

CSERVENYÁK TAMÁS

A VEZETÉS NEM AGYTUDOMÁNY

VAGY MÉGIS?



Tudatos Vezetés Könyvek

© Cservényák Tamás 2026

Az e-könyv ingyenes megjelenését bőkezűen támogatta a Tudatos Vezetés, a Menedzsmentor és az Act2Manage csapata.

Minden jog fenntartva. A könyvet vagy annak részleteit tilos a szerző engedélye nélkül közölni, megfilmesíteni, színpadra állítani, falvédőre hímezni.

ISBN: 978-615-81566-7-7

Honlap: <http://tudatosvezetes.blogspot.hu> és <https://www.act2manage.eu>

E-mail: cservenyak.tamas@menedzsmentor.com

Bevezetés

Az agyunk működését számos ellentmondás, kettősség és meglepő tulajdonság jellemzi.

Egy 80 kilós ember testsúlyának kevesebb mint 2%-át teszi ki az agya. Ennek ellenére a legmohóbb energiafogyasztó szervünk, hiszen az általunk felhasznált energia nagyjából húsz százalékáért az agyunk felelős. Nem csoda, hogy ahol csak tud, igyekszik spórolni az erőfeszítéssel. Másfelől egészen elképesztő rugalmasságról is tanúskodik. Az orvosi szakirodalom beszámol olyan esetről, ahol egy páciensnek majdnem a teljes jobb agyféltekéjét eltávolították kisgyermekkorban, utána mégis képessé vált az általános és középiskola elvégzésére. Ráadásul művészi színvonalon festett. Vagy az is megesett egy beteg bal agyféltekéjét érintő károsodás után, hogy a nyelvi funkciók átkötöztek normál helyükről a másik oldalra, a jobb agyféltekébe. Korán megvakult személyek Braille-írás olvasása során pedig tapintáskor a látókérgük mutatott erős aktivitást. Tehát nem kevés bizonyíték van arra, hogy az agyunk bizonyos esetekben képes drámai módon átstrukturálni saját magát.

Az is felettébb érdekfeszítő kettősség, hogy míg az iskolában tanult és a külső, új agykéregbe tárolásra küldött tárgyi tudás számottevő része rövid úton a feledés homályába vész, a mozgásszabályozásért felelős kisagy szinte egyáltalán nem felejt. Ha gyermekkorunkban megtanultunk biciklizni, korcsolyázni vagy síelni, akkor több évtizedes kihagyás után is gyorsan visszahozhatók ezek a képességek. Bár nem kötődnek konkrét agyterületekhez, kétféle működésmódot különböztetnek meg a viselkedéstudósok. Ezek között folyamatosan váltogatunk. Az egyik egy gyors, automatikus, intuitív, könnyed és nagy kapacitású verzió, ami rendkívül hatékony, cserében szisztematikusan hibázhat a nagy tempó és az egyszerűsítések miatt. A másik ezzel szemben tudatos, fókuszált, logikus, elemző és rugalmas, ezáltal viszont a használata igen fárasztó és energiaigényes. Mindkettő a rendelkezésünkre áll, de talán nem meglepő, hogy a kevesebbet fogyasztó működésmódot alkalmazzuk gyakrabban.

További furcsa ellentmondás, hogy az emberi agy képes olyan lélegzetelállító innovációkra, amelyek segítségével egy másik kontinensről tudnak az orvosok megműteni valakit, vagy mesterséges intelligenciát hoz létre, ami helyettünk diagnosztizál, gondolkodik, társalog vagy akár cselekszik. Egyúttal az agy olyan

könnyen manipulálható és megvezethető, hogy még a befolyásolási módszereket tökéletesen ismerő viselkedéstudósok is rásöprik az impulzusvásárlásra kikészített csokikat az diszkont áruházlánc pénztári futószalagjára. Vagy bedőlnek annak, hogy a szállásközvetítő weboldal szerint már csak egy szabad szoba van a kiszemelt hotelben, amit nyomban le is foglalnak.

Az elmúlt néhány évtizedben, részben a mágneses rezonancián alapuló képalkotó eljárásoknak (MRI, fMRI) köszönhetően, sokkal többet tudunk ennek a titokzatos szervünknek a működéséről, mint korábban. Szerencsére az így szerzett tudás nem cáfolja meg, hanem inkább magyarázatot ad azokra az emberi működéssel kapcsolatos tanulságokra, amiket a huszadik századi pszichológia és a viselkedéstudomány megfigyelésekkel, kutatásokkal és kísérletekkel felszínre hozott. Tapasztalataim szerint a menedzsment programok résztvevői értékelik, amikor természettudományos alátámasztást is tudunk adni a vezetéssel kapcsolatos okosságokhoz. Mi a magunk részéről, a Tudatos Vezetés és az Act2Manage csapatával több mint egy évtizede igyekszünk az idegtudomány és a viselkedéstudomány vívmányait felhasználni a saját vezetőfejlesztő munkáinkban és a kapcsolódó jelenléti programok és digitális termékek fejlesztésénél.

Éveken át kerestem, hogy miként lenne érdemes ezeket az ismereteket tapasztaltabb vezetők további tanulása érdekében számukra emészthető és gyakorlatba átültethető formában felkínálni. Így született meg 2022-ben a Tudatos Vezetés PRO programunk, melyet azóta már több iparágban igénybe vettek az ügyfeleink a bankszektortól az informatikán át a gyártóipar több szegmenséig. Ez a kis könyv is hasonló célból született. Beáll abba a sorba, amit a vezetésről, fejlődésről és fejlesztésről szóló ingyenes e-könyveim az alapoktól felfelé indulva képviselnek, mindösszesen már több mint 200 ezer letöltést elérve. Az összes korábbi e-könyv mind szabadon hozzáférhető a Tudatos Vezetés blogról és az Apple Books-ból.

A következőkben először szeretnék néhány tudnivalót könnyen érthető módon átadni az agyunkról és használatának kihívásairól. Aztán rátérünk arra, hogy miért nehéz saját magunk és mások viselkedésén változtatni, és hogyan lehet e téren a siker valószínűségét növelni. Átvesszük, milyen vezetői működés melyik gombokat nyomogatja az embereken, valamint elmerengünk a befolyásolás és a manipuláció elvein, módszerein és etikai megfontolásain. Emellett azt is végignézzük majd, hogy a napi vezetői tevékenységek során miféle beépített botlási veszélyek leselkednek ránk az

emberi agy működéséből adódóan. Arra jutottam, hogy a könnyebb olvashatóság kedvéért a szakirodalmi hivatkozásokat, szerzőket és modelleket nem fogom beleszőni a szövegbe. A könyv végén, a felhasznált irodalom fejezetben megtalálható a források jegyzéke, ha valaki mélyebben utána kíván olvasni a témának. Az egyértelműség érdekében viszont egyes angol nyelvű szakkifejezéseket zárójelben feltüntetek.

A gyakorlatba ültetéshez adok majd ötleteket az egyes fejezetekben, de a személyre szabott felhasználás önálló gondolkodást fog igényelni. És a Kedves Olvasó agya várhatóan mindent megtesz majd ennek elkerülése érdekében...

Közérthető gyorstalpaló az agyunkról

Annak érdekében, hogy a későbbi tudnivalókat kontextusba helyezzük, érdemes legalább alapszinten belekukkantanunk a koponyánkba, hogy mégis mi található a motorháztető alatt. Egészen kicsiben és nagyobb léptékben egyaránt. Meg kell azért jegyeznünk, hogy bár így is az egyszerű földi halandó számára befogadhatatlan mértékű tudás áll rendelkezésünkre az agyról, a témával foglalkozó kutatók maguk is úgy fogalmazzak, hogy a terület még gyerekcipőben jár. Az én célom az, hogy kiválasszam azokat az információkat, amelyekkel jó, ha egy vezető tisztában van, és akkor pontosabban fogja érteni, mi zajlik a saját és mások fejében. Egyúttal igyekszem nem visszaélni az olvasó türelmével és jóindulatával. Úgyhogy most dőlünk hátra, elő a pattogatott kukoricát, és tekintsünk meg egy ismeretterjesztő dokumentumfilmet!

Az agyunkban irgalmatlan mennyiségű, kb. 100 milliárd idegsejt (neuron) található születésünk pillanatától. Hogy még inkább dugig legyen a buránk sejtekkel, még ezeknél is egy nagyságrenddel több támasztósejt található benne, amelyek a neuronok anyagcseréjében, a takarításban és az idegpályák szigetelésében, ezáltal az ingerületátvitel gyorsításában nyújtanak segítséget. Egy idegsejt úgy néz ki leegyszerűsítve, hogy a sejtmagból két irányba indulnak el nyúlványok. Az egyik egy egyenes szál (axon), ami akár egészen hosszú lehet, míg a másik oldalon egy fa jellegű, sokszorosán elágazó képződmény (dendrit) található, tüskékkel tele a faágakon. Az idegsejt az axonszála segítségével továbbítja az ingerületet más idegsejtek dendritjei felé, amelyek az ágaik tüskéin keresztül számos más neuronnal is össze tudnak kapcsolódni. Ami még lényeges tudnivaló, hogy a kapcsolódás nem közvetlen és fizikai, hanem a szakkifejezés szerint szinaptikus, azaz egy kis űr található a kettő között, ahol kémiai ingerületátvivő anyagok (neurotranszmitterek) továbbítják az információt. Ilyenből van jó sok fajta, de talán ismerős közülük néhány, mint mondjuk a dopamin, a szerotonin vagy az adrenalin. Később majd a tanulás, a viselkedésváltoztatás vagy épp a befolyásolás szempontjából ennek lesz jelentősége.

Az emberek fejében ez a temérdek idegsejt az első életévekben a környezeti és egyéb hatások következtében eszeveszetten elkezd egymással kapcsolatot létesíteni. A kutatók azt mondják, hogy az emberi agy nem teljesen tabula rasa, hanem van valamilyen mértékű előzetes huzalozottsága, azaz többféle tanulásra alaptól van adottságunk. A tanulás azt jelenti, hogy az idegsejtek között kapcsolatok jönnek létre, és így később ismét használható idegpályák alakulnak ki. Minél többet gyakorlunk, annál inkább megerősödnek ezek az idegpályák, sőt, hálózatok, amelyek a idővel egyre gyorsabban, egyszerre aktiválhatók. Az így kicombosodó idegpályák köré egy védőcsőszerűség épül, aminek az a neve, hogy myelinburok, és ez jelentősen felgyorsítja az ingerület-átvitel sebességét. Ezért van az, hogy amit sokat gyakoroltunk, az megy mint a karikacsapás, automatikusan és nagy sebességgel.

A rengeteg kapcsolódás fenntartása viszont rettentő energiaigényes vállalkozás, ezért a korai gyermekkor követően egyfajta visszametsződés (pruning) valósul meg. Ennek aztán az lesz a következménye, hogy bizonyos dolgok erősségeinkké válnak, ahol sűrű kapcsolódások és gyors, soksávú autópályák alakulnak ki a fejünkben, míg más területeinken inkább kihalt puszták földútjaira hasonlít az adott agyterület. A későbbiekben persze mindenütt fejlődhetünk magunkhoz képest, de ahol jók az adottságaink, ott a befektetett energia lényegesen nagyobb megtérüléssel és sikerélménnyel kecsegtet. Neuroplaszticitásnak hívják azt a jelenséget, hogy az egész életünkben alakulhatnak ki új idegpályák, azaz tényleg van lehetőség az élethosszig tartó tanulásra. De tény, hogy ez egyre nehezebb, és a bevezetésben említett csodatörténetek, amikor szinte teljesen átveszi a másik agyterületünk a feladatot, inkább az élet fiatalkori szakaszában esnek meg. Talán az is meglepő lehet, hogy nemcsak pusztítani tudjuk az agysejtjeinket életünk során különféle kemikáliákkal, hanem újak is keletkezhetnek (neurogenézis). Ráadásul például pont a csikóhal alakú kis agyterületen (hippocampus), ami az emlékek és a tárgyi tudás eltárolására való előkészítése és felidézése során is nagy szerepet kap. Szóval nem szükségszerű az elhülyülés. A testmozgás és a használat is segít abban, hogy az újonnan keletkező idegsejtek ne menjenek a levesbe, hanem tartósan velünk maradjanak.

Ahogy korábban már említést tettem róla, az agyunkat akcióban is vizsgálni képes, úgynevezett funkcionális MRI berendezések nagyot lendítettek az agyműködésünk megértésén. Segítségével azt lehet tanulmányozni, hogy ha a vizsgált személynek feladatot adunk, vagy valamilyen hatást gyakorlunk rá, mely terület vagy területek

aktiválódnak az agyában. Ezáltal a kutatók képesek voltak megfigyelni, hogy milyen funkciók mely agyi területekhez kapcsolhatók. Például, hogy a nyelvi funkciók a bal agyféltekéhez kötődnek, hogy van ott a hátsó fertályban egy látókéreg, oldalt pedig a hallókéreg, hogy számos alapvető életfunkciónkat az agytörzsi rész irányítja, vagy hogy az önkontroll, a végrehajtó funkció vagy a logikus gondolkodás otthona elsősorban a homloklebenyi területen található. Azt is tudjuk, hogy az új agykéreg, a külső tekervényes rész, aminek a képe agyként az eszükbe jut, tárolja a tárgyi tudásunkat és emléknyomainkat. De a mandula alakú amygdaláról is sokan hallottak már, ami akkor sípol be, ha veszélyt érzünk vagy félünk. Persze ezek csak példák, nem szeretnék túlterhelni az agy rengeteg területének felsorolásával.

A későbbiekben arra is rájöttek a tudósok, hogy egy agyterület több funkcióban is érdekelt lehet. Mondjuk az amygdala más esetekben is aktiválódik, nem csak a félelem érzésekor. Másrészt egy-egy funkció több agyterület hálózatát aktiválja egyszerre. Ezeket nagyméretű agyi hálózatoknak nevezik (large scale brain networks), megkülönböztetve őket a sokkal apróbb idegsejt-hálózatokról, amelyek csak egy adott tudáselem, mozdulat vagy gondolat előhívásakor tüzelnek egyszerre. Ilyen nagy hálózat egyébként a vizuális, a hallás, a nyelvi, a testérzékelési vagy az érzelmi hálózatunk. De van olyan is, ami a kontrollért, az akaratlagos figyelemért, valamint belsők és a környezetünk történéseinek monitorozásáért felel. Külön létezik egy alaphálózat, ami akkor aktív, amikor nem csinálunk semmit, csak mondjuk pihenünk vagy álmodozunk, és egy jutalmi hálózat is, ami mind a fizikai, mind a szociális jutalmak esetén izzítódik. Emellett említést érdemel még egy kategória, ami túlmutat az agyunkon és testünk számos más alkotóeleme is beletartozik: a szimpatikus és a paraszimpatikus idegrendszer. Míg az első a megküzdést vagy a menekülést támogatja veszélyhelyzetben (fight or flight), a második a pihenést és az emésztést vezérli az újratöltődéshez (rest and digest).

Azért vetítettem le ezt a képzeletbeli kisfilmet neked, mert a továbbiakban jó pár alkotóelemre vissza fogok hivatkozni.

