kelt.*



– Azt hiszem, hogy az új, a váratlan dolgok mindig félelmetesek. Sokak számára a régi demokrácia visszatérése új, és nem tudnak mit kezdeni vele. Mint minden hasonló helyzetben, meg kell szoknunk az újat. Modellekre van szükségünk, olyan emberekre, akik segítenek a munkahelyeken dolgozóknak abban, hogy alkalmazkodjanak az új helyzethez. Talán a pszichológiának fontos szerepe lehetne ebben is.

– *A szervezetek humanizálásában?*

– Nem csupán a szervezetek humanizálásában. Nálunk az USA-ban léteznek úgynevezett „Dolgozókat Segítő Program”-ok. Nem tudom, van-e ilyen Magyarországon, de ha nincs, akkor talán érdemes lenne itt maradnom, hogy elindítsak egy ilyet.

– *Igen, azt hiszem, hogy ez nagyon is hasznos lenne.*

– A „Dolgozókat Segítő Program” célja minden esetre valóban a dolgozók segítése. Például az egyik nagy probléma az alkoholizmus.

– *Ez igen komoly probléma Magyarországon is.*

– És nagyon nagy probléma az USA-ban, Svédországban, Izraelben – mindenütt.

Ha a dolgozó hiányzik a munkahelyéről, mert leitta magát, ez sokba kerül a munkahelyének, a dolgozónak, csökken a termelékenység...

Néhány évvel ezelőtt végeztünk egy vizsgálatot, és úgy találtuk, hogy minden dollárért, melyet egy munkaadó a dolgozókat segítő programra költ, 2 dollárt kap vissza a termelékenység növekedéséből. Nos, ha azt mondja egy munkaadónak, hogy „nézze, adjon nekünk egy dollárt, s mi garانتálunk két dollárnyi termelékenységnövekedést és elégedettebb dolgozói lesznek – biztos vagyok benne, hogy kapni fog az ajánlaton.

A „Dolgozókat Segítő Programok” segítenek a családdal kapcsolatos bajokon, az alkoholizmussal, a kábítószer-használattal kapcsolatos problémák megoldásában, a cél azonban nem a sok éves kezelés. A cél az, hogy a dolgozó olyan gyorsan visszatérjen a normális munkájához, normális életéhez, amilyen gyorsan csak lehetséges.

– *Említette a családot. Mit tud segíteni a pszichoterápia a családi élet boldogabbá tételében?*

– Azt hiszem, nem szabad beszűkíteni a kérdést a pszichoterápiára. Ennél általánosabb segítséget nyújthat a pszichológia.

Mert nem mindenkinek van szüksége pszichoterápiára. Nem ajánlom mindenkinek a pszichoterápiát, nem hiszem, hogy mindenkinek hasznára válna – sokféle okból. De úgy gondolom, hogy a pszichológia mindenki számára hasznos ismereteket, készségeket közvetíthet arról, hogy mit lehet, mit kell tenni a különböző esetekben.

Úgy gondolom, hogy több ilyen jellegű könyvet kellene írni magyarul, magyar pszichológusoknak, magyarok számára: a családi életről, a sokféle családi probléma lehetséges megoldási módjáról.

– *Hadd tegyek fel egy másik – talán ugyancsak Nobel-díjas – kérdést: ismeri-e a boldog házasság titkát?*

– Nos, saját magamat kell példaként használnom. Tehát: bizalom, megértés, jó étel és gyengédség. Mindenkitől azt kérdezném meg: „Gondolj vissza rá, mennyire voltál gyengéd a feleségeddel. Mennyire fejezted ki szeretetedet fizikailag? Hányszor értél hozzá a vállához, a nyakához? Mondtál-e valami kedveset neki: „Szervusz aranyom!” „Szia kedves!”, „Szeretlek!”?”

Nagyon érdekes, hogy ha megkérdesz valakit, hányszor volt gyengéd tegnap a párjához, általában azt mondja: „Talán kétszer-háromszor.” Ön hányszor volt? Nos, akárhányszor is, holnap legyen kétszer annyiszor. És figyelje meg a hatást. Ha három kedves dolgot mondott eddig napjában a párjának, ezentúl mondjon hatot. A párja először talán ezt fogja mondani: „Miért vagy ilyen kedves hozzám? Csak nincs valakid?” De egy idő múlva észlelni fogja, hogy a gyengédséget viszonozzák. És azután Ön is viszonozza, és ezt a viszonzást is viszonozzák és ... azt hiszem ez az egyik keresett titok.

– *Köszönöm szépen a beszélgetést.*

## IRODALOM

FREEMAN, A. – DEWOLF, R. (1990): *Woulđa, Coulda, Shoulđa (Overcoming regrets, mistakes and missed opportunities)*.

Harper Perennial, New York

# Csodálatos gyógymódok pedig nem léteznek!

*Beszélgetés Victor D. Sanuaval a szellemi rendellenességek gyógyításának lehetőségeiről*

EGY ÉRDEKES ELŐADÁSCÍM HÍVTA FEL A FIGYELMEMET A 2. EURÓPAI PSZICHOLÓGIAI KONFERENCIÁN VICTOR D. SANUARA: „A RENDELLENESÉGEK »CSODÁS« GYÓGYMÓDJAINAK TÖRTÉNETE”. KI NE SZERETNE CSODÁKRÓL HALLANI? MEGKÉRTEM HÁT, ÜLJÜNK LE BESZÉLGETNI.

– *Kérem, mutakozzon be.*

– Victor Sanua vagyok, a St. John's University (Queens, New York) pszichopatológia professzora. Klinikai pszichológiából szereztem doktori fokozatot annak idején, de a fő érdeklődésem a szociológia és az antropológia, és ezt a három területet igyekszem összekapcsolni. Amikor az emberi természetet vizsgáltam az elmúlt 30-40 évben, akkor mindig megpróbáltam figyelembe venni, hogy biológiai, szociológiai és kulturális lények vagyunk egyszerre. Sajnos, nagyon kevesen vagyunk, akik ezt a három tényezőt egyaránt fontosnak tartjuk.

– *Hogyan alakult ki ez a széleskörű érdeklődése?*

– Azon az egyetemen, ahol végeztem, két helyen is volt szociálpszichológiai tanszék: a pszichológusoknál és a szociológusoknál. A két szociálpszichológia-tanszéken nagyon eltérő szemlélet uralkodott. A pszichológusoknál úgy tűnt, hogy a temperamentum, az ösztön, a személyiség határozza meg jórészt a viselkedést.

A szociológusoknál mindenekelőtt a környezet volt a meghatározó. Elgondolkoztatott: mitől viselkedünk hát úgy, ahogy viselkedünk? A géneink vagy a környezet a döntő? Én mindenesetre azóta is minden

Az ember nem teljesen függő és eleve elrendelten meghatározott, hanem ő maga dönti el, hogy megadja-e magát a körülményeknek, vagy szembeszáll velük. Más szóval, az ember végső soron önrendelkező lény. Az ember nemcsak egyszerűen létezik, hanem mindig eldönti, hogy milyen legyen a léte, mivé vájon a következő pillanatban.

Ugyanígy minden embernek szabadságában áll, hogy bármely pillanatban megváltozzon. Ezért csak egy egész csoportra vonatkozó statisztikai felmérés széles keretei között tudjuk megjósolni a jövőjét; egy-egy személy sorsa azonban alapvetően megjósolhatatlan marad. Bármiféle jóslat alapját a biológiai, pszichológiai vagy szociológiai feltételek képeznék. Mégis az emberi lét egyik alaptulajdonsága az a képességünk, hogy felülemelkedjünk ezeken a körülményeken, túlnőjünk rajtuk. Az ember képes jobbra tenni a világot, ha lehetséges, és képes magát is jobbra tenni, ha szükséges.

*Viktor E. Frankl: . . . mégis mondj Igent az Életre!  
Pszichoteam, 1988, 145. old.*

frásomban megpróbálom együtt figyelembe venni a vizsgált kérdés szociológiai, kulturális és biológiai vonatkozását.

– *Van-e batározott véleménye arról, hogy milyen arányban batározza meg viselkedésünket az öröklődés?*

– Mint mondtam, pszichopatológiát tanítok, és az Egyesült Államokban manapság a pszichopatológiában általában feltételezik, hogy a lelki rendellenességek örökletesek, vagy az agy élettani változásai következtében állnak elő.

Volt egy időszak, amikor minden mentális zavarra fiziológiai magyarázatot kerestek. Ezután volt egy másik, amikor mindent a libidóval, az ösztönelmélettel magyaráztak.<sup>1</sup> Hol az egyik, hol a másik irányzat van felül. Amikor Európa elsősorban organikus szemléletű volt, akkor mi pszichoanalitikusok voltunk, most, amikor mi már nem vagyunk pszichoanalitikusok, Európa vált pszichoanalitikusabbá. Vagyis ez bizonyos mértékig divat kérdése.

– *Hogyan közelíti meg Ön a lelki betegségeket?*

– Néhány évvel ezelőtt láttam egy nagy hirdetést a New York Timesban, melyet skizofrén gyerekek szülei – pontosabban, a Mentális Betegek Országos Szövetsége – adtak ki. Ami megütötte a szememet, az az volt, hogy a hirdetés szerint a mentális zavar éppen olyan betegség, mint a rák vagy a cukorbetegség. Ez örülségnek tűnt nekem, hiszen a cukorbetegséget, a rákot orvosi vizsgálattal meg lehet állapítani, míg a skizofréniát nem.

Elkezdtem keresni, honnan szedték ezt a gondolatot. Úgy találtam, hogy nagyon sok pszichiáter betegséggként definiálja a mentális rendellenességeket.

Számomra ennek semmi értelme nincs. Szerintem ez illúzió, hallucináció, mert hiszen semmiféle bizonyítékunk sincs arra, hogy, például, a skizofrénia az agy betegsége lenne.

– *Mi a skizofrénia?*

– Nagyon nehéz válaszolni a kérdésére. Vannak, akik szerint a skizofrénia nem is betegség, csupán az élet nehézségeire való sajátos reagálás. Ez az álláspontja például Thomas Szasznak, akit Önök közül bizonyára sokan ismernek.

Mindenesetre sajátos tény, hogy az USA-ban négyszer annyi skizofrén van, mint Angliában vagy Franciaországban. Ez jól jelzi, milyen nehéz meghatározni, mi a skizofrénia. Amiről az egyik szakember azt hiszi, hogy skizofrénia, arról más szemléletű szakembernek nagy valószínűséggel más lesz a véleménye.

Egy angol orvos mondta, hogy ha egy amerikai ki akar gyógyulni a skizofréniából, csupán át kell kelnie az óceánon, és ott majd más címkét ragasztanak rá. Hasonló élményben magamnak is volt részem, ami-

Thomas Szász szerint az intézményes pszichiátria folyamatosan veszélyezteti az emberi jogokat. Egyrészt megfoszt embereket emberi jogaitól: mivel a pszichiáternek hatalom van a kezében, így ő diktál, bezár embereket, zárva tartja őket; és további nagy veszélyt jelent egyes emberek számára azáltal, hogy mérgező anyagokat adagol nekik, mély kómában tartja őket, sebészeti eljárásokat alkalmaz. Másrészről jogi döntések is a pszichiáter kezében vannak, amennyiben, ha egy ember valamilyen bűntényt követ el, a pszichiáternek hatalmában áll azt mondani, hogy ez a bizonyos ember nem felelős tettéért, mert elmebetegségben szenved, és nem mint bűnözőt, hanem mint beteget kell kezelni.

*R. D. Laing: Az antipszichiátria aktuális kérdései.  
Humanisztikus Pszichológiai Egyesülés Információ, 1986, 1.*

kor Párizsban meglátogattam a Charanton elmegyógyintézetben a híres Baruch professzort. Egy beteggel elbeszélgetve – amerikai képzettségem alapján – számomra teljesen nyilvánvaló volt, hogy az illető skizofrén. Baruch hozzám fordulva ezt mondta: „Tudom, hogy Önöknél az USA-ban ezt skizofréniának hívják, de minálunk ez depresszió.” Majd a beteghez fordulva ezt kérdezte: „Hogy van a mája?” – Franciaországban ugyanis minden testi bajt a májnak tulajdonítanak.

– *Kérem, mondja el egy vizsgálatát, mely jól illusztrálja az Ön által említett három terület: a szociológia, az antropológia és a klinikum összekapcsolódását.*

– 20-30 évvel ezelőtt részt vettem a mentális rendellenességek széleskörű epidemológiai vizsgálatában.

– *Mi volt ennek a lényege?*

Thomas S. Szasz magyar származású pszichiáter a legismertebb, és egyben a legradikálisabb képviselője annak az irányzatnak, amely megőrzi ugyan a pszichoanalitikus szempontok nagy részét, de a káros viselkedésben a célmomentum döntő fontosságát hangsúlyozza. Szerinte a pszichiátriai betegségek egy részében egzisztenciális és etikai problémák jelennek meg, oly módon, hogy a viselkedészavarban a beteg menedéket talál, részben pedig a tünetekkel környezetét befolyásolni tudja. Szász állítja, hogy a pszichoanalízis maga is sokban hozzájárult, hogy a kultúra elfogadta betegségnek a magatartászavarokat, és ezáltal az emberi problémának egy sajátos, új kifejeződési lehetőséget engedett.

*Buda Béla: A pszichoanalízis és modern irányzatai  
Gondolat, 1971, 62. old.*

– Az epidemiológia orvosi értelemben azt vizsgálja, hogy valamilyen betegség bizonyos területen mennyire elterjedt, hányan kapták meg. Ebben a híressé vált Midtown Manhattan vizsgálatban 1600 embert vizsgáltunk meg: hosszú kérdőívekkel igyekeztünk felmérni a különféle pszichológiai problémáikat. Különböző skálákat dolgoztunk ki, melyek segítségével a megvizsgált személyek a „nagyon zavart”-tól az „egyáltalán nem zavart”-ig elhelyezhetők voltak. A tanulmány egyik fő eredménye azt mutatta, hogy az emberek 80%-ának van valamilyen szellemi zavara. (Természetesen vannak, akik azt mondják, hogy mindenkinek van valamilyen komplexuma, így lehetetlen, hogy mi 20%-uknál semmit sem tapasztaltunk.)