A gondolkodás nagy erőfeszítés ám

Ahogy a bevezetőben már említettem, az agyunk működtetése borzasztó sok energiát visz el. Mivel legfőbb üzemanyaga a cukor (glükóz), nem véletlen, hogy egy szellemileg fárasztó feladat után egyből édességek felkutatására indulunk nagy lendülettel. Ráadásul a viselkedési idegtudomány kutatói azt állítják, hogy nemhogy ezres, de tízezres nagyságrendben hozunk apró döntéseket naponta. Ezeket pedig nem reális tételesen és alaposan megfontolni, muszáj egyszerűsíteni, gyorsítani, automatizálni mindent, amit csak lehetséges. De nem csak a magánéletben, hanem szervezeti környezetben is, amikor vezetőként gyorsan ítélünk meg embereket vagy helyzeteket. Több olyan befolyásoló és korlátozó hatás van, amire az agyunk kénytelen a működésmódjával reagálni.

Azon nem fog senki meglepődni, hogy iszonyú mennyiségű információ ér bennünket nap mint nap. Valahogy muszáj kiszűrni azokat, amelyek számunkra relevánsak lehetnek. Észrevesszük, ha valami változott a megszokott környezethez képest, máshova került át egy tárgy, vagy módosult valakinek a frizurája, kinézete. De bármi, ami vizuálisan kiemelkedik a háttérből, ami fura, bizarr, vicces, az fel fog tűnni nekünk. Az emberek az antropomorf, azaz emberre hasonlító dolgokra is fokozott figyelemmel reagálnak, például arcokat vélnek belelátni tárgyakba. Csak az érdekesség kedvéért: még erre specializált Facebook csoport is van (Things with faces). Ami sokszor ismétlődik az orrunk előtt, mondjuk egy óriásplakát vagy egy reklámspot, az elkerülhetetlenül be fog kúszni a fejünkbe. Mint ahogy az is, amire előkészítettek bennünket. Röviden ennek az a lényege, hogy ha kapcsolódó információkat kaptunk előzetesen, akkor valószínűbb, hogy kiszűrjük a dolgot, mint ha ilyen előkészítésben nem részesültünk volna. Olyan apróságra is gondolhatunk, mint az áruház ajtajában egy megállító tábla üzenete, melynek hatására inkább meglátjuk a rajta található ajánlatot az üzletben. Az ember hajlamos azokat az információkat kiszűrni az áradatból, amelyek a meglevő meggyőződéseit megerősítik. Tehát azokat a bizonyítékokat látom meg, amik igazolják, hogy mondjuk a Z vagy az X generáció képviselői épp rugalmasak vagy merevek, megbízhatók vagy nemtörődömök, pont

amit amúgy is gondoltam róluk. És egy csodás közmondásunk is ide tartozik, miszerint más szemében a szálkát is észrevesszük, míg a magunkéban a gerendát sem. Számottevően feltűnőbbek mások gyengeségei és botlásai. Pedig alkalmasint épp az bosszant bennünket leginkább az ismerőseinkben, családtagjainkban vagy kollégáinkban, amivel nekünk is dolgunk lenne.

Nemcsak sok az információ, ami folyamatosan ránk zúdul, hanem nehéz is a különféle történéseket és jelenségeket megérteni, értelmezni. Tele van a világunk többértelműséggel, és adott esetben egyszerre lehet igaz két ellentmondásosnak tűnő magyarázat is. Erős hajtóerővel bírunk arra, hogy értsük, mi miért történik, mi lehet a dolgok háttérében, ezért mindent megteszünk érte, hogy legalább valamilyen szintű magyarázatokat találjunk az eseményekre. Így aztán akkor is próbálunk mintázatot keresni vagy történetet szőni, ha kevés adat áll rendelkezésünkre. Az eladó udvariatlan volt velünk, tehát bunkó ember. De az is lehet, hogy úgy véljük, utálja a hozzánk hasonló vásárlókat. Azt hisszük, tudjuk más mit gondol vagy miért cselekszik úgy, ahogy. Pedig lehet, hogy tök más van a háttérben. Könnyen általánosítunk, egy-egy esetből levonjuk a következtetést, hogy a mai eladók bunkók, vagy sztereotípiákat alkalmazunk a nők, a férfiak, a nyugdíjasok vagy a buszsofőrök megítélésekor. Ha valakit vagy valamit már ismerünk, netán kedvelünk, akkor általában jobbnak gondoljuk, és egyúttal idegenkedünk az ismeretlenektől. A komplexitást egyszerűsítéssel kezeljük, legyen szó adatokról, számokról, statisztikákról vagy valószínűségekről.

Nem csak fárasztó, de időigényes is, ha alaposabban át szeretnénk gondolni a döntéseinket. Emiatt inkább az egyszerűbbnek tűnő opciókat választjuk, illetve azokat, ahol megvan minden információnk. Kevésbé fogunk hozzá az adatgyűjtéshez és a komplexebb lehetőségek megértéséhez. Ha csak egy mód van rá, elkerüljük a visszafordíthatatlan döntéseket, hagyunk magunknak teret a kihátrálásra. Hajlamosak vagyunk arra is, hogy amibe már energiát, időt és pénzt investáltunk, azt folytassuk, még akkor is, ha már látjuk, hogy nem feltétlenül érdemes. És a rövid távú dolgokat favorizáljuk a hosszú távval szemben, legyen szó célokról, tevékenységekről vagy jutalmakról. Végül arról is érdemes említést tenni, hogy a memóriánk kapacitása nem végtelen, ezért az emlékezetünk szelektív. Egyes emlékeket megerősítünk, a kulcselemekre szorítkozunk, a konkrétumokat pedig általánosításokkal helyettesítjük. Tehát amikor a tapasztalatainkat visszaidézzük, egy meglehetősen szubjektív és

leegyszerűsített kép áll a rendelkezésünkre. Pedig nem feltétlenül erről vagyunk meggyőződve.

Az említett mechanizmusok segítenek túlélni a mindennapi információs dzsungelben, ugyanakkor rengeteg torzítás forrásai is, ahogy a következőkben látni fogjuk.

Miért olyan nehéz viselkedésváltozást elérni?

A vezetők számára két szempontból is kulcskérdés az, hogy sikeresek legyenek viselkedésváltozás elérésében. Egyrészt folyamatosan dolgozniuk kell azon, hogy akár a kívülről jövő kényszerek, akár a fejlődés érdekében szükséges változásokat a szervezetük tagjain keresztülvigyék. Ez pedig másképp nem megy, mint egyéni szintű viselkedésváltozásokon át. Másrészt a saját működésüket is érdemes lenne egyre hatékonyabbá, hatásosabbá, egyúttal fenntarthatóvá és élhetővé tenni. Megfigyeléseim szerint, és hát több évtizede vezetőkkel dolgozva volt alkalmam rá bőven, mindkettő nagy kihívást jelent. Saját magukon is nehezen tudnak változtatni, attól pedig teljesen kész vannak, hogy a munkatársak annak ellenére nem mozdulnak a kívánatos irányba, hogy azt esetleg már többször is elmondták nekik, urambocsá képzést is kaptak a cél érdekében. Az történik ugyanis, hogy egy gombot nyomogatnak rajtuk, amikor egy másikat kéne inkább csavargatni. Attól, hogy hallottunk valamit vagy tudunk róla, sőt akár vissza is tudjuk ismételni, a viselkedésünk még nem fog módosulni. Ennek az az oka, hogy többféle memóriánk van, amelyekhez eltérő tanulási utak vezetnek. Ezek közül kettőt emelnénk ki, ami ide kapcsolódik.

Az egyik az úgynevezett deklaratív memória és tanulási út, ami leginkább akkor jut eszünkbe, amikor az iskolára vagy más formális oktatásokra gondolunk. Azért deklaratív, mert tudatosan előhívható az a tartalom, amit igyekeztünk elsajátítani. Így jegyezhetünk meg tényeket, adatokat, összefüggéseket, történeteket, emlékeket, vagy épp eljárásokat, munkahelyi folyamatokat és szabályokat. Korábban már ejtettünk szót az emlékezésben fontos szerepet játszó, csikóhal alakú agyterületről, a hippocampusról. Itt könnyen jönnek létre az idegsejtek között kapcsolatok, de ezek kevésbé tartósak. Az a dolga, hogy a hosszú távú tárhely felé, az új agykéreg (neocortex) irányába továbbítsa az információkat. Ahhoz, hogy ott sokáig fennmaradó emléknymok keletkezzenek, több ismételésre van szükség, sőt, még hatékonyabb, ha a hippocampuson keresztül újra és újra felidézzük a tanultakat (retrieval practice), nem csak ismételten elolvassuk vagy meghallgatjuk. Így aztán nagyszerűen elraktározhatjuk, miként kéne új módon viselkedni vagy eljárni a munkahelyen, esetleg hogyan

élhetnénk egészségesebben, de a viselkedésünk nem sokat fog változni. A tárgyi tudás azért nem nagyon eredményez viselkedésváltozást, mert azt nem ez az agyterület irányítja elsősorban. Bármilyen stabil memórianyom jött létre az új agykéregben az elméletről, a gyakorlat nemigen fogja ezt visszatükrözni.

A mindennapi, ahogy korábban már volt szó róla, nagyrészt automatizált viselkedésünket ugyanis főleg egy másik agyterület vezérli, ami sokkal régebben fejlődött ki, mint az új agykéreg. A vitatott tudományossággal hüllőagynak is nevezett agytörzsi rész közvetlen közelében található törzsdúcokat az idegtudósok tanulógépnek is titulálják. Ennek segítségével sajátítjuk el, és itt is tárolja az agy a szokásokat, amelyek aztán számos készségünket és a viselkedésünket is meghatározzák. Az efféle, procedurálisnak nevezett tanulás tevékenységek végzésén keresztül, gyakorlással történik. A működőképesnek, sikeresnek bizonyuló cselekvés dopamin-felszabadulással jár, ami az idegsejtek közötti szinapszisokban az ingerület-átvitelt segítő egyik neurotranszmitter, erről is írtam már korábban. A dopamin jó érzéssel tölt el bennünket, és ez a pozitív megerősítés arra sarkall, hogy újra ismételjük az adott cselekvést, viselkedést. Szóval ha valami bevált, működött, akkor nő az ismétlés valószínűsége. Így alakulnak ki a szokásaink, a jók és a rosszak egyaránt. Itt már nehezebben tudunk szóban beszámolni arról, amit megtanultunk, sokkal inkább automatizmusokról van szó. Jön egy hasonló hívóinger (többféleképp hivatkoznak rá a tudományban, pl.: trigger, prompt, cue), amire ugyanazt a rutint futtatja le az agyunk, melynek elismeréseként meg is érkezik a jutalom és a dopamin-felszabadulás. Nem kell feltétlenül kézzel fogható jutalomra gondolni, az is elég, hogy sikerült egy feladatot jól megoldani, netán látjuk a másik ember arcán a hálát vagy az elégedettséget a viselkedésünk eredményeképp.

Akkor mi értelme van az informálásnak, vagy a mélyebb elméleti, tárgyi ismeretátadásnak? Hát egyrészt megadja a kontextust és tudatosítja a kívánatos viselkedést. Másrészt nagyszerűen továbbvihető a deklaratív tudásunk procedurális tanulási irányba, ha nem állunk meg a tájékoztatásnál, illetve annak visszakérdezésénél. A viselkedés módosításához elengedhetetlen a gyakorlatban, releváns helyzetekben való kipróbálás, a tapasztalatszerzés, az eredményesség és a hatásosság megélése, hogy fokozódjon az ismétlés sansza. Az újabb cselekvések, a rendszeres gyakorlás pedig elviszi az embert a szokásépítés felé. Ezt pedig, legyen szó saját magunkról vagy munkatársainkról, tudatosan meg lehet tervezni. Maga a logika

egyszerű, a megvalósítás már sokkal trükkösebb, általában sok kísérletezést és finomhangolást igényel. A következő fejezetben azt tekintjük át, hogy milyen folyamattal lehet fokozni a viselkedésváltozás elérésének valószínűségét.

A viselkedésváltozás valószínűségének fokozása

Ahogy az előző fejezetben részleteztük a témakör neurobiológiai hátterét, ha viselkedésváltozásra gyúrunk, akkor saját magunk vagy mások esetében is a szokásrendszerünk átalakítására érdemes törekednünk. Lehet szó arról, hogy új, kíváncsú szokást kellene felvenni, valamiről le kéne szokni, vagy egy régi szokást szándékozunk újra cserélni. Legelőször az új szokások kialakításával foglalkozunk, méghozzá olyan viselkedéskutatók tudását felhasználva, akiknek jelentős szerepük volt abban, hogy a közösségi média platformok ennyire erős hatást gyakoroltak a földlakók viselkedésére.

Amikor akár magunk, akár mások működésén szeretnénk változtatni, általában valamilyen szélesebb, homályosabb motivációból, törekvésből indulunk ki. Szeretnénk kiegyensúlyozottabb vagy egészségesebb életet, fokoznánk a hatékonyságunkat, erősítenénk a csapatunk kohézióját. Célunk lehet például, hogy az értékesítőink feltegyenek bizonyos kérdéseket a vevőknél, amiket nem szoktak, vagy ne csak panaszkodjanak a munkatársak problémák felmerülése esetén, hanem proaktívan álljanak hozzá a megoldáskereséshez. Ezeken a törekvéseken viszont nehéz ilyen formában fogást találni, mert túl tágak, nem elég pontosan körülírtak. Első lépésként tehát érdemes összegyűjteni mindazokat a konkrét cselekvéseket, amelyek potenciálisan a célhoz vezethetnek, lehetőleg minél többet. Amint ezekből felhalmoztunk egy kupacot, két szűrőn eresszük át őket, ha fokozni szeretnénk a változás megvalósulásának valószínűségét. Az egyik, hogy melyeknek van a lehetséges opciók közül nagy hatása. Ugyanis azokra érdemes koncentrálni, amelyekről jó eséllyel eredményeket is várhatunk. A másik szűrő pedig az, hogy az erős hatásúak közül egyáltalán melyikre bírnánk magunkat vagy a kollégáinkat rávenni. Például ha a munkahelyi hatékonyságunkat szeretnénk fokozni, és nem megcsúszni a sok megbeszélés miatt azokkal a feladatokkal, amelyekben személyesen kell elmélyülnünk, nagy hatású cselekvés az, ha az ilyen munkákra befoglalunk dedikált időszavakat a naptárunkba. Az persze már egyéni szinten dől el, hogy ki tudja magát erre rávenni, én speciel igen. De ilyen lehet mondjuk a panaszkodós példánál maradva az a vezetői

gyakorlat, hogy a probléma felmerülésekor megkérünk egy kis csapatot a problémafelvető vezetésével, hogy járják körül a kérdést részletesebben, hogy tisztább legyen a megértésünk a szituációról. Akit zavar a dolog, lehet, hogy rávehető erre, és a következő megbeszélésen onnan lehet továbbmenni.