15-20%-uknak volt komoly mentális problémája, anélkül, hogy valaha is látott volna pszichológust, pszichiátert. Ez azt jelenti, hogy a klinikákon és egyéb lelki problémákat kezelő intézményekben készített sta-

tisztikák nem fedik fel, milyen elterjedtek a mentális zavarok a társadalomban. A mentális bajok elterjedtségének, arányának a feltárását egy adott közösségen belül epidemológiai vizsgálatokkal kell feltárni.

Az is fontos eredménye volt a vizsgálatnak, hogy a mentális zavarok társadalmi rétegenként, etnikai csoportonként nagyon eltérőek. Hogy várható volt-e ez vagy sem, nem tudom, de a társadalmilag hátrányosabb helyzetű rétegeknél sokkal több mentális zavart találtak, mint a társadalom felsőbb rétegeinél. Ami azonban ennél érdekesebb, az az, hogy bár a felsőbb rétegeknél viszonylag kevesebb a mentális zavar, mint a hátrányosabb helyzetűeknél, mégis közülük viszonylag többen fordulnak pszichiáterhez, mert hiszen megengedhetik maguknak, meg tudják fizetni.

– *Ez logikusnak tűnik.*

– Igen. És továbbmenve, az is jellegzetesnek bizonyult, hogy ha már elmennek a pszichiáterhez vagy pszichológushoz, milyen kezelésben fognak részesülni: az alsóbb rétegek gyógyszerert kapnak, a felsőbb rétegek pszichoanalízist. Ez volt a helyzet 30 évvel ezelőtt.

– *Melyik volt eredményesebb?*

– Senki sem tudja pontosan.

A gyógyszeres kezeléseknak sokféle mellékhatásuk van. Még a „csodás”-nak kikiáltott kezeléseknak is. Az elmúlt 60 évben nagyon sok módszert kipróbáltak a mentális zavarok kezelésére. A Pinel idejében használt, primitívnek és barbárnak tekintett módszerek helyett kifinomultabb eljárásokat fejlesztettek ki – amelyek gyakran még kétségesebb eredményre vezettek és többnyire még károsabbak voltak.

Az egyik legkorábbi testi kezelés az elektroterápia volt: a katóddal izgatni igyekeztek az idegeket, míg az anódnak csillapító hatást tulajdonítottak.

Egy másik híres kezelés volt a hidroterápia. Ez fürdőkből, nedves pakolásokból, gőzölésből stb. állt – Wagner-Jauregg még orvosi Nobel-díjat is kapott érte. De használták a test lehűtését és a hosszantartó altatást is.

Az USA-ban a 30-as években Henry Cotton egy radikális kezelést használt, mely a „helyi fertőzés elméletén” alapult. Feltételezték, hogy a



fertőzések által termelt „mérgek” eljutnak az agyba, és ezek idézik elő a mentális zavarokat. A kezelés ennek megfelelően a fertőzött szervek (fogak stb.) eltávolításából állt. Cotton és követői – többek között Adolph Meyer, a jó nevű pszichiáter – hosszú évekig egyszerűen figyelmen kívül hagyták az operációk negatív eredményeit.

Később Sakel osztrák pszichiáter inzulin-kúrája versengett a magyar származású Meduna László kámforterápiájával. A maguk korában csodaszernek tekintett gyógyszerekről idővel kiderült, hogy nem sokat használtak a pácienseknek.

Ezt a két kezelést Olaszországból kiindulva kezdte felváltani a Cerletti és Bini által kitalált elektrokonvulzív terápia (ECT), népszerű nevén az elektrosokk. Ma – éppen a gyógyszerek korlátait belátva – az USA-ban újra kísérleteznek vele, noha kétségtelenül fennáll az agykárosodás és az emlékezetvesztés veszélye.

Az elektrosokkot egy sebészeti beavatkozás váltotta fel lobotómia és sok más fedőnév alatt. Ezt egy Moniz nevű portugál neurológus dolgozta ki és terjesztette el Európában, és Freemann vezette be az USA-ban. (Érdekes egyébként, hogy a „csodagyógymódok” többsége Európában keletkezett, és Amerikában vált tömegessé.) Freemann – hogy támogatókat szerezzen a módszerének – ilyesfajta szalagcímekeket gyűjtött a nagy amerikai újságokban: „Egy sebész, akinek a kése visszahozza az idegkárosultak józan eszét” „A sebészet csodája visszahozza 50 dühöngő mániás józan eszét” „Nem nehezebb, mint egy foghúzás” stb. Freemann még gyerekeknél is használta a lobotómiát. Sőt, egy változata még ma is használatos „sztereotaktikus cingulátómia” néven. Lényege: elektródák beültetése az agyba.

Hosszú ideig tartott, amíg végül erről is kiderült, hogy többet árt, mint használ – s ekkor nem maradt más, mint a gyógyszerelés. A gyógyszerek divatját Delay és Deniker indította el Franciaországban, majd az egész világon elterjedt. A gyógyszerekről azután egyenként kell bebizonyítani, hogy hatástalanok, jelentős káros mellékhatásuk van, vagy éppen végzetes hatásuk lehet, ha túladagolják. A depresszió ellen használt egyik gyógyszer mellékhatásaként, például, néhányan agresszívakká váltak, mások öngyilkosok lettek. Hogy mindennek ellenére ezek a „csodálatos” gyógyszerek milyen lelkesedést váltottak ki, arra

A kaliforniai Berkeleyben népszavazást tartottak arról, hogy az orvosok használhatnak-e egy bizonyos kezelést, az elektrosokkot. Az elektromos áramütést az USA-ban több mint 40 éve alkalmazzák az erősen depressziósok gyógyítására.

A szavazók mintegy 15-25000 fős többséggel megszavazták azt a törvényt, amely az elektrosokk alkalmazását 500 USD pénzbüntetéssel és 6 hónapig terjedő börtönnel bünteti.

Az Amerikai Pszichiátriai Társaság fontolgatja, hogyan tudná jogi úton megtámadni a népszavazás eredményét.

*Journey, an international notebook Vol. 2 # 2, 1983.*

vonatkozóan hadd idézzem a leghíresebb orvosi központok egy-egy kutatóját. Solomon Snyder a John Hopkins egyetemről azt mondta: „A pszichofarmakológia következtében a pszichiátria az orvostudomány elmaradott területéből élenjáróvá vált.” Jack Barchas, a Stanford Egyetem kutatója szerint pedig „a pszichofarmakológia legújabb eredményei, az idegműködéseket szabályozó gyógyszerek Einstein forradalmi felfedezéseihez hasonlíthatók”.

Ezeket a „forradalmi áttöréseket” olvasva nehéz elkerülni a déjà vu érzését. Sokak számára mindenesetre egyre világosabb: túl messze mentünk az USA-ban abban az igyekezetünkben, hogy mindenfajta mentális problémára valamilyen gyógyszert találjunk.

– *Ha jól értem, akkor Ön azt mondja, hogy semmi sem érdemelheti meg a „csodagyógymód” elnevezést. Jó lenne, ha legalább valamilyen gyógymóddal rendelkeznénk néhány mentális rendellenességre.*

– Nincs ilyen gyógymód. Ha például skizofrének klorpromazint adunk, akkor nem zavarják többé a hallucinációi. De ez nem jelenti azt,

hogyan meggyógyult, a problémáiból nem gyógyítottuk ki, megmaradt skizofrének. Természetesen azok az emberek a környezetében, akiket elrémítettek a hallucinációi, most azt tapasztalják, hogy a tünetek megszűntek, és így elégedettek a gyógyszer hatásával: „Adjunk neki többet!”. De valójában nem a beteg állapotán javítottunk – ő skizofrén marad élete végéig, hacsak valahogyan spontán javulás nem következik be. Egy svájci pszichiáter kimutatta, hogy e csodagyógyszerek ellenére a skizofrénia gyógyításának eredményessége nem változott a XIX. század óta. A gyógyszerek nem adnak választ a mentális egészséggel kapcsolatos problémákra.

– *Ön szerint mi lenne a válasz?*

– Az én válaszom többé-kevésbé forradalmi. Úgy gondolom, hogy meg kell változtatni a társadalmat, hogy csökkenjen a szegénység, a létért való kegyetlen küzdelem, ahhoz, hogy csökkentsük a mentális rendellenességeket. Az epidemiológiai vizsgálatok eredményei világosan megmutatják: ha jobb életed van, általában jobb a mentális állapotod is.

Hogyan érhető ez el? Ahelyett, hogy pszichiáterként megpróbáljuk egyenként meggyógyítani az embereket, a társadalom mérnökeiként azon kellene dolgoznunk, hogy javítsunk az emberek életfeltételein, csökkentsük a rájuk nehezedő stresszt.

Azt mondhatja, hogy „Jó, de ez futurista álláspont. Mit csináljak, ha most jelentkezik nálam egy hallucináló skizofrén?” Ha gyógyszert ad neki, akkor lehet, hogy eltünteti a hallucinációit, de meg nem gyógyítja, és ráadásul hozzáférhetetlenné válik. Van egy jól ismert pszichiáter az USA-ban, aki élesen ellenzi a gyógyszeres kezelést és az elektrosokkot, és egy-egy könyvet is írt ellenük. Egy helyütt leírja, hogy kezdő orvosként a főnökei utasították, hogy másnap egy páciensnek adjon valamilyen gyógyszert. Minthogy ezt nem akarta megtenni, bent maradt a kórházban, és az egész éjjelt a pácienssel töltötte. Lassanként sikerült a páciens szorongását csökkentenie, a kommunikációt elindítania – sokkal jobb hatással volt a betegre, mintha a gyógyszerrel elkábította volna.

Természetesen igazán idealistának kell lennie annak a pszichiáternek, aki az egész éjjelt bent tölti a páciensével a kórházban, ahelyett, hogy egyszerűen felírna neki valamilyen pirulát.

(A kliensközpontú terápia) nem törekszik a pszichotikus történések háttérének a feltárására, inkább a felgöngyölítésére.

Az itt és most anyagát igyekszik mozgósítani. Például: a beteg valamilyen vizsgálatot végeztek. Erről beszélgetünk. Nos, ennek felelevenítését olyan érdeklődéssel kíséri a terapeuta, mintha a legizgalmasabb mozdidarab lenne.

Vagy: látogató volt, vagy egy másiknak volt látogatója, és ő ezt megfigyelte; vagy látta az egyik nővérkét, amint esernyővel elment. Ilyen és ehhez hasonló élményfoszlányok, megfigyelési töredékek bukkannak fel a betegben a beszélgetés során. A terapeuta elfogadja ezt mint érdekest, mint igazit. Kalauzolja abban az irányban, hogy ezt a kicsi élményroncsot minél jobban körüljárja, minél többet mondjon róla. Ez a lényeges vonása a „rogerizmusnak” a skizofrének kezelésében.

*Carl R. Rogers: Encounter csoportok  
Országos Pedagógiai Intézet 1984, 248. old., Kézirat*

– *Úgy tűnik, hogy Ön is idealista.*

– Teljesen igaza van. Szociális, kulturális és antropológiai szempontból együtt szemlélni a világot csak idealistán lehet.

De hadd említsek még egy érdekes vizsgálatot. Nemrégiben végeztek egy sok országra kiterjedő vizsgálatot a skizofréniával kapcsolatban. Úgy találták, hogy a 3. világ országaiban a skizofréria nem válik krónikussá, míg az olyan országokban, mint Oroszország vagy az USA, ahol a világ legjobbnak tekintett pszichiátereinek élnek, igen. A skizofrének aránya nem nagyon különböző, de az eredmények, a kilátások a jövőre nézve a 3. világ országaiban jobbak. Mi lehet ennek az oka?

Az én elméletem szerint az, hogy a 3. világban a családi kötelékek olyan szorosak, hogy a páciens minden szükséges családi támogatást megkap. Ezekben az országokban jórészt nincs elmeógyógyintézet, tehát a páciens otthon maradhat a családnál, amely gondoskodik róla. Az USA-ban az ilyen betegeket korábban elmeógyógyintézetekbe küldték, most meg sok helyütt, megszüntetve az intézményeket, a szegény betegek kikerülnek New York és más nagyvárosok utcáira.

A kórházak általában rendkívül rossz hatással vannak a skizofrénekre. Sokkal jobb a számukra, ha a családdal maradhatnak, és megkapják a család támogatását. De természetesen a családot is támogatni kell. Mert, ha a család nem fogadja el, akkor ennek is káros következményei lehetnek. Általában azonban a 3. világban a pácienseket sohasem szakítják el a családjuktól, és ez határozottan előnyös.

*– Ha jól értem, akkor Ön azt mondja, hogy a páciensnek több támogatást kell kapnia a családban, és a családnak több támogatást kell nyújtani, hogy képes legyen a páciensnek megadni a szükséges támogatást – és talán ez a keresett „csoda-gyógymód”.*

– Igen. Hadd mondjak el még egy vizsgálatot. Los Angelesben végeztek egy kutatást, melynek során a páciensek egy részének a standard gyógyszeres kezelést adták. A kontroll csoportot nem hivatásos segítők felügyeletére bízták, bizonyos minimális gyógyszereléssel. Találja ki, mi lett az eredmény!

A gyógyszerek és a hivatásos pszichiáterek nélküli csoport állapota némileg kedvezőbben alakult, mint azoké, akiket a megfelelő intézményben a pszichiáterek kezeltek.

Ha gyógyszert adunk a páciensnek, ezzel nem segítünk neki abban, hogy megbirkózzon a problémájával. Inkább arra buzdítjuk, hogy passzívan várja, hogy a gyógyszerrel mintegy megjavítsuk „lelki műszerét”.

A nem hivatásos segítők viselkedése viszont támogató jellegű volt. És – úgy tűnik – ez a támogatás segített aktivizálni a páciensekben a problémával való megbirkózás mechanizmusát. És erre van szüksége a pácienseknek: a problémákkal való szembenézésre.

*– Köszönöm szépen a beszélgetést.*

## JEGYZET

<sup>1</sup> A libidó Freud elméletében a szexuális energia neve. „A szexualitás hatalmas hajtóerő, energiája különböző célokra felhasználható a személyiségben, eltéríthető az eredeti ösztöncéloktól.” (Buda Béla: *A pszichoanalízis és modern irányzatai*. Gondolat, 1971, 32. old.)