Ha valamire nagyon erőteljes motivációnk van, akkor keresztül megyünk a falon is. Az esetek többségében, főleg ahol változást kellene elérni, azért ez a hajtóerő meglehetősen mérsékelt. Az ember hajlamos inkább a status quo-nál maradni. Van viszont egy módszer, amivel a cselekvés valószínűsége jelentősen növelhető, ez pedig a könnyítés. Így vesznek rá bennünket az egy kattintásos vagy a telefonunk segítségével történő vásárlásra. Semmibe se telik, egy apró mozdulat. Ezért ha megvan az a konkrét cselekvés, ami nagy hatású és rá is lehet venni magunkat vagy más, akkor a legjobban az szolgálja a változást, ha a lehető legkönnyebbé tesszük. Ilyen stratégia, ha lecsökkentjük a feladat méretét, vagy csak az induló lépést tesszük meg. Eszközöket, külső tudást vagy segítséget is vehetünk igénybe. Minél macerásabb a dolog, annál kisebb az esélye, hogy a megfelelő időpontban megtegyük, amit szeretnénk. Ami drága, fárasztó, időigényes, vagy nagyon nehezen illeszthető a meglévő szokásrendszerünkbe, az a változási kezdeményezés eléggé halálra van ítélve.

Ahhoz, hogy szokásokat tervezhessünk tudatosan, szükségünk lesz még egy alkotóelemre, ami a kritikus pillanatban tüzet ad a gyújtózsinórnak, erre hivatkoztunk korábban triggerként. Ha valami könnyen végrehajtható és van hozzá legalább egy minimális motivációnk, akkor a megfelelő trigger ki fogja váltani a cselekvést. Itt gondolhatunk egyszerű digitális vagy analóg emlékeztetőkre, mondjuk az említett hatékonyságnövelési példánál maradva hétfő reggel csipog egy figyelmeztetés a telefonunkon, hogy a hétre tervezzünk be néhány időszávot a saját magunk által végzett, elmélyülő feladatokra.

Volt olyan ügyfelem, aki többször szeretne volna elismerni a munkatársai jó teljesítményét. Ezért a heti vagy kétheti 1/1-es beszélgetéseikhez készített jegyzetekbe beletett egy állandó napirendi pontot, melynek segítségével eszébe jutott átgondolni, történt-e valami dicséretre méltó az elmúlt időszakban. Pont elég volt hozzá, hogy ránézett a dokumentumra. Az egyik leghatékonyabb trigger pedig az, amikor egy meglévő szokáshoz kapcsoljuk az újat. Például, mielőtt lezárom a megbeszélést, összefoglalom a fontos döntéseket. Vagy miután vége az egyeztetésnek, ott és akkor leírom egy emailben, hogy miben maradtunk, és ezt memo gyanánt körbeküldöm.

A kapcsolódó szakirodalom arra is nagy hangsúlyt helyez, hogy a magunk módján, leginkább csak egy apró gesztussal vagy egy pár szóval “ünnepeljük meg”, amikor sikerült az új viselkedést megvalósítani. Egy ökölrázás vagy egy “Igen!” felkiáltás is megteszi. Ha elhisszük, ha nem, ez a pici megerősítés dopamin-felszabadulást eredményez, ami kritikus a szokástanulás szempontjából. Ahogy az előzőekben már volt szó róla, fokozza az ismétlés valószínűségét.

Összefoglalva tehát a lényegét: tájékoztatással, oktatással vagy hegyi beszéddel nem fogunk önmagában viselkedésváltozást elérni. Muszáj lebontani konkrét cselekvésekre a törekvésünket, és egyesével haladni velük előre. Azokkal kezdve, amelyek a legerősebb hatásúak, és rá is lehet venni az embereket vagy saját magunkat. Aztán tegyük fel a kérdést, hogy miként lehet megkönnyíteni a végrehajtást! Milyen segítség, előkészítő lépés, eszköz vagy technológia használható fel ennek érdekében? Gondoljuk át, majd teszteljük, milyen impulzus fogja a megfelelő pillanatban előhívni a cselekvést! Mi fog másokat vagy bennünket emlékeztetni rá? Mihez lehetne hozzácsapni, amit amúgy is csinálnak már most is? Tapasztalatom szerint nem feltétlenül sikerül a tervezett viselkedés minden elemét elsőre eltalálni, de némi próbálkozás után bőven van rá esély, hogy a viselkedés a kívánt irányba változzon.

Ha valamilyen előnytelen szokásunktól szeretnénk megszabadulni, akkor is hasonló, tervezett folyamaton lehet keresztül menni, hogy fokozzuk a sikerarányt. Itt is először minél konkrétabb cselekvések szintjén kell meghatározni, amivel foglalkozni akarunk. Mondjuk ha kipihentebben szeretnénk ébredni, arra sokféle dolog tud hatni, a lefekvés idejétől az utolsó órákban végzett tevékenységeken át az esti étkezési vagy egyéb fogyasztási szokásainkig. Érdeemes itt is nagy hatású opciókkal indulni, amire rá is bírjuk venni magunkat. A sorrend azonban a szokások bevezetéséhez viszonyítva fordított. Az első, hogy megpróbáljuk eltávolítani a trigger-t. Ami nincs az orrunk előtt, azt kevésbé valószínű, hogy észrevesszük és használjuk. Ha nem olyan társaságba megyünk, ahol az általunk kerülendőnek tartott viselkedés a norma, akkor kisebb a valószínűsége a botlásnak, legyen szó bármilyen életmódbeli kérdésről. A következő lépés pedig az, hogy megnehezítjük a magunk számára a hozzáférést. Ha nem veszünk és halmozunk fel a lakásban csokit vagy olyan egyéb ételt-italt, amit inkább nem kéne fogyasztanunk, akkor egyszerűbb lesz lemondani róla. Ha nem vesszük a hálósobába a telefonunkat, hanem kint rakjuk töltőre, akkor nem nyomogatjuk elalvás előtt egy órán keresztül. Pont fordítva, mint a szokásépítésnél, itt az a kulcs, hogy tudjuk-e

fárasztóbbá, költségesebbé, macerásabbá vagy több agymunkát igénylővé tenni az adott tevékenységet.

Sokszor segít az, ha egy régi, kedvezőtlen szokást tudunk valami újra és bennünket jobban szolgálóra cserélni. A trigger ugyanis várhatóan továbbra is érkezni fog. Az egyik ügyfelemnek például az volt a régi szokásának a trigger, hogy a munkahelyéről hazaért, és ilyenkor lehuppant a kanapéra és bekapcsolta a tévét. Viszont szeretett biciklizni is, és sportosabban is akart élni. A hazaérés triggerét választotta, hogy azonnal felvegye a sportruházatot. Ezt azzal könnyítette meg, hogy előre ki volt neki készítve az előszobába. És amint felvette, már el is indult a garázs felé a kerékpárért, nem dőlt le a kanapéra a biciklis ruhában. Általánosságban elmondható, hogy az új szokást érdemes megkönnyíteni, a régit megnehezíteni, és ha tudjuk, valamivel motiválhatjuk magunkat az újra, és elvehetjük a kedvünket a régitől. Ez persze nagyon tevékenységfüggő, de mondjuk a munkahelyi környezetben számos lehetőség kínálkozik erre. Például egy munkafolyamatot lehet úgy alakítani, hogy az új egyszerűbb legyen, illetve lehet az embereket motiválni vagy demotiválni különféle jutalmakkal és visszajelzésekkel, ha eleinte közelebbről követjük a szokáscsere megvalósulását. Minél több ponton avatkozunk be, annál valószínűbb a siker.

Az egyik megbízómnál például kritikus volt, hogy a vevők a megrendelt és megérkezett termékeket mielőbb vigyék is el a raktárból, vagy kerüljenek kiszállításra, de akkor annak költségét ők rendezzék. Az ügyfélszolgálatos kollégák ezt konfrontációként élték meg a megrendelőkkel, akikkel jó viszonyt ápoltak, így nem fűlött a foguk hozzá. Ahhoz, hogy ezt könnyebb legyen megtenniük, célzott informatikai támogatást fejlesztettek hozzá és standard üzeneteket fogalmaztak meg. A motiváció oldalán kiszállítási célokat tűztek ki, és sűrűn monitorozták az előrehaladást. Később már a heti szintű rátekintés is elégségesnek bizonyult.

A viselkedésváltozás és annak eredménye néhány hónap alatt a céloknak megfelelően alakult.

Nem csak a tudatos viselkedéstervezéssel tudjuk befolyásolni a munkatársainkat, hanem több más módon is, amiről még szó lesz a könyv további oldalain. A következő fejezet arról szól, hogy a mindennapi vezetői működés hogyan hat a kollégákra idegtudományi nézőpontból.

Nem mindegy, milyen gombokat nyomogatsz az embereken

Vannak kutatók, akik kifejezetten a vezetés és az idegtudomány metszethalmazában vizsgálódnak, az úgynevezett “neuroleadership” területén. Arra fókuszálnak munkájuk során, hogy az agyról és az idegrendszerrel rendelkező álló tudás miként segít jobban megérteni az emberi működést és támogatja a vezetők mindennapi munkáját. Ami nagyon üdvöztető, hogy azokon a pontokon találtak szoros kapcsolatokat, ahol korábban a pszichológusok elméleteket alkottak az emberi szükségletekről. Nem meglepő talán annyira, hogy ott vagyunk a legérzékenyebbek a bennünket érő fizikai és társas hatásokra, ahol a fontos szükségleteink vezérelnek minket.

Induljunk el onnan, hogy az MRI vizsgálatok szerint a fizikai fájdalom és a szociális fájdalom, ami a társas kapcsolatainkon keresztül ér bennünket, pontosan ugyanazt az agyterületet aktiválja. Ennek megfelelően érthető, hogy egy érzelmi bántás tud ugyanolyan erős fájdalmat okozni, mint amikor testileg inzultálnak bennünket. Hasonló módon, nem csak a túléléshez és az élvezetekhez kapcsolódó fizikai jutalmak tüzelik fel az előbbi fejezetekben már említett jutalmi hálózatát az agyunknak, hanem a társas környezetből érkező pozitív hatások is, ami akár egy kedves mosoly is lehet. De nem csak a jutalmakat keressük a belsőnkben és a külső környezetet folyamatosan monitorozó figyelmünkkel, hanem a potenciális veszélyeket is, amelyek ránk leselkednek. Sok ezer évvel ezelőtt ezek még főleg fizikaiak voltak, hiszen a természetben élt az ember és számos vészhelyzettel szembesült.

Manapság viszont ugyanezzel az infrastruktúrával reagálunk a szociális környezetünk fenyegetéseire, ami akár olyan apróság is lehet, hogy valaki modortalanul ledorongol bennünket a városi közlekedésben. Ilyenkor, és erről szintén tettünk már említést a könyv korábbi részében, a szimpatikus idegrendszerünk aktiválódik, hogy el tudjunk menekülni vagy képesek legyünk megküzdeni a tigrissel vagy a társosztályról érkezett, rajtunk teljesen kívülálló okból tájékozott kollégával. Ilyenkor stresszhormonok (kortizol és adrenalin) szabadulnak fel a mellékvesében, megemelkedik a pulzusunk, a glükóz és

az oxigén azokba a szerveinkbe pumpálódik, amelyek a csatához vagy a meneküléshez kellenek, figyelmünk pedig beszűkül. Ennek aztán az is a következménye, hogy a magasabb rendű kognitív funkcióink, mint az elemzés, a kreativitás vagy a komplexebb problémamegoldás gátlódik. Hiszen máshoz kell az energia, legalábbis a szervezetünk ezt így ítéli meg. Amennyiben ez a fenyegetettség állandósul a munkahelyen, vagy nagy gyakorisággal visszatér, akkor az igen fárasztó, kimerítő, végül kiégető. Továbbá jól odaver a motivációnak és a dolgozói elkötelezettségnek. Így aztán a produktivitás és a hozzáadott érték teremtése is csorbát szenved. A vezetői működés és viselkedés tehát mind a jutalmi hálózat, mind a szimpatikus idegrendszer aktiválására jelentős hatást tud gyakorolni.

De mely területeken találták a kutatók az embereket különösen érzékenynek a jutalmakra és a veszélyhelyzetekre?

Az első ilyen terület a státuszunk emelése vagy az azt érő fenyegetés. A jutalmi hálózatunkat aktiválja, amikor tisztelettel beszélnek velünk, kikérik a véleményünket, bevonnak a célkitűzésekbe, az orrunkra kötik a fontos információkat, figyelmet fordítanak a fejlesztésünkre, elismernek négy szemközt vagy publikus formában, nagyobb felelősséggel ruháznak fel, saját területünk szakértőjeként bánnak velünk, karrierpotenciált látnak bennünk, státuszszimbólumokkal ismernek el, stb. A fenyegetettséget a felsoroltak hiánya is kiválthatja, de akár csak annyi is, hogy ignorálják az embert, vagy kihagyják egy társaságban az üdvözlő kézfogásból. Bármilyen lealacsonyító visszajelzés vagy komment is a státuszunkra hat negatívan, és szimpatikus idegrendszeri választ generál.

A másik ilyen a bizonyosság iránti szükségletünk. Az agyunk jutalomként érzékeli, ha tudjuk, mi vár ránk, hányadán állunk a vezetőnkkal, vagy megerősítést kapunk arra vonatkozóan, hogy számítanak ránk. Az informálás, a bizalom és a visszajelzés hiánya viszont a vészhelyzeti reakciónkat kapcsolja be.

A harmadik érzékeny területünk az autonómiára vonatkozó szükségletünk. Jutalomként éli meg az agyunk, ha ránk bíznak döntéseket, ha magunk határozhatjuk meg, hogyan végezzük el az előírt kereteken belül a munkánkat, ha van mozgásterünk. Így tudunk ténylegesen felelősséget is vállalni a tevékenységünkért. Rögtön befeszülünk azonban, amikor biorobotként kezelnek bennünket, vagy látványosan tesznek arra, hogy mit gondolunk, érzünk vagy szándékozunk.

Negyedikként az emberi kapcsolódások érdemelnek említést. Amennyiben azt érezzük, hogy a közösség része vagyunk és jól kijövünk egymással a csapatban, akkor az rendszeresen stimulálja a jutalmi hálózatot. Bár egy egészséges csapatnak szüksége van építő konfliktusokra, az állandósult feszültség és stressz felettébb romboló hatású. Már az is bekapcsolva tartja a “fight or flight” rendszerünket, ha egy közvetlen kollégával fasírtban vagyunk, nem beszélve arról, ha a felettesünkkel rossz a viszonyunk. Ne feledjük vezetőként ennek a teljesítményre és a magasabb szintű gondolkodásra kifejtett hatását!

Ötödikként a fair bánásmódot találták a kutatók neuralgikus pontnak. Aki úgy érzi, hogy különféle konkrét szituációkban (pl. feladatkiosztás, teljesítményértékelés, jövedelmi kérdések, előléptetés, stb.) korrekt módon kezelik őt és a többieket is a munkahelyen, az ezt is elismerésként tudja megélni. Az ellenkezője viszont igen heves érzelmi reakciókat válthat ki, ellenállást és akár visszatámadást szül. Jól teszik a vezetők, ha a személyi döntéseknél felteszik maguknak a kérdést, hogy vajon mennyire fair az az eljárás, amit végezni kívánnak. Az is lehet, hogy mind az érintettek mind a többiek felé magyarázatot igényel, elkerülendő a nemkívánatos turbulenciát.

Fő tanulásként azt fogalmaznám meg, hogy nagyon nem mindegy, melyik gombot nyomogatja a vezető a csapattagjain. Nemcsak a jutalommal jutalmaz és a büntetéssel büntet, hanem a mindennapi vezetői viselkedés is erőteljes pozitív hatást tud gyakorolni a kollégákra a jutalmi hálózatuk aktiválásán keresztül, és nagy pusztítást képes rendezni, ha a munkatársak szimpatikus idegrendszerét túl sokszor vagy krónikusan izzítva tartja. Természetesen nem arról van szó, hogy ne kellene elvárásokat támasztani, megadni a kritikai visszajelzéseket vagy lendületbe hozni azt, aki alulteljesít a képességeihez mérten. Az élet és az üzlet mindig hoz kihívásokat, amelyekhez szükségünk is van arra, hogy képesek legyünk felszívni magunkat és küzdeni. A felesleges extra feszültséget viszont érdemes inkább kivenni a rendszerből, mert az egyén és a szervezet egyaránt rosszul jár vele.

A következő fejezetben tovább megyünk a vezetői hatásgyakorlás útján, de egy sokkal ingoványosabb terepre kalandozunk: a befolyásolás és a manipuláció világába kukkantunk be.

Befolyásolás és manipuláció

Évezredek óta keresztül az emberek olyan társadalmi szerveződésekben éltek, ahol a hierarchia magasabb szintjén állóknak nem volt arra szükségük, hogy meggyőzzenek vagy befolyásoljanak másokat, egyszerűen rendelkeztek felettük. A törzsfőnök, a király vagy a földesúr előírta, hogy mi lesz, aztán az lett. Ahogy, nem is olyan régen, az embereknek több szabadságuk lett a saját életükkel kapcsolatos döntéseik terén, vagy akár társadalmi kérdésekbe is beleszólhattak, egyre nagyobb jelentőséggel kezdett bírni mások befolyásolása. Vegyünk meg valamit, fizessünk elő szolgáltatásokra, szavazzunk pártokra és politikusokra, támogassunk kezdeményezéseket, működjünk együtt a munkahelyi vezetőnkkel és álljunk mögé a szervezeti céloknak. A befolyásolás és a manipulálás között igen vékony határmezsgye húzódik. Többféle elképzelés is létezik, amivel ezt a két fogalmat igyekeznek megkülönböztetni. Az egyik, hogy ha az érintett tisztában van a kommunikátor szándékával, akkor az befolyásolás, ha nincs, akkor manipuláció. Ez részben lehet igaz, de mivel gyakran tudat alatt hatnak ránk dolgok, nem fog minden esetre irányt mutatni ez a distinkció. Nekem például jobban tetszik az a megközelítés, hogy ha csak a kommunikátor érdekét szolgálja a befolyásolás, az érintett személyét vagy csoportját nem, akkor beszélünk manipulációról. Az is előfordul viszont, hogy úgy manipulálnak valakit juttatásokkal vagy kedvezményekkel, hogy azokkal bizonyos szempontból jól jár, de nincs tisztában vele, hogy hol fizeti meg az árát, vagy mire veszik rá cserében. Így ez sem csak befolyásolás. A lényeg, hogy ugyanazokkal az eszközökkel tudjuk a kétféle tevékenységet végezni, és a kommunikátor tisztességén múlik, melyik lesz belőle.

Több neves szociálpszichológus is foglalkozott ezzel a témával, és igyekeztek olyan könyveket írni, ahol fellebbentik a fátylat az alkalmazott módszerekről és a használatukhoz utat nyitó mögöttes emberi tulajdonságokról, majd pedig tájékoztatják az olvasókat a védekezés lehetőségeiről. A probléma csak ott van, hogy az emberek tömegei nem olvasnak szociálpszichológiai szakkönyveket. A másik gond pedig abból adódik, hogy nem csak a becsületes értékesítők vagy marketingesek, hanem a gátlástalan üzleti és politikai manipulátorok is tankönyvként használják évtizedek óta ezeket a kutatásokkal és kísérletekkel alátámasztott módszereket. A következőkben

csokorba szedem a legfontosabb megállapításait, és megnézzük azt is, milyen relevanciája van ezeknek a vezetők munkájára nézve.

Induljunk onnan, hogy az embereket pont azért lehet elég jól és kiszámíthatóan befolyásolni vagy akár manipulálni, mert az agyunk többnyire egyszerűsít és gyors döntéseket hoz. Erről beszéltünk korábban az 1-es rendszer domináns működése és a tudatos gondolkodás fárasztó és energiaigényes volta kapcsán. Ami fontos, hogy mindenkire minden esetben nem fognak hatni ezek a technikák. De pont elég emberre igen, hogy megérje alkalmazni ezt a tudást. Érezhetően növelhető azzal a forgalom, hogy minden egyes gyorséttermi rendelésfelvevő minden üzletben minden vevő esetében felteszi azt a kérdést, hogy “Menüben mehet-e?”, vagy “Nagy krumplit, nagy üdítőt adhatok?”. És választások dőlhetnek el azon a pár százaléknyi szavazón, akiket sikerül középről az egyik oldalra átbillenteni egy jól irányzott üzenettel.

Az emberekre erős hatást gyakorol, azaz társas bizonyítékként szolgál, amit mások csinálnak vagy ahogy gondolkodnak. Ha éhesen a tengerparti étteremsoron sétálunk, és látunk néhány helyet, ahol alig vannak, kicsi az esély rá, hogy oda térünk be, még akkor is, ha ott gyorsabban juthatnánk ételhez. Lényegesen valószínűbb, hogy azt az éttermet választjuk, ahol alig van üres asztal. Manapság pedig sokan már előre elvégzik a házi feladatot különféle ajánló applikációk segítségével, ahol ugyancsak a társas bizonyítékokra építenek. A közvéleménykutatások eredményeire is azért érzékenyek a politikusok, mert a választók felé azt kommunikálja, hogy kik állnak nyerésre egy adott időszakban. Voltak olyan kísérletek, ahol az áramfogyasztás csökkentésére próbálták rávenni a lakosságot. Azok az üzenetek bizonyultak a legsikeresebbnek, amelyek arra vonatkoztak, hogy a környékükön élők mennyit tudtak spórolni a villanyszámlájukon. Vezetőként úgy tudjuk ezt jól használni, hogy ha valakit meg akarunk győzni, akkor rámutatunk, hogy más személyek vagy csapatok hogyan alkalmazzák már most is eredményesen azt az adott módszert, folyamatot, megközelítést.

Bár természetesen ez sem igaz az emberek száz százalékára, a többségünk ösztönösen motivált viszonzni, amit mástól kapott. Emiatt működnek a kóstoltatások a bevásárlóközpontokban, és ezért válnak be a választások előtti osztogatások egyes célcsoportoknak, legyenek azok a nyugdíjasok vagy más kedvezményezettek tudatosan kiválasztott köre. A bazári kereskedők, akik teával kínálnak, apróságokat adnak ajándékba, mind erre építenek. Megéri a befektetést, mert a vásárlókon bőven

megtérül. A korrekt, bevonó, a munkatársakra odafigyelő, törődő vezetői viselkedés az esetek nagyobb részében kerül viszonzásra, mint nem. Érzelmi elköteleződést a vezető és a munkavállaló közötti kapcsolat minősége fogja kiváltani, és az extra erőbedobást leginkább a társadalmi normák alapján várhatjuk. A piaci normák keretei között a munkabérért ledolgozott munkaidőt kapnak a cégek.

Ugyanezen a gondolati szálon folytatva, inkább mondunk igent azoknak, akiket kedvelünk, akik szimpatikusak számunkra. Az előző bekezdésben említett vezetői attitűd mind erősíti a szimpátiát. Két további olyan területet emelnek ki a szociálpszichológusok, amelyek nagy hatásúak. Az egyik a hasonlóságok hangsúlyozása. Rokonszenvesebbeknek találjuk azokat az embereket, akik valamilyen szempontból olyasmik, mint mi. Lehet ez érdeklődési terület, a múltunk bármely közös pontja, egyforma élethelyzet, stb. A másik az őszinte és hiteles dicséret. Ha nem ilyen, ha mesterkéltséggel, akkor könnyű átlátni a szitán, és ellenkező hatást vált ki. A vezetőnek mindig érdemes élni a lehetőséggel, hogy pozitív visszajelzést adjon a munkatársainak akkor, amikor ezt kiérdemlik. Ehhez az első lépés, hogy észrevegye az efféle szituációkat, a második, hogy ne felejtse el mielőbb szóvá is tenni.

A szemünkben tekintéllyel rendelkező emberek tudnak ránk leginkább hatást gyakorolni. Ennek két fontos alkotóeleme a szakértelem és a megbízhatóság. Az utóbbihoz hozzájárul a következetes és etikus viselkedés, valamint az, hogy kiegyensúlyozott legyen a kommunikáció, ne csak a pozitívumokról essen szó, hanem az árnyoldalakról is. Nem véletlen, hogy a fogkrémreklámokban a mai napig egy fehér köpenyes, tapasztalt fogorvos kinézetű illető szerepel, aki ráadásul a nevét is adja az ajánlásához. Gyakran tehát a tekintély kellékei is elegendőek a meggyőzéshez. Fontos kérdések esetén a vezetőknek érdemes élni a lehetőséggel, hogy szakértőket vagy más területek vezetőit is bevonják a kommunikációba. Amikor pedig saját maguk érvelnek, törekedjenek több oldalról körüljárni a témát, ne csak a saját preferenciájuknak megfelelő érvelés hangozzék el. Erősebb lesz a hitelesség és a hatás.

Az emberek többsége próbál következetesnek lenni a korábbi nyilatkozatainak és tetteinek tekintetében. Nehezen viseljük az úgynevezett kognitív disszonanciát, amit akkor érzünk, amikor ezek nincsenek szinkronban. Ha sikerül az embereket rávenni egy kisebb elköteleződésre, akkor valószínűbb, hogy később nyitottságot fognak mutatni, sőt, akár nagyobb dolgokra is vállalkoznak. Hiszen a korábbi elkötelezettségüket jó eséllyel igazolni akarják, még ha nem is tudatosan. Ahogy a

többi, ez sem száz százalékban működik, de megéri rá gyúrni. Amikor a bevásárlóközpontban megállítanak, hogy válaszolnánk-e néhány kérdésre, akkor ezzel teszi be a lábát az ajtóba a “kérdőbiztos”, aki aztán később más adatokat is el fog kérni tőlünk, hogy értékesítési célból megkeressenek bennünket. Vezetőként is jól tudjuk használni ezt a befolyásolási elvet, ha első lépésben kisebb mértékű bevonódást kérünk a munkatársainktól, mondjuk egy projekt előkészítése során. Jobban járunk, mintha azonnal ráijesztenénk azzal, hogy az egészet a nyakába varrjuk.

Amiből kevés van, pláne ha időközben szűkült az elérés lehetősége, akkor az vonzóvá válik az emberek számára. A korlátozott hozzáférés emeli a dolgok értékét a szemünkben. Erre játszanak azok az értékesítők vagy weboldalak, amelyek az utolsó darabokat hirdetik, vagy amikor arról tájékoztatnak, hogy már csak néhány színházjegy van az adott előadásra, netán a koncertbelépők 90%-a már elkel. Természetesen a tehetségét és a képességeit elismerve, vélhetően ez is szerepet játszott abban, hogy Azahriah pár napon belül háromszor megtöltötte a Puskás Ferenc Stadiont, vagy a Pamkutya hétszer az MVM Dome-ot, annak ellenére, hogy először terveztek élő show-t tartani. A vezetők is építhetnek a hiány alapelveire olyan esetekben, amikor egy-egy feladatból vagy projektből sokat tudnának profitálni a munkatársak, és önként jelentkezhetnek a csapatba a kollégák, akik ezzel a lehetőséggel élnének. Ugyanez igaz lehet a céges képzéseken való részvételre is, amikor nem beutalják rá az embereket, hanem korlátozott lehetőségként prezentálják azokat.

Ha erős hatást akarunk gyakorolni, akkor arra sajnos a komplex okfejtések nem túlzottan alkalmasak. Pedig a világ dolgai gyakran összetettek, sokrétűek. A legeredményesebb kommunikáció az, ami egyszerű üzenetekkel és irgalmatlan nagy ismétlésszámmal operál. Azt hiszem az utóbbi években mindannyian találkoztunk ezzel a politikai kommunikációban, ahol végtelenül lebutított üzenetekbe futunk bele lépten nyomon, mind a médiában, mind a közterületeken, még hozzá iszonyú mennyiségben. Ráadásul a tudomány szerint minél többször halljuk, annál igazabbnak hisszük (természetesen nem mindenki). Meg is van az eredménye. Korábban, amikor a tévéreklámok uralták a marketinget, akkor pedig addig ismételték a spotokat, amíg a család minden tagja képes volt a szövegét idézni vagy akár elénekelni. Azért ebben is van tanulság a vezetők számára, mert nekik is fontos tudni, hogy érdemes könnyen érthetően és tömören fogalmazni, továbbá a fontos dolgokra sokszor visszatérni, ha azt akarják, hogy átmenjen az üzenet. Néhány alkalom kevés lesz.

Ha már az egyre manipulatívabb eszközök felé haladunk, akkor meg kell említeni a félelemkeltést, mint borzasztó erőteljes eszközt mások meggyőzéséhez. A technika lényege, hogy felhívják a figyelmet a veszélyre, és aztán felkínálják rá a saját megoldásukat. Ezt a gyógyszer- és egészségipartól a biztosításig több gazdasági ágazat is használja, azért szerencsére jellemzően vállalható keretek között. Sajnos a politika ezt is tudta odáig fokozni, hogy egész országokat tart krónikus stresszben a saját céljai érdekében, és ez már szintiszta gonosz manipuláció. Ehhez kapcsolódik az ellenségkép kreálása is, hogy legyen mindig valakitől tartani és rá haragudni (még neve is van ennek a “szakterületnek”: dark PR). A félelemmel motiválás azonban hosszú távon nem fenntartható – állítják a szociálpszichológusok. És azt is hozzáteszik, hogy az emberek elköteleződését az érzelmi biztonság és az autonómia növeli, ezért a bevonásra építő szervezeti kultúrák lesznek hosszú távon működőképesek és eredményesek.

Az érzelmek fontosabbak mint az érvek, amikor meggyőzésről beszélünk. Említettük a szimpátiát, a tekintélyt, a hiány által keltett vágyat, a társas megerősítést, a bizalmat, a disszonanciát, valamint a mások irányából érkező kedvességet, dicséretet. Amikor a meggyőzés tartalmát egy jól megfogalmazott történetbe ágyazzák, akkor annak sokkal erősebb a hatása. Amúgy is folyamatosan igyekezzük értelmezni és magyarázni az általunk tapasztalt eseményeket, hogy azt érezhessük, jobban eligazodunk a világban. Ha valaki ezt megteszi helyettünk, akkor az agyunk hálás érte, és nem fáradozik tovább a kritikus gondolkodással. Ezért is virágzanak az összeesküvés-elméletek. A vezetői tanulság itt az lehet, hogy a döntések vagy a változások hátterét érdemes elmagyarázni: történetbe foglalni akár a múlt elemzését, akár a jövőképet, így jobban fognak tudni hozzá kapcsolódni a kollégák.

Ahogy a fentiekből kirajzolódik, amikor másokat vezetőként befolyásolunk, akkor azt tehetjük etikus és manipulatív módon egyaránt. A vezető szándéka teszi a különbséget. Amennyiben a másik fél javára válik a befolyásolás, előnyei származnak belőle, akkor az rendben van. Ha igazából csak a saját profitunkat, kényelmünket vagy karrierünket szolgálja, akkor az visszaélés.