*Szublímációnak* hívja azt a mechanizmust, amelynek során „a szexuális készlet közvetlenül áttevéődhet társadalmilag magasrendűnek tartott tevékenységek motivációjába, például, művészi vagy tudományos munkába, vallásos viselkedésbe stb.” (uo.)

*Jung* szerint – aki túlzottnak tartotta a szexualitás hangsúlyozását a pszichoanalízisben – a libidó „általános életerő, motivációs forrás, amelynek a szexualitás egy részlete.” (uo. 47. old.)

# *A káros és hasznos szorongás*

*Beszélgetés Charles D. Spielbergerrel a szorongásról és az egészséges életről*

JÓ 40 ÉVVEL EZELŐTT EGY SZORONGÁSRÓL SZÓLÓ KÉZIKÖNYVBEN AZT ÍRTÁK: „HA A SZORONGÁST BIOLÓGIAI VAGY TÁRSADALMI ESZKÖZÖKKEL SZABÁLYOZNI TUDNÁNK, AZ CIVILIZÁCIÓNK SZERKEZETÉBEN ALAPVETŐ VÁLTOZÁSOKAT HOZNA, ÉS VALÓSZÍNŰLEG NAGYMÉRTÉKBEN NÖVELNÉ AZ EGYES EMBEREK BOLDOGSÁGÁT” (HOCH-ZUBIN, 1950).

SCHLESINGER (1948) AZT ÍRTA, HOGY „A SZORONGÁS KORUNK HIVATALOS ÉRZELME”. AZÓTA TERMÉSZETESEN SOK MINDEN MEGVÁLTOZOTT: A 90-ES ÉVEK ALIG VALAMIBEN HASONLATOSAK A 40-ES ÉVEKRE. DE TALÁN DICKSONNAK (1956) VAN IGAZA: „MINDIG ÉS MINDEN VÁLTOZIK. A SZOKÁSOK, A BESZÉD, A VILÁGNÉZET, MÉG AZ ERKÖLCS IS, MIND MEGVÁLTOZIK. A FÉLELEM AZONBAN VÁLTOZATLAN. CSAK A FÉLELEM VÁLTOZATLAN.”

AMIKOR A KÜLÖNFÉLE MATEMATIKATANÍTÁSI MÓDSZEREK PSZICHOLÓGIAI HATÁSAIT VIZSGÁLTAM MAGYARORSZÁGON (KLEIN 1980) ÉS KÜLFÖLDÖN (KLEIN 1987), AKKOR MINDIG ELSŐREN-DŰEN FONTOSNAK TARTOTTAM MEGVIZSGÁLNI A TANULÓK SZORONGÁSÁT. A SZORONGÁSVIZSGÁLATOK HAZAI ÚTTÖRŐJÉVEL, FORRAI TIBORNÉVAL (1968) EGYETÉRTVE UGYANIS ÚGY GONDOLTAM: „LEHET, HOGY PILLANATNYILAG UGYANOLYAN JÓ, VAGY TALÁN MÉG JOBB EREDMÉNYT ÉRHEK EL SZÁMTANBÓL AZ A TANULÓ, AKI CSAK AZÉRT TANUL, KÜSZKÖDIK A FELADATTAL, MERT FÉL SZIGORÚ SZÜLEITŐL, MINT AZ, AKIT MAGUK A FELADATOK ÉRDEKELNEK. TOVÁBBI HATÁSAIBAN AZONBAN AZ UTÓBBINÁL FEJLŐDÉST, MÍG AZ ELŐBBINÉL KÉSŐBB LETÖRÉST, VAGY ESETLEG NEUROTIKUS FÉLELMET VÁRHA-TUNK MINDENFÉLE VIZSGAHELYZETTEL SZEMBEN.”

VAGY AHOGY EYSENCK (1979) MONDJA: HA A SZORONGÁS TÚL ERŐSSÉ VÁLIK, A TANULÓK – AKÁR FELNŐTTEK, AKÁR GYEREKEK – NEM KÉPESEK TELJES FIGYELMÜKET A FELADATRA FORDÍTANI, FIGYELMÜK EGY RÉSZÉT ELVONJA SAJÁT KÉNYELMETLEN ÉRZÉSÜK. A FIGYELMÜK EGY MÁSIK RÉSZE ELVONÓDIK ÖNMAGUK BÍRÁLATÁRA, MERT ÚGY ÉRZIK, HOGY NEM KELLENE SZORONGANIUK: „MICSODA BOLONDSÁG EZ AZ EGÉSZI!”. MÁRPEDIG, HA AZ EMBERT TÚLSÁGOSAN LEFOGLALJA A SAJÁT SZORONGÁSA, A FÉLELEM A SZEREPLÉSTŐL (FELELÉSTŐL, DOLGOZATÍRÁSTÓL STB.), AKKOR NAGY AZ ESÉLYE, HOGY VALÓBAN ROSSZ EREDMÉNYT FOG ELÉRNI, ÉS ETTŐL AZUTÁN MÉG SZORONGÓBBÁ VÁLHAT (CLIFFORD 1986).

HASONLÓ ÖRDÖGI KÖR AZ ISKOLÁN KÍVÜLI ÉLETBEN SEM RITKA, KÜLÖNÖSEN AZ ÚJONNAN MUNKÁBA LÉPŐKNÉL, A KEZDŐ VEZETŐKNÉL IGEN GYAKORI. ÍGY NEM CSODA, HA MEGRAGADTAM AZ ALKALMAT, HOGY BESZÉLGESSEK CHARLES SPIELBERGERREL, AKI ÉVTIZEDEK ÓTA A SZORONGÁS KUTATÁSÁNAK EGYIK VEZETŐ EGYÉNISÉGE. SPIELBERGER PROFESSZOR NEM CSUPÁN A 2. EURÓPAI PSZICHOLÓGIAI KONGRESSZUS ILLUSZTRIS VENDÉGE VOLT, DE EZT MEGELŐZŐEN EGY KÉTNAPOS SZIMPÓZIUMOT IS VEZETETT BUDAPESTEN A TESTNEVELÉSI EGYETEMEN, AHOL EBŐL AZ ALKALOMBÓL DÍSZDOKTORRÁ IS AVATTÁK.

– *Kérem, mutatkozzon be.*

– Charles Spielberger vagyok, a pszichológiai doktoranduszok kutatásait vezető professzor a Dél-floridai Egyetemen, a floridai Tempe városban, egyszerismind ugyanitt igazgatója a Viselkedést Befolyásoló Gyógyszerek és az Egészség Pszichológiájának Kutatásával Foglalkozó Központnak.

– *Önt leginkább a szorongással kapcsolatos kutatásairól ismerik. Magyarország ma meglehetősen szorongó ország. Mit tudna Ön mondani a szorongó embereknek?*

– Mindenekelőtt világossá kell tenni, hogy a szorongás normális, természetes érzelem. Az emberiség fejlődésében fontos része volt, és fel-



Élete során az ember gyakran attól fél, amitől nem kellene, vagy nem úgy fél, ahogy kellene, vagy nem akkor, amikor kellene.