Szellemi banánhéjak, avagy kognitív torzításaink a munkában

A következő három fejezethez úgy gondoltam, hogy írok néhány bevezető gondolatot a kontextusba helyezés érdekében. A könyv eddigi részeiben is szerepeltek olyan ismeretek, amelyek megadják a tudományos háttérét azoknak a banánhéjaknak, amelyekre vezetőként ráléphetünk. De akár előnyt is kovácsolhatunk abból, hogy képből vagyunk velük kapcsolatban.

Az első fontos megállapításunk az volt, hogy az agyunk minden más szervünkhöz képest kifejezetten nagyfogyasztó, így mindent megtesz azért, hogy hatékony legyen és spóroljon az energiával. Ezt egyébként nagyon jól teszi, mert napi sokezer döntést nem csak fárasztó lenne meghozni, hanem lehetetlen is. Továbbá kár volna nem élni azzal a hatalmas számítási kapacitással és kiváló mintázatfelismerő képességgel, amivel az agyunk rendelkezik.

Beszéltünk arról, hogy tudatosan gondolkodni nem könnyű vállalkozás. Rengeteg információból kell kiválogatni a számunkra az adott pillanatban relevánsakat, komplex, soktényezős és ellentmondásos helyzeteket kell értékelnünk, gyakran szorít bennünket az idő, és a memóriánk sem káptalan. Nem véletlen tehát, hogy olyan mechanizmusokat alakított ki az agyunk, amelyek segítségével nagyjából jól fel tudja mérni a helyzeteket és tud rájuk reagálni.

Mivel azonban az egyszerűsítés és a sebességfokozás miatt szisztematikusan követheti el ugyanazokat a hibákat (kognitív torzítások), ezeket jól ki tudják használni azok, akik másokat befolyásolni vagy akár manipulálni akarnak. Történhet mindez egyéni és társadalmi szinten egyaránt, a kereskedelemben, a marketingben, a közéletben, vagy bármilyen szervezeti közösségben, ideértve a munkahelyeket.

A következő három fejezetben kifejezetten arra fogunk fókuszálni, hogy a vezető életének három, szerintem fontos területén milyen kognitív torzításoknak érdemes a tudatában lenni. Egyrészt azért, hogy maga a vezető kevésbé legyen a hatásuknak kitéve, másrészt azért, hogy a munkatársainál és különböző csapatokkal együtt

dolgozva is felismerje őket, harmadrészt pedig azért, hogy adott esetben, etikus módon, mások befolyásolása érdekében felhasználja. Ez a három terület a teljesítménymenedzsment, a mindennapi vezetői működés több aspektusa, valamint az önismeret és az ítéletalkotás-döntéshozatal.

A teljesítménymenedzsment ciklus kátyúi

A vezető talán legfontosabb feladata, hogy a csapatában dolgozó egyének erősségeit, képességeit és motivációját segítsen teljesítménnyé alakítani. Annyira lesz eredményes a területe, amennyire sikerül ezt a munkáját ügyesen végeznie. Három kulcspontjára szeretnék rámutatni a teljesítménymenedzsmentnek: a jó minőségű célkitűzésre, a támogató és konstruktív visszajelzésre és az alkalmankénti, de rendszeres diskurzusra a munkáról és a jövőről, tágabb perspektívából. Ez utóbbit nevezném teljesítményértékelő megbeszélésnek. Először mindegyikkel kapcsolatban megfogalmazok néhány alapelvet, amire érdemes odafigyelni, aztán megnézzük azokat a kapcsolódó kognitív torzításokat, amelyeknek nem árt tudatában lenni.

A kutatások azt bizonyítják, hogy a kihívást jelentő, konkrétan megfogalmazott célok felfelé húzzák a teljesítményt, összehasonlítva azokkal az esetekkel, ahol nem történik ilyen. Ha egyáltalán tűzünk ki célt, akkor már előrébb vagyunk, de ha azt le is írjuk, és főleg ha mások felé is elköteleződünk, az nagyban fokozza a teljesülés valószínűségét. A mérhetőség azért fontos, hogy végül megállapíthassuk, teljesültek-e, illetve milyen arányban. Lehet mérőszámokkal operálni, más esetekben egyértelmű, hogy megvalósult vagy sem, míg vannak olyan célok is, amelyek nem nagyon számszerűsíthetők, de például a feltételezett odavezető út lépései már sokkal inkább. Azt nem tudjuk jól mérni, hogy proaktívabbak lettünk-e, de hogy osztottunk-e meg javaslatokat problémamegoldó megbeszéléseken és hányszor fordult ez elő, az már nyomon követhető. A cél elérhetőségének érzete is fontos a motiváció szempontjából, mint ahogy annak kifejezése is a vezető részéről, hogy hisz a munkatársa képességében a cél elérésére. A másik leglényegesebb motivációs hajtóerő, hogy értsük a miértet, átérezzük a cél fontosságát, relevanciáját. Végül a határidő vagy az időbeli tervezettség mint mûzsa szerepe sem elhanyagolandó. Aminek nincs határideje vagy ami nem kap dedikált időszávot a naptárban, az kis eséllyel fog megfelelő tempóban haladni a megvalósulás felé.

Ha nem kapunk visszajelzést, akkor igen nehéz tartósan a cél felé haladni. Amit elsőként kiemelnék, az a megerősítés. Amikor jól csinálunk valamit és kapunk rá külső pozitív visszajelzést, az dopamint szabadít fel és valószínűbbé teszi az ismétlést. Ezért nagyon lényeges, hogy a vezetők kihasználjanak minden lehetőséget arra, hogy az általuk tapasztalt jó teljesítményt vagy viselkedést visszajelezzék. Természetesen ezt oda kell igazítani, ahol a munkatársunk tart. Triviális dolgokért tapasztalt szakembereket nem kell dicsérgetni. De mindenkinek van a saját szintjén olyan pont, ahol a megerősítés támogató és motiváló, illetve mindannyian végzünk újfajta feladatokat vagy találkozunk kihívásokkal, ahol tornáztatni kell magunkat a jó teljesítmény érdekében. Vannak vezetők, akiknek nehezebb esik kritikát megfogalmazni, mert nem akarnak bántóak lenni. A skála másik oldalán pedig azok találhatók, akik elefántok a porcelánboltban, ami a szívükön a szájukon, és összekeverik az őszinteséget a tapintatlansággal vagy akár a bunkósággal. Attól, hogy egy problémával kapcsolatban észrevételt teszünk, még nem kell belerúgni a másikba. A konstruktív és támogató visszajelzés konkrét esetekről beszél, nem általánosít, a problémára fókuszál és nem az egyén személyére, leíró jellegű és nem az embert minősíti. A magas lóról érkező, lealacsonyító visszajelzés csak arra alkalmas, hogy elvegye a kolléga kedvét a munkától, nem arra fogja motiválni, hogy módosítson a viselkedésén. Ezek nem jelentenek finomkodást, csak korrektséget. Sokkal célravezetőbb tisztán és egyenesen megmondani, mi nem oké, mint cinikusan utalgatni rá. Az emberek a kritikát is lényegesen jobban elfogadják, ha ilyen módon vezetjük elő. Jó ötlet továbbá az is, hogy ha érezzük az érzelmi túlfűtöttséget magunkon, akkor nem azonnal zúdítjuk rá a másokra a zsigerből érkező üzenetet. Egy-egy ilyen akcióval tartósan romboljuk a kapcsolatot, ami az együttműködéshez szükséges bizalom alapja. A munkavégzés jellegétől és a találkozások mennyiségétől függően sok vezető hasznosnak találja heti vagy kétheti 1/1-es beszélgetések tartását, hogy után tudják követni a feladatok alakulását, a felmerülő problémákat, a célok felé való előrehaladást, és a rövid ciklusidejű visszajelzéseknek is teret kínál. Sőt, az emberi kapcsolódásra is rendszeres keretet biztosít, ha arra a mindennapok nem adnak elegendő lehetőséget.

A teljesítményértékelő beszélgetések sajnos sok szervezetben a HR által felszabott kötelező formalitások, amin igyekeznek a vezetők és a munkatársak is mielőbb túllenni. Főleg, amikor teljesen értelmetlenül még le is kell osztályozni a munkatársakat, urambocsá haranggörbe szerint eloszlatni a csapat tagjait a megadott kategóriákban. Az ilyen jellegű módszerek felett már rég eljárt az idő, azok a vállalatok is kivezetik,

akik kitalálták, de nem könnyű ettől a demotiváló gyakorlattól megszabadulni. Fontos tudni, hogy nem vagyunk jók mások számszerű értékelésében, mert nagyobb a korreláció az általunk több különböző személynek adott értékelések között, mint amikor ugyanazt a személyt osztályozza egy értékelői kör. Tehát többet mondanak az adatok az értékelőről (például hogy szigorú vagy engedékeny) mint az értékeltről. A másik lényeges dolog, hogy a teljesítmény a tudásmunkások között nem normál eloszlást követ, hanem hatványfüggvény szerintit. Azaz van egy kevés extrém módon kiemelkedő munkatárs, míg a többség jelentősen elmarad tőlük. Ahogy Pareto bácsi mondaná, a teljesítmény 80%-át a munkatársak 20%-a adja le. Ezért jobb, ha ezeket a módszereket nem erőltetjük, hanem inkább értelmes beszélgetéseket folytatunk az értékelt időszakról, mondjuk három vagy legfeljebb hat hónapról. Az éves ciklus túl hosszú, egyik fél se sokra fog emlékezni belőle. Áttekintjük a kitűzött célokban az előrehaladást és a teljesüléseket akár időarányosan, megbeszéljük, ki hogy élte meg az adott periódust, mi ment jól és mi volt nehéz. Majd pedig jön az előretekintés, a következő időszak céljaival, feladataival, valamint azzal kapcsolatban, hogy miként lehet az együttműködést még jobbá tenni. Nem érdemes kivárni a visszajelzésekkel ezt az alkalmat, azt a mindennapokban vagy a heti-kétheti 1/1-eken már meg kell tenni. A teljesítményértékelő megbeszéléseken a motiváció és a karrier kérdéseit is jó ötlet elővenni, hogy ne később lepődjünk meg, vagy bánjuk, hogy korábban nem cselekedtünk információhiány miatt.

Ahogy említettem, vannak kognitív torzítások, amelyek a teljesítménymenedzsment tevékenységek területeit érintik. Most ezek közül tekintünk át jó párat. Az angol nyelvű elnevezéseket zárójelben odaírom az egyértelműség érdekében, illetve azért, ha az olvasó szeretne alaposabban utánanézni, vagy a kapcsolódó kutatásokra és kísérletekre rákeresni.

Valószínűleg saját tapasztalatodból is számos példát találnál arra, hogy az emberek hajlamosak a feladatokhoz, projektekhez szükséges időt, erőforrásokat és kockázatokat alulbecsülni (*Planning fallacy*, *Optimism bias*). Alig vannak nagy projektek, amelyek határidőre és a tervezett büdzsén belül megvalósulnak. A vezetők a feletteseik és a tulajdonosok által is nagy nyomás alá vannak helyezve, hogy gyorsan teljesüljenek a projektek, de rossz hatással van a szervezet motivációjára és a munkatársak elkötelezettségére, ha rendszeresen kudarcot vallanak. Akad azért néhány eszköz, amelyekkel meg lehet próbálni javítani a helyzeten. Ilyenek például, ha nem fogadja el

a vezető a gyorsan rávágott válaszokat a kollégáktól a becsült határidőre, hanem végiggondolják az egyéb függőségeket és a jelenlegi leterheltséget. Azt is össze lehet szedni egy pre-mortem jellegű megbeszélésen, hogy hol vannak a projekt buktatói: “Tegyük fel, hogy nem sikerült elérni a célt, miért történt?” Biztonsági pufferek is beépíthetők a rendszerbe annak érdekében, hogy a nem várt komplikációkat kompenzálják.

A vezetői elvárások gyakran önbeteljesítő jóslatként működnek (*Pygmalion-effect*). Ha a vezető magasabbra teszi a lécet és rendszeresen megerősíti a kollégáját abban, hogy bízik a képességeiben a célok teljesítésére vonatkozóan, az fokozza az eredményesség valószínűségét. Ezt már a feladatkiosztáskor érdemes szóban megfogalmazni, és az utánkövetések alkalmával megismételni. Extra jelentősége van ennek, ha az illető korábban nem végzett kihívásokkal szembesül. Új munkatársak esetén különösen fontos, hogy érezzék a bizalmat. Nagyon lényeges a pozitív megerősítés is, amikor az első eredményeik jönnek, visszaigazolni, hogy a vezető látja a haladást és a fejlődést. Aki alulteljesít, azt is fontos, hogy ne skatulyázza be és mondjon le róla, hanem lépésről lépésre emelje meg számára az elvárásokat.

Van egy furcsa, ellentmondásosnak tűnő torzításunk is, miszerint nehéz feladatoknál túlbecsüljük a képességeinket és a siker valószínűségét, míg egyes könnyű feladatoknál alulbecsüljük ezeket (*Hard-easy effect*). Azt hisszük, hogy simán és gyorsan bevezetünk egy új ügyviteli rendszert vagy indítunk egy prosperáló vállalkozást, amiből majd fényesen megélünk, miközben hetekig halogatjuk, hogy leüljünk a munkatársunkkal egy kellemetlen beszélgetésre. Amikor a csapat becslést végez egy komplexebb projekttel kapcsolatban, feltehetjük a kérdést, hogy miért gondoljuk azt, hogy ez ilyen egyszerű lesz, mivel nem számolunk. Rátekinthetünk, hogy korábbi hasonló esetek hogyan alakultak és mit tanulhatunk ebből. Akár több ellenőrzési pontot is beépíthetünk a folyamatba. Amikor pedig apróságokat fújunk fel magunk vagy a kollégáink, akkor jó stratégia lehet csak az első lépést megtenni, mondjuk egyeztetni időpontot a nehéznek tartott megbeszélésre, vagy átbeszélni mással, amitől ódzkodunk.

A visszajelzések és a teljesítményértékelés is számos botlási lehetőséget rejteget. Kezdjük azzal, hogy a spórolós agyunknak az jut eszébe, amit könnyen fel tud idézni (*Cognitive ease*), például azért, mert a közelmúltban történt, feltűnő volt, vagy személyesen tapasztalta meg (*Availability bias, Recency bias*) Emellett a negatív dolgok nagyobb érzelmi hatást gyakorolnak ránk, mint a semlegesek vagy a pozitívak, ezért jó

eséllyel azt fogjuk mindenképp megemlíteni, amivel nem voltunk elégedettek (*Negativity bias*). Tudva azt, hogy a frissebb, könnyen visszaidézhető események és a negatívumok alaphoz felülreprezentáltak lesznek a beszélgetésekben, a vezetőknek törekedniük kell rá, hogy az elismerésre méltó dolgokat is észrevegyék és szóvá tegyék. Ráadásul a munkatársaknál is működik ez a negativitási torzítás, tehát rájuk is sokkal erősebben hat a kritika mint a dicséret. Tehát az érzelmi kiegyensúlyozottságot nem az egy-egy arány fogja elérni, hanem még a semleges hatáshoz is többször annyi pozitív impulzus kell mint negatív. Jó ötlet folyamatosan jegyzetelni is a tapasztalatokat, mert akkor azokat pontosabban és egészségesebb arányban lehet akár az 1/1-eken, akár a teljesítményértékeléseken elmondani.