*Arisztotelész: Nikomakhoszi etika  
Magyar Helikon, 1971.*

tétlenül az alkalmazkodást elősegítő szerepe van, ha valamilyen valóságos veszéllyel kapcsolatban lép fel. Ez az érzelmi felhangoltság veszi rá az egyént, hogy elkerülje a veszélyes helyzetet. Vagyis adaptív és hasznos, ha a külvilágban meglévő valódi veszély reális észlelésén alapul.

Akkor válik problémává, ha fenyegetésként félreértelmezünk olyan helyzeteket, amelyek pedig nem veszélyesek, nem károsak ránk nézve. Így ugyanis igyekszünk elkerülni olyan szituációkat, melyeket csak mi észleletünk veszélyesnek, a tényleges valóságban azonban nem azok.

Az egyik dolog tehát, ami segítheti azokat, akik szoronganak, ha rávesszük őket arra, hogy még egyszer gondolják át, vizsgálják meg, hogy vajon a szituáció valóban veszélyes, fenyegető-e.

Például sokan szoronganak attól, hogy beszédet kell tartaniuk. Sok színésznek van lámpaláza. Ez nem feltétlenül rossz: lehet, hogy hatékonyan mobilizálja az illető energiáit a feladat megoldására. De ha túl erőssé válik, akkor igyekszik elhárítani az ilyen helyzetet, s ennek negatív következményei lehetnek.

– *Az egyik probléma Magyarországon, hogy sok iskolás – különösen sok kisiskolás – nagyon szorongó. Mit lehetne tenni a gyerekek szorongásának csökkentéséért?*

– Mindenekelőtt vizsgálni kellene, hogy miért van ez így: a szülők túl nagy elvárásai miatt, amelyeknek a gyerekek csak nehezen tudnak megfelelni, vagy a tanárok büntetésétől való félelem következtében, vagy a két tényező valamilyen kombinációjának eredményeként.

Azt hiszem, az első lépés mindenképpen az, hogy megpróbáljuk megérteni a szorongás eredetét. Ezután módosíthatjuk azokat a feltételeket, melyek a szorongást előidézik, vagy felkészíthetjük a gyerekeket arra, hogy jobban képesek legyenek megbirkózni azzal a szorongással, amit tapasztalnak.

De ismét hangsúlyoznám, hogy bizonyos teljesítménnyel kapcsolatos szorongás hasznos, mert motivációként szolgál arra, hogy keményebben dolgozzanak azért, hogy megértsék, ami szorongóvá teszi őket. Hiszen részben éppen azért szoronganak, mert nem értik, amit meg kell tanulniuk. Minden tanulás szorongással jár, és a szorongás ősi forrása az ismeretlen, éppúgy, mint a büntetés, vagy a veszélyes szituációban való sérüléstől való félelem.

*– Ma Magyarországon sokan szoronganak a birtelen, gyorsan bekövetkezett változásoktól.*

– A szorongás definíciószerűen félelem, aggodás a jövő bizonytalansága miatt. Ha azokat az óriási változásokat nézzük, amelyek Magyarországon és a kelet-európai országokban bekövetkeztek, érthető, ha ez egyesek számára félelmetes: azoknak, akik úgy érzik, nem rendelkeznek azokkal a képességekkel, melyek a változásokkal való megbirkózáshoz szükségesek.

Hogy mit lehetne tenni? Nagyon fontos, hogy mindazok, akiknek erre módjuk és lehetőségük van (a pedagógusok, a kormány, a munkaügyi szervezetek, stb.) rámutassanak a fejlődés újszerű útjaira, és megfelelő képzést nyújtsanak azoknak, akik képesek a többiekkel megérteni a lehetőségeket. Ettől nem fog eltűnni a szorongás, de lehetővé fogja tenni, hogy a szorongás arra motiválja az embereket, hogy elsajátítsák azokat az ismereteket, készségeket, amelyek segítségével meg tudnak birkózni a változás nehézségeivel.

De a változás ismeretlensége, az új körülmények meg nem értése nagyon ijesztő lesz továbbra is sokak számára, és ezek az emberek lehet, hogy visszavonulnak, dühösek, frusztráltak lesznek. Nagyon fontos tehát, hogy az emberek minél jobban megértsék a változás természetét, és ezen túlmenően, hogy megfelelő képzési rendszert dolgozzanak ki a megváltozott körülményekben szükséges készségek megtanítására.

Szorongásaink, lelki bajaink jó része abból származik, hogy meglazult betagozódásunk a világ egészébe, hiányosak „kozmosz” kapcsolataink az emberekkel, az állatokkal, növényekkel, ásványokkal, és az emberi kultúra által létrehozott alkotásokkal. Lelki egyensúlyunk helyreáll, ha legalább három képességet kifejlesztünk magunkban: Tudunk jóban lenni a világgal – ez a kapcsolatteremtés képessége. Tudunk nemet mondani arra, ami ellen erkölcsi érzékünk tiltakozik – ez a szembenállás képessége. Tudunk egyedül maradni, ha éppen arra van szükség – ez a vállalt magány.

*Popper Péter: A belső utak könyve.  
Magvető Kiadó, 1981, 122. old.*

– *Hadd konkretizáljam tovább a kérdést! Magyarországon mintegy 40 évig mindenkinek garantáltan volt munkabélye. Az új rendszerrel együtt megjelent a munkanélküliség. Milyen fajta tréning segítheti azokat az embereket, akik elvesztették a munkájukat?*

– Nos, a munkanélküliség kétségtelenül félelmetes kilátás. Azt hiszem, Sigmund Freud mondta valahol, hogy az élet két leglényegesebb területe a szerelem és a munka. Az embereknek dolgozniuk kell, hogy meglegyen az önbecsülésük, hogy hasznosnak, a társadalom részének érezzék magukat. Tehát a munkanélküliség fenyegetésével kapcsolatban mindenekelőtt új munkahelyek létrehozásával kell foglalkozni, és azoknak a képességeknek a kifejlesztésével, melyek új munkahelyekhez vezetnek. Természetesen ehhez – mint azt az Önök kormánya is bizonyára felismerte – ide kell csalogatni a tőkét, hogy megteremtse azt az ipart, amely foglalkoztathatja az embereket.

De az én látogatásaim Magyarországon az elmúlt 6-7 évben arról győzték meg, hogy a magyarok már az alapvető változások előtt is ké-

Ha a dadus karján ülő csecsemő bögve fordul el az ismeretlen arctól, ha a vallásos ember imádsággal üdvözli egy új szakasz kezdetét, s az adott esztendő első terméseit is áldással köszönti, ha a paraszt nem hajlandó olyan kaszát megvenni, melyen nincs rajta ugyanaz a gyári védjegy, mint a szüleién, akkor elég szembeszökően különböző szituációkról van szó, s úgy tűnhet: okkal próbálhatjuk mind-egyiküket más-más motivációból eredeztetni.

Mégis igazságtalanok volnánk, ha nem vennők észre, ami mindebben közös. Valamennyi esetben ugyanarról a nemakarásról van szó, melyet a gyermek elemi erővel juttat kifejezésre, a vallásos ember ügyesen elcsitít, a parasztembernél pedig döntése motivációjává lesz. A nemakarás forrása pedig az, hogy minden újdonság igényeket támaszt a lelki élettel szemben, lelki erőfeszítést követel, és rettegő várakozásig fokozódó elbizonytalanodást von maga után ..