Azokra az információkra figyelünk fel leginkább, amelyek az előzetes meggyőződéseinknek megfelelnek (*Confirmation bias*). Az agyunk tehát elsősorban megerősítéseket és nem cáfolatokat keres. Ha valakivel nem voltunk elégedettek, ignorálhatjuk a pozitívumokat, és észrevesszük a “na már megint...” történéseket. Ugyanez bekövetkezhet az ötleteinknél is, hogy a kockázatokat vagy a nehézségeket kevésbé látjuk, mint az alátámasztó indokokat. A visszajelzésekkel és az értékeléskor mások véleményének és meglátásainak kikérése például segíthet ezen. Fel lehet tenni magunknak a kérdést, hogyha valakiről negatív véleményünk alakult ki, hogy tapasztaltunk-e részéről pozitívumokat is. A csapatmunkában pedig, ha nagy az egyetértés, célszerű közösen az ellentétes nézőpontokat is megvizsgálni. Amennyiben van a csapatban egy kritikusabban gondolkodó személy, akkor az ő meglátásait is rendszeresen kikérni. A kiválasztás során pedig figyelni kell arra, hogy ne az önéletrajz vagy az első benyomások igazolását keressük csak az interjúfolyamatban, mert ez benne van a pakliban (*Halo/horns effect*).

Ugyancsak az egyszerűsítés egyik formája, hogy skatulyákba rakjuk az embereket (*Stereotyping*), és aztán általánosítunk életkor, generációk, nem, szakmai terület vagy egyes személyiségjegyek alapján. A kiválasztás, a delegálás, a motiváció vagy a karriertervezés során is óvatosságnak kell lenni ezzel, mert egyáltalán nem biztos, hogy az adott fiatal, egy tapasztalt kolléga, nő vagy férfi, kisgyermekes szülő vagy nyugdíjhoz közel álló személy, értékesítő vagy fejlesztőmérnök hasonló szükségletekkel vagy hajtóerőkkel bír, mint a hozzá hasonló társai. A legjobb módszer, ha megismerjük a kollégákat, ahelyett, hogy feltételezésekbe bocsátkoznánk.

Hajlamosak vagyunk az emberek viselkedését a személyiségjegyeikkel magyarázni (*Fundamental attribution error*). Pedig abszolút nem egyértelmű, hogy azért nem szól hozzá valaki a témához, mert introvertált, azért csúszott egy feladattal, mert hanyag, vagy azért nem jelentkezik önként egy képzésre vagy egy feladatra, mert lusta vagy nincs igénye a fejlődésre. Üdvözítő, ha észrevesszük magunkon, hogy túl gyorsan vonunk le efféle következtetéseket, és inkább végiggondoljuk, milyen körülmények vezethettek az adott viselkedéshez. De az is elég kézenfekvő megoldás, hogy ha valami furcsaságot, rendellenességet tapasztalunk, akkor utánajárunk és rákérdezünk a kollégánál. A magam részéről én még odáig is el mernék menni, hogy ha a vezető ilyen ítélkezéseket hall a kollégáitól másokról, akár csapaton belül vagy társosztályok képviselőiről, akkor rákérdez, mire alapozzák ezt a véleményt, és kezdeményezi a kép tisztítását közvetlenül az érintettnél. Rengeteg konfliktus és utálkozás indul ki feltételezésekből, amelyeknek nem sok alapja van. Az is izgalmas, hogy az emberek hajlamosak a saját sikereiket a képességeinek és az erőfeszítéseinek tulajdonítani, kudarcaikat pedig a körülményeknek. És pont fordítva, a mások sikereiben a külső tényezők szerepét hangsúlyozzák sokszor, az ő kudarcukban pedig a befektetett munka vagy a képesség hiányát látják. Hasonló jelenség, hogy mások helytelen cselekedeteit morális gyengeségnek tartják, vagy úgy vélik, hogy nem rendelkeznek megfelelő önkontrollal. A környezet befolyásoló tényezőinek hatására kevésbé gondolnak (*Puritanical bias*).

Vigyáznunk kell tehát, hogy amikor másoknak visszajelzést adunk, vagy értékeljük a munkájukat, viselkedésüket, ne szaladjunk bele ezekbe az agyunk működéséből fakadó és a helyzet nem reális megítéléséhez vezető hibákba.

Vezetés a mindennapokban – bot a küllők közé

A teljesítménymenedzsment után ebben a fejezetben négy olyan területtel kapcsolatos kognitív torzításokkal fogunk foglalkozni, amelyek a mindennapi vezetői interakciókban jelenhetnek meg. Bár nem tudunk más helyett motiválttá válni, vezetőként fontos, hogy mennyire sikerül motiváló munkakörnyezetet teremteni, vagy épp ellenkezőleg, a viselkedésünkkel elveszjük-e az emberek kedvét a munkától. Időnk számottevő részét töltjük megbeszéléseken, ezért igen lényeges, hogy a lehető legtöbbet ki tudjuk hozni belőlük. A hétköznapiak során elkerülhetetlenek, sőt bizonyos mértékben kívánatosak is a konfliktusok, tehát e téren is jól kell boldogulnunk. A változások menedzselése ugyancsak folyamatosan téma, akár azért, mert mi magunk szeretnénk fejleszteni, javítani a működésünkön, folyamatainkon, akár amiatt, mert a feletteseink vagy a külső környezet követeli meg ezt tőlünk. Nézzük meg, mi mindennel érdemes képben lenni egy vezetőnek ezeken a területeken!

Az emberekre általában igaz, hogy az azonnali vagy rövid távú jutalmakat preferálják a nagyobb, de későbbi jutalmakkal szemben (*Hyperbolic discounting*). Inkább kérem most azt a csokit, mint amennyire motivál a nyári beach body. Jobb ma egy veréb, mint holnap egy tüzok. Így aztán motivációs szempontból is célszerű a nagyobb célokat kisebb mérföldkövekre bontani, rövidebb visszacsatolási ciklusokban operálni, elismerni a kisebb előrelépéseket, és jutalmak tekintetében is gondolkodni a rövidebb távú opciókban mint az év végi bónusz. A halogatás is jól kiváltható azzal, ha minimalizáljuk a belépési küszöböt, és apró lépésekkel indulunk. Maga az a megélés, hogy valami sikerült, dopamin-felszabadulást eredményez.

Mások motivációját jellemzően külső ösztönzőknek tulajdonítjuk (*Extrinsic incentive bias*), míg a sajátunk esetében képbe kerülnek a magasabb szintű hajtóerők, mint mondjuk az értékek, a fejlődés vagy a karrier. Ezért van az, hogy a vállalatok nagy részénél motivációs rendszer alatt alapvetően a bérezést és a juttatásokat értik, és fel sem merül, hogy milyen sok egyéb hajtóerő és szükséglet is vezérli az embereket. Az elmúlt másfél évtizedben vagy százötven Tudatos Vezetés csoportban végeztünk olyan gyakorlatot,

ahol a résztvevők a saját bőrükön is megtapasztalták, mennyire valóságos ez a torzítás. Nem tudunk mellé lőni, szervezeti kultúrától függetlenül megjelenik a gyakorlat során, még ha eltérő mértékben is. Az első fontos vezetői tanulság, hogy sokkal szélesebb a motivátorok portfóliója mint a fizetés és a juttatások, tehát amikor csak ezek jutnak eszünkbe, akkor nyakig vagyunk ebben a gondolkodási hibában. A teljesség igénye nélkül az erősségek használata, a személyes célokhoz kapcsolódás, a csapatösszetétel, a karrierépítés vagy a tanulás és fejlődés mind olyan témák, amelyekben ugyancsak lehet gondolkodni. A másik, hogy egyéni szinten kell megismerni, hogy kit mi mozgat, erről már korábban említést tettünk a sztereotípiák használatánál. A harmadik, ami az előzőhöz szorosan kapcsolódik, hogy ne magunkból induljunk ki!

Nemcsak azt gondoljuk, hogy másokat főleg a külső hajtóerők mozgatják, hanem azt is, hogy a miénktől eltérő csoportok tagjai egyformábbak ebből a szempontból, mint a saját csoportunk (*Outgroup homogeneity bias*). Az előző bekezdésben említett workshop-gyakorlatunk ezt a torzítást is kivétel nélkül megmutatja. Tehát úgy vélekedhetünk, hogy az értékesítőket mind csak a pénz motiválja, a programozókat meg a home office lehetősége. Pedig valamelyik sales-es karrierépítésre is gyúr, néhány programozó meg szívesen fejlődne egy adott szakterületen vagy vállalna el egy kis csapat szakmai vezetését. Esetleg a családi vagy lakhatási körülményei pont nem annyira alkalmasak a mindennapi otthonról dolgozásra. Itt is az egyéni szintű megismerés tud segíteni a vezetőnek. És azt is jól teszi, ha a társterületekkel vagy más életkori/szakmai csoportokba tartozó egyénekkal felmerülő nézeteltérések esetén igyekszik csökkenteni a skatulyázás alkalmazását a saját munkatársainál. A kereszt-funkcionális csapatokban és projektekben való közreműködés is segít abban, hogy az emberek egyénként és ne egy homogén külső csoport tagjaként gondoljanak másokra.

Megbeszéléseinken hajlamosak vagyunk a tekintélyszemélyek, pl. feletteseink véleményét helyesebbnek tartani (*Authority bias*), és az is jellemző, hogy a résztvevők besorakoznak a többség álláspontja mögé (*Bandwagon effect*). Ezek tompítására vagy elkerülésére is léteznek módszerek. Az egyik legegyszerűbb, ha a vezető utolsóként nyilatkozik, miután a többiek már kifejtették a meglátásaikat. Meg lehet szólítani közvetlenül a csendesebb vagy a juniorabb kollégákat, hogy kiderüljön, ők mit gondolnak. Amikor túl nagy és gyors az egyetértés, futhatunk egy olyan kört, hogy milyen ellenérvek vagy kockázatok vannak, amiket nem gondoltunk végig eddig. Név nélküli szavazások is kezdeményezhetők, hogy lássuk, hányadán áll a csapat a döntéssel

kapcsolatban. Nem feltétlenül lesz végül közös, pláne nem konszenzusos a döntés (és ebben legyünk is transzparenssek), de az előkészítésnek ez része lehet.

Ami elsőként elhangzik egy megbeszélésen adat, információ, ár, büdzsé, stb., az gyakran referenciaponttá válik (*Anchoring*), és akár egy előfeszítés, azaz korábbi, tudatosan használt inger is befolyásolhatja az emberek gondolkodását, viselkedését (*Priming*). Ezt rendkívül ügyesen használják a kereskedők vagy az ingatlanosok, amikor az elsősorban eladni kívánt portéka előtt mutatnak valami csili-vili nagyon drágát és egy borzadályt, így felértékelve és jó ár-érték arányú vásárnak bemutatva, amit ténylegesen nekünk szántak. Érdeemes megfontolni, hogy a céljaink érdekében milyen adatokat osztunk meg az egyeztetés elején, milyen keretet adunk a megbeszélésnek, mit küldünk már előre el a meghívóval. Döbbenetes, hogy a kapcsolódó kísérletek szerint a becsléseink nagyságrendjét még a teljesen irreleváns számok is befolyásolni tudják, mint mondjuk az előzetesen papírra írt társadalombiztosítási azonosítónk. Az meg pláne, ami szorosan kötődik a témához.

A menedzsment megbeszéléseken gyakran szorulnak háttérbe a komplexebb, fontos ügyek, mert az idő nagy része triviális vagy operatív dolgokkal megy el (*Bikeshedding*). Ez eredményesen kezelhető abban az esetben, ha egyáltalán van napirend, előre veszik a legfontosabb témákat, és a megbeszélést az egyik résztvevő rendszeren levezeti. Szokássá lehet tenni, hogy a tárgytól való eltérésre rögtön figyelmeztetik egymást a résztvevők vagy a megbeszélés vezetője. Amelyik témánál mélyebbre szükséges menni, ott ki lehet jelölni egy felelőst vagy egy csapatot, akik a következő találkozóra visszahozzák a részletek átgondolása után a témát.

Nem ritka, hogy akár a megbeszéléseken, akár a mindennapi együttműködés során nézeteltérések, konfliktushelyzetek alakulnak ki. Ezek részben érthetőek, sőt indokoltak lehetnek, de előfordul, hogy olyat gondolunk mögéjük, ami nincs is ott. Mások cselekedeteit ugyanis még azokban az esetekben is szándékosnak ítéltethetjük, amikor azok véletlenek vagy tőlünk abszolút függetlenek (*Intentionality bias*). Sőt, hogy ezt tovább fokozzuk, a kétértelmű vagy semleges szituációkban ellenséges szándékot feltételezünk a pénzügyes kolléga vagy a marketing csapat részéről. Direkt akarnak velünk kitolni. Azért nem szóltak, hogy nagyobb szívjuk (*Hostile attribution bias*). Ha vezetőként illet tapasztalunk, akkor fontos gyorsan hűteni a kedélyeket azzal, hogy rákérdezünk: biztos-e, hogy szándékosan tették, és mi más állhat még a háttértben. Szét lehet választani a tényeket és azok értelmezését, továbbá várni a szándékosnak

nyilvánítással addig, amíg nincs rá bizonyíték. A hibáztatás és a felelőskeresés kultúrája helyett pedig inkább a megoldásfókuszra részesíteni előnyben. A gyorsaságnak nagy szerepe van ezekben a helyzetekben, mert pillanatok alatt el tudnak mérgesedni a konfliktusok, és onnan már nehéz visszacsinálni a dolgokat. Ezért ha támadó szándékot feltételezünk másokról, akkor a problémát mielőbb ki kell tenni az asztalra, a saját csapattagokkal pedig végiggondolni a másik fél nézőpontját, továbbá lehetséges ártalmatlanabb magyarázatokat is kereshetünk. Arra is biztassuk a kollégáinkat, és magunk is mutassunk ebben példát, hogy a kellemetlenebb beszélgetéseket ne írásban, hanem szóban, sőt, ha van rá mód, személyesen intézzük. Lényegesen kevesebb lesz a félreértés és a hevület. Itt teljesen indokolt lehet a vezetőnek felgyűrt az ingujját és segíteni a helyzet kezelését. Ez pont nem mikromenedzsment, főleg, amíg ez nem megy még a csapattagoknak rutinból.

Amikor másokkal konfliktusba kerülünk, gyakran azt gondoljuk, hogy ha ő nyer akkor én veszítek (*Zero sum bias*). Pedig sok szituációban létezik nyertes-nyertes megoldás is, bár idő és szándék is kell hozzá az érintettek részéről. Ezekben az esetekben is jól jön, ha a vezető tudatosan belép a képbe. Legalábbis addig, míg az érintettek meg nem tanulják az együttműködő problémamegoldás működését, és meg nem tapasztalják, hogy születhetnek harmadik utas, mindenkit elégedettséggel eltöltő megoldások. Először jó ötlet azt összegyűjteni, amiben hasonlóan gondolkodnak a felek, aztán rátérni a különbségekre, és keresni azokat a lehetőségeket, amelyek mindkét fél igényeire választ adnak. A közös cél folyamatos szem előtt tartása is segíthet. Arra pedig fontos vigyázni, hogy a társterületek ösztönző rendszerei ne üssék egymást, mert az tényleg zéró összegű játszmákat eredményez.