... (másrészt bizonyos) körülmények közepette egy ezzel ellentétes magatartás is megfigyelhető: az inger utáni vágy, mely ráveti magát mindenre, ami új, s éppen azért, mert új.

*Sigmund Freud: Ellenállás a pszichoanalízissel szemben  
Önéletrajzi írások. Cserépfalvi Kiadó, 1989, 181. old.*

pések voltak alkalmazkodni: már évekkel ezelőtt is sok magánüzletet, -éttermet, -szolgáltatást láthattam. A nagyobb szabadság nagyobb kihívást is jelent, de nagyobb lehetőséget is arra, hogy hasznot húzunk a saját erőfeszítéseink eredményéből.

Egyes embereknek – különösen az idősebbeknek, akik nem rendelkeznek megfelelő képzettséggel, akiket megrémít mindez – jó átképzési programokat kell nyújtani. És a pszichológusoknak fontos szerepük

Kísért tehát az az állítás, hogy a szorongás kifejlődése sohasem célszerű. Talán jobb belátáshoz segít bennünket, ha gondosabban szétbontjuk a szorongásos helyzetet. Az első benne a veszélyre való készenlét, ami fokozott érzékszervi figyelemben és mozgási feszültségben nyilvánul meg. Ez a várakozási készenlét meggondolás nélkül előnyösnek ismerhető el, sőt a hiánya komoly következményekért tehető felelősség. Belőle indul ki mármost egyrészt a motorikus cselekvés, elsősorban a menekülés, magasabb fokon a védekezés, másrészt az, amit szorongási állapotként érzünk. Minél inkább pusztá nekirugaszkodásra, egy vészjelre korlátozódik a szorongás kifejlődése, annál zavartalanabban megy végbe a szorongásos készenlét átalakulása cselekvéssé, annál célszerűbben alakul ki az egész folyamat. A szorongásos készenlét tehát a célszerű, a szorongás kifejlődése a célszerűtlen résznek látszik abban, amit szorongásnak nevezünk.

*Sigmund Freud: Bevezetés a pszichoanalízisbe.  
Gondolat, 1986, 322. old.*

lehet abban, hogy feltárják: ki milyen képességekkel rendelkezik, és milyen képzési programból tudná a legtöbb hasznot húzni.

Vagyis én úgy látom, hogy a Magyarországon bekövetkezett hatalmas változások sok-sok lehetőséget nyújtanak a pszichológusoknak arra, hogy jelentősen segítsék az ország fejlődését.

– *Kérem, mondjon valamit a kutatási területéről.*

– Az utóbbi időben a pszichoszociális- és személyiségtényezők szerepét vizsgálom a szívbetegségek és a rák kifejlődésében. A kutatás során olyan skálákat fejlesztünk ki, amelyek segítségével megbecsülhetjük azoknak a pszichológiai védőmechanizmusoknak a működését, melyek meghatározzák az emberek életstílusát. Az életstílusnak elsősorban az érzelmekkel, a más emberekkel való kapcsolatokból származó feszültségekkel kapcsolatos oldalára vagyunk kíváncsiak.

Hogy még specifikusabb legyek: a rákkutatás területén kifejlesztettünk egy mérőeszközt, mely a racionalitást és a harmónia iránti igényt vizsgálja. Ezek a tulajdonságok meghatározzák, hogy milyen életstílussal válaszolunk a haragot kiváltó szituációkra.

Különösen nőknél a nyugati országokban korán, már a gyerekkorban kialakulnak ezek a tulajdonságok. Ha harmonikus kapcsolatot akarnak kialakítani azokkal, akiket szeretnek (például a szülőkkel), ha azt akarják, hogy azok, akik gondoskodnak róluk, elfogadják őket, szeressék őket, fel kell áldozniuk saját szükségleteiket, el kell nyomniuk, meg kell tagadniuk, különböző mechanizmusok segítségével gátlás alá kell helyezniük az érzelmeiket. Ez azután később életstílussá merevedik bennük.

Az emberek – különösen a mellrákra hajlamos nők – közül sokan úgy közelednek másokhoz, hogy azt hiszik, csak saját szükségleteik feláldozása, a másik szempontjainak elfogadása árán létesíthetnek erős, szerető kapcsolatokat.

*– Mit üzenne a magyaroknak, mit kell tenniük, ha egészséges életet szeretnének élni?*

– Természetesen ez egy nagyon nagy kérdés, és önteltség lenne a részemről, ha valóban megpróbálnék válaszolni rá. Azt hiszem, hogy nincs valamiféle sajátos válasz a magyaroknak, hiszen köztük is – mint mindenütt másutt – óriási individuális különbségek vannak.

Azt hiszem, hogy fontos, hogy megértsük azt a világot, amiben élünk, hogy megismerjük a saját képességeinket, hogy kifejllesszük ezeket a képességeket, hogy a lehető legjobban felhasználjuk a képességeinket a munkában, a többi emberrel való kapcsolatainkban, úgy, hogy végül is elégedett, boldog emberek legyünk.

Ilyen értelemben – azt hiszem – nagyon sok kihívást jelentő lehetőség áll a magyarok előtt, de emellett természetesen nehézségekkel is szembe kell nézniük, mert a változásból eredő stresszhez rendkívül nehéz alkalmazkodni. És itt a kormánynak, a vállalati vezetőknek, a pedagógusoknak igen nagy szerepe van, de a pszichológusoknak az élen kell járniuk.

– Köszönöm a beszélgetést.

## IRODALOM

- CLIFFORD, M.: The comparative effects of strategy and effort attributions. *British Journal of Educational Psychology*, 56, 75-85.
- DICKSON, C. (1956): *Fear is the same*. New York, William Morrow
- EYSENCK, M.: Anxiety, learning and memory: A reconceptualization. *Journal of Research in Personality*, 13, 363-385.
- FORRAI TIBORNÉ (1968): *Iskolai teljesítmény és szorongás*. Akadémiai Kiadó
- HOCH, P. H., ZUBIN, J. (ED.) (1950): *Anxiety*, New York: Grune and Stratton
- KLEIN SÁNDOR (1980): *A komplex matematikatanítási módszer pszichológiai hatásvizsgálata*. Akadémiai Kiadó
- KLEIN SÁNDOR (1987): *The Effects of Modern Mathematics*. Akadémia Kiadó
- OLÁH ATTILA (1987): *Az Állapot-Vonás Személyiség Kérdőív (State-Trait Personality Inventory – STPI) Szorongás, Düh és Kíváncsiság skáláinak tesztkönyve*. Munkalélektani Koordináló Tanács
- SCHLESINGER, A. J., JR. (1948): *The vital centre*. New York, Houghton-Mifflin
- SPIELBERGER, C. D. (ED.) (1988): *Anxiety and behaviour*. New York, Academic Press
- SPIELBERGER, C. D. (ED.) (1972): *Anxiety. Current trends in theory and research*. New York, London, Academic Press
- SPIELBERGER, C. D. – GORSUCH R. L. – LUSCHENE, R. F. (1970): *Manual for the State-Trait Anxiety Inventory*. Palo Alto, Calif., Consulting Psychologists Press

# *Képzési lehetőségek az SHL Hungary Kft.-nél*

## *Az SHL alkalmasságvizsgáló módszereinek a megtanulására*

### **A Munkakör-elemző rendszer használata (3 nap)**

A képzés során a résztvevők megtanulhatják a munkakör-elemzés módszertanát és technikai fogásait. Azoknak ajánljuk, akik használni akarják az SHL számítógépes munkakörelemző rendszerét.

### **Az Expert Számítógépes Szakértői Rendszer használata (1 nap)**

A képzés során a résztvevők megismerik az alkalmasságvizsgálatot megkönnyítő, objektívabbá tevő Expert számítógépes szakértői rendszerben rejlő lehetőségeket. Azoknak ajánljuk, akik mérlegelik egy modern és hatékony számítógépes rendszer használatát elsősorban a vezetők személyiségének és kompetenciáinak vizsgálatára.

### **Értékelő/Fejlesztő Központok tervezése (3 nap)**

A tréning során a résztvevők alapos ismereteket és tapasztalatokat szerezhetnek az *Értékelő/Fejlesztő Központok* tervezéséről, megszervezéséről és levezetéséről az SHL gyakorlatai alapján. Elsősorban humánpolitikai, oktatásszervező munkatársaknak ajánljuk.

### **Tesztek a munka világában (OT/OPQ) (5 nap)**

Ez a képzés az SHL képességtesztjeinek (OT) és a személyiségtesztjeinek (a *Viselkedés a munkahelyen* című kérdőívcsaládnak, röviden: OPQ) felvételére és értelmezésére tanít meg. A résztvevők gyakorlatilag az SHL összes tesztjét megtanulják használni. A képzés nagy hangsúlyt fektet a visszajelző interjú begyakorlására. Ez az SHL legnépszerűbb képzése (eddig több mint háromszázan vettek részt rajta).



## *Személyek, csoportok és szervezetek fejlesztésére*

### **Kreativitásfejlesztő tréning (2 nap)**

Kao könyvének elolvasása után felesleges hangsúlyozni a vezetők kreativitásának jelentőségét. Tréningjeinken az egyéni és a csoportos kreativitásfejlesztő gyakorlatok segítségével felébresztjük a résztvevőkben a mindennapok rutinjában könnyen elszunnyadó alkotóképességet. A megismert módszerek a későbbiekben is használhatók a vezetők saját innovációs képességének ébren tartására, beosztottaik kreativitásának növelésére.

### **Személyiségfejlesztő tréning (2 nap)**

A vezető legfőbb munkaeszköze a saját személyisége. A tréning Carl Rogers személyközpontú megközelítésére építve a kongruens viselkedést, az empátikus megértést, a másság elfogadását igyekszik elősegíteni. A tréning során felhasználjuk Janette Rainwater: *Te vagy a felelős* című könyvének gyakorlatait is.

### **Kommunikációfejlesztő tréning (2 nap)**

Az egyén és a szervezet hatékonyságának egyik legfontosabb feltétele a hatékony kommunikáció. A tréning tapasztalati tanulással vezeti rá a résztvevőket a félreérthető, hibás kommunikációtól az egyértelmű, eredményes kommunikáció felé vezető útra.

### **Csapatépítő tréning (3 nap)**

Elsősorban vállalatok számára. Játékos gyakorlatok, beszélgetések, viták, szerepjátékok során születik meg a résztvevőkben a felismerés: a teammunkára szükség van, a hatékony teammunka megtanulható.

# SHL könyvek

## *A közelmúltban megjelent könyvek*

- KLEIN SÁNDOR: Az intelligenciától a szerelemig Ára: 980 Ft
- JANETTE RAINWATER: Te vagy a felelős Ára: 980 Ft
- MEREDITH BELBIN: A team avagy az együttműködő csoport. Ára: 1200 Ft
- KLEIN SÁNDOR: Munkapszichológia I-II. Ára: 3200 Ft
- JOHN WELLEMIN: Az ügyfél szolgálatában. Ára: 980 Ft
- SCOTT ADAMS: Dogbert szigorúan titkos vezetői kézikönyve Ára: 2400 Ft
- KÉKI CSILLA: Kis esti mesék Ára: 850 Ft
- JOHN HEIDER: Tao, út a vezetéshez Ára: 1380 Ft
- KEN BLANCHARD: Empowerment – A felelősség hatalma Ára: 980 Ft
- DIENES ZOLTÁN: Építsük fel a matematikát Ára: 980 Ft
- ALEXANDER SZTRASNIJ: Természetgyógyászat. Ára: 1380 Ft
- A MAGYAR JELNYELV SZÓTÁRA Ára: 1600 Ft
- JOHN KAO: Ötletgyár avagy a kreatív szervezet Ára: 1100 Ft
- HAIM GINOTT: Szülők és gyermekek Ára: 1100 Ft

## *Előkészületben*

- WILLIAM GOLDMAN: A herceg menyasszonya
- ERDŐS GÉZA: Akció (Az önként vállalt tevékenység öröme)
- JAMES CHAMPY: Vezetés másként
- WINKLER MÁRTA: Kinek kaloda, kinek fészek
- KLEIN SÁNDOR: Vezetés- és szervezetszichológia
- CARL ROGERS: A személyiség kialakulásáról
- A. S. NEILL: A gyermeknevelés egy radikális megközelítése: Summerhill
- VARGA TAMÁS: Matematikai ABC



Információ tanfolyamainkról, könyvrendelés:

SHL Hungary Kft., 1013 Budapest, Attila út 23.  
Tel./Fax: 214 1834, 375 7463; E-mail: [shl@shl.hu](mailto:shl@shl.hu)  
[www.shl.hu](http://www.shl.hu)

Ugyanezen a címen várjuk véleményét, kívánságait.  
(Rendelés esetén 10% kedvezményt adunk és a  
könyveket díjmentesen kipostázzuk.)



KLEIN SÁNDOR a pszichológia tudomány doktora, egyetemi tanár a Janus Pannonius Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézetében. 16 évig tanított pszichológiát a Budapesti Műszaki Egyetemen, 6 évig volt a sze-

gedi Juhász Gyula Tanárképző Főiskola Pszichológiai Tanszékének vezetője, jelenleg munkalélektan mellett vezetés- és szervezéspszichológiát tanít, elsősorban a jövő személyügyi vezetőinek.

Mintegy 200 szakcikk mellett számos könyvet és jegyzetet írt. Ezek közül a legismertebbek a "Kísérlet új típusú intelligencia teszt kialakítására" (Akadémiai Kiadó, 1970), a "Munkalélektan" (Gondolat, 1980) és "A komplex matematikatanítási módszer pszichológiai hatásvizsgálata" (Akadémiai Kiadó, 1980).

Életére és munkásságára nagy hatással volt, hogy együtt dolgozhatott olyan zseniális emberekkel, mint a matematikatanítást vezetően megváltoztató Dienes, a humanisztikus pszichológiát a tudományában" is elfogadtató Carl Rogers. Az utóbbi öt évben az SHL Hungary Kft. egyik vezetőjeként a korszerű alkalmasságvizsgálati módszer hazai elterjesztésén fáradozik.