A konfliktusokkal kapcsolatban megemlítek még egy torzítást, ami nehezíti, hogy az emberek szót értsenek egymással. Amikor sokat tudunk egy témáról, nagyon nehezen vagyunk képesek elképzelni, hogy a másik ugyan mit nem ért rajta (*Curse of knowledge*). Így aztán nem vagyunk hatékonyak a kommunikációban, a frusztrációról nem is beszélve. Ennek tudatában a kontextusba helyezéshez több háttér-információra és magyarázatra lehet szükség, jó ötlet tesztelni a jelenlegi ismereti szintet, és a folyamat során visszaellenőrizni a megértést. Az analógiák és példák is segítenek rendet tenni a befogadó fejében. Az új embereknél és az új típusú projekteknél különösen nagy jelentősége van, hogy ne ugorjunk át lépéseket, és ne feltételezzük, hogy másnak is ugyanaz az információ van a fejében mint nekünk.

Az utolsó adag torzítás, amit ebben a fejezetben áttekintünk, a változásokhoz kapcsolódik. Az ember úgy van huzalozva, hogy inkább marad a jelen helyzetnél, még akkor is, ha a változás előnyösebb lenne (*Status quo bias*). Sőt, ha egy mód van rá, nulla közeli kockázatot szeretne vállalni (*Zero risk bias*). A vezetők mindig meglepődnek rajta, pedig ez nagyjából borítékolható. Nyilván itt is vannak kivételek, a korai adaptálódók, de a többség így reagál. Itt is segít a kis lépésekre bontás, annak kifejtése, hogy mi nem fog változni, transzparens kommunikáció arról, hogy mi az amit már tudunk, és mi az, ami majd később fog kiderülni, továbbá beszélni a kockázatokról és a tervezett kezelési módokról. A pilot projektek és a tesztidőszakok is jó ötletek lehetnek.

Amikor az emberek úgy érzik, hogy sérül az autonómiájuk, a fejük felett döntöttek, akkor az automatikus válasz az ellenállás (*Reactance*). Erre is simán lehet számítani, ne érjen senkit meglepetésként. Általában a változást nem fogják tudni megállítani a kollégák, tehát ebbe vélhetően kevés beleszólásuk lesz, a megvalósítás mikéntjébe viszont már bevonhatók. Megmondás helyett kérdezést és közös gondolkodást alkalmazzunk! Ha vannak opciók, akkor azokat lehet együtt mérlegelni. Amennyiben egyéni szintű előnyök várhatók, mindenképp beszéljünk róla az érintettekkel! Már önmagában az is tud segíteni egyébként, ha van tere az aggodalmak és ellenvélemények megfogalmazásának, azokat a vezető legalább meghallgatja. Bátran használhatjuk vegyesen a csoportos és az egyéni kereteket is.

Veszteségkerülők vagyunk, a kutatások alapján kétszer olyan erős hatást gyakorol ránk a veszteség fájdalma mint a nyereség öröme (*Loss aversion*). Célszerű tisztázni, hogy mit veszíthetünk, ha nincs változtatás, és mi minden nem veszik el miatta. A kisebb fájdalompontokat és kényelmetlenségeket előre át lehet beszélni, és ha van ötletünk, azt is, hogy mi tudunk velük kezdeni. Érdeemes továbbá azokra az egyénekre nagyobb fókuszot helyezni, és őket jobban megtámogatni, akiket mélyebben érint a változás és többet veszítenek vele.

Amikor már nyakig vagyunk a projektekben, akkor egy másfajta mechanizmuscsokor kerül elő. Gyakran akkor is ragaszkodunk az eredeti tervünkhöz, amikor újra kellene tervezni a körülményekben beállt változások miatt (*Plan continuation bias*). Jellemző ránk, hogy a korábbi döntéseink mellett később is ugyanúgy kiállunk, különösen akkor, ha nyilvánosan köteleződünk el. Nem akarunk ülepet csinálni a szánkból (*Commitment bias*). Pedig előfordul, hogy a helyzet irányváltást tenne szükségessé. És ami még ide tartozik, hogyha már sok energiát, időt és pénzt fektettünk egy projektbe, akkor is

folytatjuk, ha már nem éri meg, vagy nem hozza azt az eredményt, amire számítottunk (*Sunk cost fallacy*). Az egyik lehetőség, hogy a vezető kiteszi az asztalra a problémát, hogy érzése szerint a felsorolt okok valamelyike miatt nem engedjük el az adott projektet, pedig indokolt lehetne. A második, amikor magukba a projektekbe építünk be előre megállókat az esetleges újragondoláshoz, módosításhoz. A harmadik, hogy bizonyos időközönként tervezetten ellenőrizzük a futó projekteket abból a szempontból, hogy még mindig úgy gondoljuk-e, hogy szükség van rájuk. A projektek leállításához nagy bátorság is kell, és fontos, hogy adatalapon hozzuk meg ezt a gazdasági döntést, felülírva a már elvesztegetett erőforrások okozta fájdalmat.

Természetesen nem csak ez a négy terület tartozik a mindennapi vezetői kihívások körébe, de ezek kétségkívül bírnak olyan fontossággal, hogy szükségesnek tartottam áttekinteni az ide vonatkozó kognitív torzításokat. Talán így még a mennyiség is emészthető volt. Eddig főleg a személyközi kapcsolatokban megnyilvánuló torzításokkal foglalkoztunk. Egy részük a saját fejünkben valósul meg, míg egy másik adag a kollégáinkéban vagy mindannyiunkéban. Az utolsó ilyen fejezet kifejezetten befelé fókuszál: az önismeretünkre és a személyes ítéletalkotásunkra, döntéshozatalunkra.

Önismeretünk és ítéletalkotásunk taposóaknái

Az önismeret egy igen széles terület, magában foglalja a többek között a személyiségjegyeinket, a habitusunkat, a különböző dolgokkal kapcsolatos attitűdünket, a preferenciáinkat, az értékrendünket, az energiagazdálkodásunkat vagy épp a szokásainkat. Minél tisztább képünk van ezekről, annál hatékonyabban tudunk navigálni az életben és a munkahelyen, és a vezetői szerepünkhöz is ügyesebben fogunk viszonyulni. Az alábbiakban ide válogatott kognitív torzításaink nem fedik le ezt a rengeteg témát, de felhívják a figyelmet néhány botlási lehetőségre.

Kezdjük azzal, hogy az aktuális érzelmi állapotunk sokkal nagyobb mértékben befolyásolja a viselkedésünket és döntéseinket, mint amennyire azt gondolnánk (*Empathy gap*, *Affect heuristic*). Ezért dühösen, fáradtan vagy épp túl lelkesen sem javasolt nagyobb horderejű döntéseket hozni, azért is mondják, hogy aludjunk rá egyet. A kollégáknak adott visszajelzéseket is inkább tudatosan tervezzük meg, mint első felindulásból adjuk, főleg ha valami negatívumról van szó. A pillanatnyi hangulatunk alapján másképp értékelünk bizonyos szituációkat, így jobb, ha adatalapon, konkrét példák figyelembevételével tesszük meg ezt. Konfliktusoknál pedig az is opció, hogy egy kicsit lassítjuk a folyamatot, mindenkinek időt adva arra, hogy képes legyen kicsit lehűlni.

Az akaraterő, az önkontroll és a döntéshozatali képesség is véges mentális erőforrás napon belül, elfáradunk benne és romlik a minősége (*Ego depletion*, *Decision fatigue*). A fontos döntéseket nem célszerű tehát a nap végére hagyni, és mivel az agyunk fontos üzemanyaga a glükóz, étkezéssel is javíthatunk az aktuális töltöttségi szinten. Éhesen kevésbé van türelmünk rendesen végiggondolni a dolgokat, ezt is számos kutatás igazolta. Például bírók esetében megjósolható volt a pozitív feltételes szabadlábra helyezési döntések aránya attól függően, hogy milyen napszokról volt szó, vagy hogy épp ebéd előtt vagy után került az elítélre a sor. Ha nincs dugig a naptár megbeszélésekkel, és ha jól előkészítetten, néhány opcióból tudnak a vezetők választani, az javítani fogja a döntési minőséget. Nem csak az étkezésekkel hanem a

szünetekkel is érdemes tudatosan tervezni, ami újra vitalitást adhat a megbeszélések résztvevőinek.

Ugyancsak emberi sajátosság, hogy jó pár formában túlzott magabiztosságot demonstrálunk (*Overconfidence*). Magunkat objektívebbnek gondoljuk mint másokat, és a többség az átlaghoz képest jobbnak képzei magát számos területen, ami ugyebár már matematikailag sem lehetséges. A véletlen egybeesések során is korrelációt vagy oksági kapcsolatot feltételezünk, túlértékeljük az ítéleteink pontosságát, és túlbecsüljük a kontrollt is, amit gyakorolhatunk a környezetünkre. Itt segíthet az önreflexió, ha tudatosítjuk, hogy mire alapozzuk a magabiztosságunkat, és hasznos második véleményt is bevonni, vagy kikérni a társterületek meglátásait. Rizikósabb vállalkozásoknál pedig beépíteni a folyamatokba a kockázatelemzést. Végül ide kapcsolódva megemlítenék még egy viccesebb jelenséget, miszerint az egy-egy témában kevés tudással rendelkezők hajlamosabbak nagy magabiztosságot mutatni, aztán amikor több ismeretre teszek szert, rájönnek, hogy gyenge lábakon áll a tudományuk, így az önbizalmuk is bezuhan. Aztán a gyakorlatszerzésnek köszönhetően szép fokozatosan emelkedik majd a magabiztosság, de sose éri el a relatíve tudatlanokét (*Dunning-Kruger effect*). A vezetők a delegálás és a fejlesztés tudatos tervezésével próbálhatnak ezen segíteni, különösen a kezdők esetében, akik túlbecsülhetik a képességeiket, aztán fejre állhatnak. Emellett folyamatos visszajelzéssel és mentorálással támogatathatják őket. A szerényebben nyilatkozó seniorokat pedig közvetlenül megszólíthatják, hogy akkor is hallassák a hangjukat szakmai kérdésekben, amikor maguktól nem tették ezt.

Az ítéletalkotás szervesen kapcsolódik az eddigiekhez, több torzítás esetében tulajdonképp átfedésben is vannak. Ilyenekkel folytatjuk most a sort. Kerüljük azokat az információkat, amelyek az eddigi ismereteinkkel, meggyőződésünkkel szembe mennek (*Cognitive dissonance*). Bár jobb lenne ezeket megfontolni és akár színesíteni a képet a fejünkben, inkább azt választjuk, hogy a diszkomfort csökkentése érdekében csípőből elutasítjuk, vagy a forrásának hitelességét kérdőjelezzük meg. Ez nagyon gyakran tapasztalhatjuk másokon is, amikor képzést tartunk nekik, úgyhogy a megfelelő alátámasztottság igen lényeges, méghozzá adatokkal és bizonyítékokkal. Fogadjuk el, hogy a másik ember az eddigi tapasztalatai alapján jutott az adott meggyőződésre, és mi ezt szeretnénk kiegészíteni újabb információkkal! Ha összefoglaljuk, hogy mit

értettünk meg a beszélgetőpartnerünk gondolatmenetéből, az is növeli részéről az általunk behozott új szempontok elfogadásának valószínűségét.

Vigyáznunk kell azzal, hogy gyakran nem azt a kérdést válaszoljuk meg, amivel foglalkozunk épp, hanem valami egyszerűbbet (*Intuitive heuristic*). Ha megkérdezik tőlünk, mi a véleményünk mondjuk egy oktatási vagy egészségügyi reformcsomaggal kapcsolatban, akkor hajlamosak vagyunk inkább aszerint ítélni, hogy az általunk preferált politikai oldal terjesztette-e elő vagy épp a másik. Vezetőként akár kiválasztásnál akár karrierdöntéseknél lényeges, hogy ne egyszerűsítsük le oda a döntést, hogy ki a szimpatikusabb jelölt. Adjunk időt magunknak az átgondolásra és megbeszélésre, ne az első benyomás szerint köteleződjünk el! Az önreflexió tud itt segíteni leginkább, hogy az eredeti kérdésre keresem-e a választ vagy tudat alatt leegyszerűsítettem.

Az emberre jellemző, hogy igyekszik elkerülni az információhiányos vagy kétértelmű opciókat, és így inkább az ismert lehetőségek közül választ (*Ambiguity effect*). Könnyen belátható, hogy ez gyakran pont azt akadályozza meg, hogy jobb megoldásokat találjunk. Ahogy erről már beszéltünk korábban, a változásoknál fontos csökkenteni a bizonytalanságot: mi fog változni, mi az, ami nem változik, mi kérdéses még, és hogy néz ki a várható folyamat. Egy új projektnél vagy pozíciónál az egyértelmű célok, felelősségek és mérföldkövek meghatározása lehet megnyugtatóbb az érintetteknek. A félreértéseket, felmerülő problémákat pedig a vezető közreműködésével a lehető leghamarabb kitenni az asztalra, és támogatni a megoldáskeresést, ezt is említettük az előző fejezetben.

A döntéshozatal minőségét rontja az a tendencia, hogy a vezető csak egy paraméterre fókuszál a sok közül (*Take-the-best heuristic*). Mondjuk a termelt daraszámra optimalizál, miközben egyes minőségi mutatók csorbát szenvednek. Vagy pusztán az alapján dönt egy vezetői előléptetésről, hogy az adott személy a legeredményesebb értékesítő. Pedig mondjuk az illető kapcsolata a kollégákkal, az általános elfogadottsága, vagy korábbi példák arra, hogy mások munkáját hogyan koordinálta egy csapatban végzett feladat során, ugyancsak lényeges szempontok lennének.

Amikor mások számára készítünk elő döntési lehetőségeket, nagyon nem mindegy, hogy miként tálaljuk azokat. Például, hogy hány opció van és miben különböznek azok (*Choice architecture*), valamint milyen megfogalmazással, körítéssel vagy kerettörténettel

prezentáljuk a szituációt (*Framing effect*). Azt sem árt tudni, hogy az emberek hajlamosak az alapértelmezett opciót elfogadni (*Default options*). Ha egy megbeszélésen 2-3 alternatívát ajánlunk és nem végtelen mennyiségű opció között keresgélünk, gyorsabb és hatékonyabb lesz a döntéshozatal a vezetői csapatban. Célszerű végiggondolni, hogy a különböző folyamatoknál, legyenek azok munkafeladatok lépései vagy vevői interakciók, mely opciók választása lenne számunkra kívánatos. Aztán ezt állíthatjuk be alapértelmezettnek. De adott esetben lehet opt-out lehetőséget is hagyni, ha a kollégának vagy a partnernek másra van szüksége. Nem ugyanazt a reakciót váltja ki, ha azt mondjuk, hogy már 85%-ban jól mennek a dolgok, mint az, hogy már csak 15% választ el bennünket a tökéletes működéstől. Más a hatása, ha azzal kezdünk, amiben már most is egyetértünk egy nézeteltérés során, mintha a bemerevedett álláspontjainkat ismertetnénk. A nehéz feladatok előtt jó ötlet kitérni az előnyökre, amiket az elvégzése hozhat. A teljesítményértékelés sokkal több energiát és motivációt ad, ha elsősorban az erősségekre és a fejlődésre fókuszál. A kritikát pedig hasznosabb inkább rövid időn belül visszajelezni, mert akkor gyorsan van lehetőség a korrekcióra, és nem várni vele az értékelésig. Hasonlóképp keretezési kérdés, hogy sürgető helyzetekben a potenciális veszteségre fókuszálunk a kommunikációban.

Ahogy ebben és a megelőző két fejezetben láthattuk, az önismeretünk nem csak a személyes jellemzőinkre és preferenciánkra terjedhet ki, hanem arra is, hogy hol választhatja a rövidebb és egyszerűbb utat az agyunk, és mi mindenre figyelhetünk oda a szisztematikus hibák elkerülése érdekében. És ahogy már tettünk róla említést, ez a gyors működésmód az esetek jelentős részében nagyon hasznos, de az előrelátható döccenők kikerülhetők némi tudatossággal. Persze az nem tűnik túl reálisnak, hogy több tucat ilyen torzítás szempontjából folyamatosan monitorozzuk magunkat. De választhatunk közülük olyanokat, amelyek számunkra relevánsak és befolyásoló hatásuk valóban számít nekünk. A következő fejezet abban nyújt segítséget, hogy az eddig átadott ismeretekből a testhezálló pontokat kisselektálva miként változtathatunk a saját viselkedésünkön vagy hathatunk másokra a környezetünkben.

Mit kezdünk most ezzel a sok okossággal?

A könyv elején onnan indultunk el, hogy az agyunk egy igen különleges, meglepő képességekkel, cserében viszont nagy mohósággal bíró szerv. Nem nagy mélységben, de tudományos igényességgel áttekintettük a felépítését és működésének néhány sajátosságát. Rávilágítottunk, hogy emberpróbáló erőfeszítés a gondolkodás, melynek következtében az agyunk gyorsít és egyszerűsít. Ez igen öröndetes, mert így nem fekszünk reggel az ágyban tanácstalanul, hogy ugyan mi a manót kezdünk magunkkal aznap, hanem beindulnak az automatizmusok a cselekvésben, és ugyanez történik számos reakciónknál, viselkedésünknel, ítéletalkotásunknál és döntésünknel. Beszéltünk arról, hogy az információ vagy a tudás megszerzése önmagában egyáltalán nem vezet viselkedésváltozáshoz, tehát más stratégiákhoz kell nyúlnunk, ha saját magunknál vagy másoknál a cselekvésben is tetten szeretnénk érni a célokat.

Három nagyobb területen is érezhetted úgy, hogy a könyv változtatásra inspirált. Az egyik a saját vezetői viselkedésed hatása a munkatársaidra, mert azzal vagy a jutalmi hálózatukat aktiválsz, vagy a szimpatikus idegrendszerüket piszkálsz meg, és váltasz ki a testükben menekülésre vagy küzdelemre előkészítő reakciót. A másik terület a befolyásolás alapelvei és eszközei a szociálpszichológia kutatásaira alapozva. A harmadik pedig a kognitív torzításokból egy nagy kupac, amiket a teljesítménymenedzsment, a mindennapi vezetői interakciók, valamint az ítéletalkotás és döntéshozatal témakörében gyűjtöttünk össze. Ezek saját magunknál és másoknál is ugyanúgy tetten érhetők. A kérdés az, hogy melyik szólított meg, és hol tudnád alkalmazni a munkádban.

Ha szeretnél valamit ebből az olvasásélményből valóban hasznosítani, akkor az első lépés az, hogy kiválasztod az előző bekezdésben hivatkozott fejezetekből azokat a konkrét viselkedésformákat, amelyeken változtatni szeretnél. Mondok néhány példát, hogy mire gondolok. Tudod, hogy az emberek érzékenyek a státuszukat felemelő szociális jutalmakra, ezért szeretnéd tudatosabban alkalmazni a dicséretet. Érted, hogy a befolyásolás egyik fontos alapelve az elköteleződés és a következetesség, ezért ha be

akarod vonni az egyik kollégádat egy projektbe, akkor előbb egy kisebb lépést fogsz kérni tőle, nem borítod rá az egészet kapásból. Tisztában vagy azzal a torzítással, hogy a közelmúltban ért tapasztalatokat könnyebben felidézed, ezért jegyzeteket készítesz a megfigyeléseidről a teljesítményértékelési periódus során a kiegyensúlyozottabb visszajelzés érdekében. Ezek lehetnének a törekvéseid, ahogy a viselkedéstervezéssel foglalkozó fejezetben hivatkoztunk rá.

Fontos, hogy következő lépésben konkretizáljuk, hogy pontosan mit is fogunk másképp csinálni. Az első példára kapcsolódva, milyen helyzetekben, esetekben, kiket és mit akarok tudatosabban dicsérni. Mondjuk amikor azt tapasztalom, hogy az egyik kollégám valami extrát nyújtott, segített egy munkatársának vagy az alapelvárásokat meghaladta. Utána érdemes végiggondolni, hogy miként tudom ezt a magam számára a lehető legegyszerűbbé tenni. Például az 1/1-ekbe bele lehet integrálni, mert akkor úgymint találkozunk. Vagy ha valakinek az könnyebb, akkor írásban is megteheti, esetleg felhívhatja a kollégát. Amit könnyebbnek és testhezállobbnak érez. Végül pedig fontos a megfelelő trigger beállítása, ami az eszünkbe fogja juttatni a visszajelzés megadását. Mondjuk beleírhatjuk sztenderd módon az 1/1 beszélgetésről készülő jegyzetébe. De az is lehet, hogy a teljesítésről kapott beszámoló elolvasása vagy meghallgatása szolgál triggerként. Vagy az, hogy mielőtt elindulna az ember hazafelé, végiggondolja, hogy ma érdemelt-e valaki elismerést, és valamilyen csatornán közli vele. Ez mind már teljesen egyénre szabott, és nem is biztos, hogy elsőre eltaláljuk, lehet, hogy kísérletezni kell vele. Az új projektes példánál pedig lehet akár csak a következő lépésig előretervezni. Van-e olyan konkrét projekt, amibe most szeretnék valakit bevonni? Mi lehetne az első feladat, amivel megbíznám? És küldeni is neki egy emailt vagy meghívót a megbeszéléshez, vagy akár odamenni hozzá az irodában. A lényeg, hogy kövessük azokat az alapelveket, amit a viselkedéstervezésnél végigvettünk. A törekvéshez keressünk konkrét cselekvési lehetőségeket, válasszuk ki közülük a nagy hatásúakat és amire rá is tudnánk venni magunkat, könnyítsük meg, majd állítsunk be hozzá egy trigger-t, hogy eszünkbe jusson a megfelelő pillanatban! Ha pedig sikerül végrehajtani, jelezzük az agyunknak egy apró gesztussal, hogy örülünk neki! Akkor is jól tesz ez a tudatosság, ha magunk szeretnénk változtatni, és akkor is, ha másokra szeretnénk hatást gyakorolni.

Azt javaslom, hogy ne akarjunk túl sokat markolni egyszerre, egyesével-kettesével haladjunk! Ahogy említettem, elképzelhető, hogy kell egy kicsit kísérletezni, vagy nem

úgy működik a dolog, ahogy azt fejben elképzeltük. A sikerélmények viszont arra fognak bennünket sarkallni, hogy elővegyünk egy következő témát a listáról, amivel foglalkozni szeretnénk.

Ennek a kis e-könyvnek egy másik fontos üzenete az emberek fejlesztésével kapcsolatos. Ha visszagondolunk az idegtudományi áttekintésre, akkor újra felidézhetjük, hogy az ismeretátadás nemcsak a viselkedésváltoztatáshoz kevés, hanem a tanuláshoz sem elégséges. Minden olyan képzés, ami nélkülözi a való életben történő kipróbálást és a szisztematikus gyakorlást, fabatkát sem fog érni. Aztán csodálkozik mindenki, hogy hiába a sok oktatás, nincs semmi foganatja. Ezért ha képzést akar tartani vagy megrendelni az olvasó, ezt mindenképp tartsa szem előtt!

Végül arra is szerettem volna rámutatni, hogy az élet milyen sok területén vagyunk kitéve tudatos befolyásolásnak vagy akár a manipulációnak. Remélem az itt leírtak segítségével jobban észrevehetővé válnak az efféle próbálkozások, és könnyebb lesz nekik ellenállni. Sőt, mások előtt is leleplezhetjük azokat. Emellett arra buzdítom az olvasókat, hogy etikus keretek között használják a befolyásolási eszközöket és a kognitív torzításokról szerzett tudást, ami azt jelenti, hogy az érintettek érdekét is szolgálja, amerre terelni kívánjuk őket. Például sikeresebbek, eredményesebbek, ügyesebbek, gyakorlottabbak, elégedettebbek, motiváltabbak lesznek tőle.

Amennyiben egy vállalat felső vezetőjeként, tulajdonosaként vagy HR vezetőjeként olvastad ezt a könyvet, és hasznosnak találnád, ha a vezetőtársaid is megismerkednének ezekkel a gondolatokkal, figyelmedbe ajánlom a következő rövid fejezetet.

Ha szerinted hasznát venné a vezetői csapatotok ennek a tudásnak

Egy szakmai e-könyv leginkább arra alkalmas, hogy információkat adjon át: felhívja a figyelmet valami fontos dologra, tisztázza a kontextust és a tudományos háttérrel, elgondolkodtassa az olvasót, és megindítsa azon az úton, ami az alkalmazás felé visz. Aztán jönnek a dolgozós hétköznapiak, a megoldandó problémák, az e-mailek százai, így gyorsan feledésbe merül, ami érdekesnek és hasznosnak tűnt. Ritka kivétel az a személy, aki olyan fegyelmezett, hogy egy könyv számára legrelevánsabb tanulságait szisztematikusan átülteti a gyakorlatba.

Tudatos Vezetés PRO programunkat kifejezetten tapasztalt és a vezetési alapokat a mindennapokban már jól használó vállalati menedzsment csapatoknak dolgoztuk ki. Haladó szinten, érdekesítő és interaktív módon ismerkednek meg az idegtudomány és a viselkedéstudomány mindazon vívmányaival, amelyekről ez az e-könyv szólt. Moduljainak során minden tartalmi elemet gyakorlatokkal teszünk színessé és hozzuk közel a vezető életéhez. A program menetébe épített utánkövető coaching találkozók segítenek abban, hogy a program ne csupán cégre, hanem teljes mértékben egyénre szabott lehessen. Minden résztvevőnek eltér a háttere, csapata, szakterülete, így más és más lesz számára releváns a program tartalmából. Abban támogatjuk a résztvevőket, hogy ezeket kiválasszák, vállalásokat tegyenek a kipróbálásra, és aztán a tapasztalatokat a következő alkalommal megbeszéljük, az elakadásokat pedig közös erővel leküzdjük. Amennyiben szívesen folytatnátok a vezetői fejlődést ezen a szinten, vegyétek fel velünk a kapcsolatot a cservenyak.tamas@menedzsmentor.com címen.

Az is előfordulhat, hogy a cégeteknél olyan csapat(ok) van(nak), akik még nem itt tartanak a vezetői tanulásban. Nem volt ugyanis alkalmuk a vezetés alapjaival kapcsolatos átfogó programon részt venni. Lehetnek továbbá viszonylag kezdő vezetők, esetleg olyan fiatal kollégák, akikben vezetői utánpótlás potenciált láttok. Ebben az esetben figyelmetekbe ajánlom a Tudatos Vezetés alapprogramunkat, ami ugyanúgy

moduláris és coachinggal utánkövetett, mint a fent leírt PRO program. Ahogy korábban már említettem, rengeteg csoportot végigvittünk már rajta mindenféle iparágakban. Érdekes, hogy ugyanúgy voltak köztük nagyvállalatok és bankok, mint 30-50 alkalmazottat foglalkoztató hazai tulajdonú magáncégek, akik szükségesnek látták a középvezetői csapat megerősítését a további fejlődés, valamint a közös vezetői nyelv és gyakorlatok kialakításának érdekében. Nagyon büszkék vagyunk arra, hogy 5-10 vagy akár még több éves ügyfélkapcsolataink vannak, megbízóink rendszeresen visszatérnek hozzánk. Ezzel a programmal kapcsolatban is állok rendelkezésre akár a fenti email címen, akár a LinkedIn-en, vagy a <https://tudatosvezetes.blogspot.com> kapcsolati oldalán megadott elérhetőségeken.

Ha mégsem, akkor használd egészséggel ezt a tudást, amit számos szakkönyv alapján pároltam le számodra, és szűrtem át a saját vezetőfejlesztési tapasztalataimon. Mind megtalálható a *Felhasznált irodalom* szekcióban, ha bővebben szeretnél tájékozódni a témában.

A szerzőről

Cservenyák Tamás több mint 25 éve dolgozik vezetőkkel különböző szerepekben. Az *Act2Manage* tapasztalt csapatával közösen eddig több mint 150 csoportot kísértek végig a hat hónapos Tudatos Vezetés programjukon, hazai és nemzetközi gyártóvállalatoknál, IT- és kiskereskedelmi cégeknél, pénzügyi szolgáltatóknál, az SSC szektor szereplőinél, valamint Big Four könyvvizsgáló vállalatnál.

Három éven keresztül tagja volt az *International Coach Federation* Magyar Tagozat elnökségének. 2012-ben a szervezet elnökeként tevékenykedett. 2010 óta egy népszerű vezetői blog szerzője (Tudatos Vezetés). Ezzel együtt hét, vezetésről és fejlesztésről szóló e-könyv írója. Korábban a *KPMG Akadémia* oktatójaként és a *DBM Hungary* ügyvezető partnereként dolgozott.

Kapcsolatfelvétel lehetősége a LinkedIn-en: <https://www.linkedin.com/in/cservenyaktamas/>

Honlap: <https://www.act2manage.eu>

Blog: <https://tudatosvezetes.blogspot.com>

Felhasznált irodalom

Könyvek

Duhigg, Charles: *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business*. Random House, 2012.

Fogg, B. J. *Tiny Habits: The Small Changes That Change Everything*. Houghton Mifflin Harcourt, 2020.

Cialdini, Robert B: *Influence: The Psychology of Persuasion*. Harper Business, revised edition 2006.

Aronson, Elliot; Pratkanis, Anthony R: *Age of Propaganda: The Everyday Use and Abuse of Persuasion*, revised edition, W. H. Freeman and Company, 2001.

Kahneman, Daniel: *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux, 2011.

Ariely, Dan: *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. Harper Perennial, 2009.

Baumeister, Roy F.; Tierney, John: *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength*. Penguin Press, 2011.

Oakley, Barbara; Sejnowski, Terrence: *Learning How to Learn: How to Succeed in School Without Spending All Your Time Studying; A Guide for Kids and Teens*. Amistad, 2018.

Eagleman, David: *The Brain: The Story of You*. Pantheon, 2015.

Cikkek

Rock, David: “*Managing with the Brain in Mind*.” NeuroLeadership Journal, 2006.

Rock, David: “*SCARF: A Brain-Based Model for Collaborating With and Influencing Others*.” NeuroLeadership Journal, 2008.

Online források

Benson, Buster: “*Cognitive Bias Cheat Sheet.*” Better Humans / Medium, September 1, 2016. Available at: <https://buster.medium.com/cognitive-bias-cheat-sheet-55a472476b18>

The Decision Lab, November 26, 2025. Available at: <https://thedecisionlab.com>