

Társas kapcsolataink és kezelésük a munkahelyen

MÁSOK MEGÉRTÉSE: EMPÁTIA

Zsoldos Benő

BEVEZETÉS

Az a képesség, hogy olvasni tudunk a velünk beszélgető fél érzéseiben, a siker elengedhetetlen feltétele.

Az empátia (a továbbiakban: *E*) a másik személy szükségleteire való reagálás, ami lehetővé teszi, hogy az egymással kommunikáló felek megtalálják azt a megoldást, amellyel mindkét fél jól jár. A kettős győzelmű tárgyalási stratégiák nagyfokú önismeretet, önbizalmat, önkontrollt és nem utolsósorban empátiát jelentenek.

Az *E* az érzelmi intelligencián alapuló vezetési stílus szükséges kelléke. Azt is mondhatjuk, hogy a munkahelyi élet társas hatékonyságának *sine qua nonja*. Akiben van *E*, az kiválóan felismeri a megrendelőket vagy beosztottakat, illetve munkatársaik szükségleteit. Mindenki szívesen fordul hozzájuk, mert megközelíthetőek és készségesek. Figyelnek, lényeglátóak és érdemben cselekszenek. Éppen ezért az *E* a tehetséges munkaerő megtartásában fontos szerepet játszik. A vezetők sikerében legfeljebb 20%-ot tesznek ki a technikai vagy értelmi tényezők – a siker elérésében legalább 80% az érzelmi intelligencia témakörébe tartozik.

Munkánk eredményességét meghatározza, hogy milyen kapcsolatrendszerrel tudunk létrehozni. A kapcsolatteremtés viszont elsősorban az empátiától függ. Így munkahelyi barátságok jönnek létre, amelyből *szövetségek* alakulhatnak, amelyekre a vállalati változtatások, célok és stratégiák teljesítésében számítani lehet. Az empatikus vezetők igen fogékonyak mások hangulataira. Figyelmesen végighallgatják, aki beszélni akar velük, és megértik mások szempontjait. Az *E* tesz képessé minket arra, hogy megtaláljuk a megfelelő hangot más beállítottságú vagy más kultúrkörből származó emberekkel is.

Az *E* segíti a vezetőt abban, hogy a munkatársai körében rezonáns légkör alakuljon ki. A munkatársai hangulatát átérző vezető rezonáns légkört alakít ki. A rezonancia a rezgések interferenciája.

Ennek humán analógiája az, ha két személy azonos érzelmi hullámhosszra kerül, amikor „együtt éreznek” egymással, amikor „szinkronban” vannak.

AZ EMPÁTIA FOGALMA ÉS JELENTŐSÉGE

Az *E* beleérző készséget jelent. Megérezni azt, amit más emberek éreznek, anélkül, hogy kimondanák. Az emberek ugyanis ritkán mondják el szavakban az érzéseiket, inkább a hangjuk tónusa, arckifejezésük vagy egyéb metakommunikációjuk árulja el azokat. Nagyon fontos érzelmi eligazító rendszer, amely gondosan irányít minket a munkánk során. Mivel a munkánk jelentős hányada az emberek társaságában zajlik, ezért kiváló teljesítmény *E* nélkül nem képzelhető el. Az *E* szintjei:

- ◆ Legalapvetőbb szinten az *E* abban áll, hogy olvasni tudunk mások érzéseiben.
- ◆ Magasabb szinten azt is jelenti, hogy képesek vagyunk reagálni a másik ember kimondatlan gondjaira, érzelmi viszonyulásaira.
- ◆ A legmagasabb szinten az *E* olyan ügyek és problémák megértését is megköveteli, amelyek az emberek érzelmi életének a háttérben állnak. Ha például két ember nézeteltérés miatt vitatkozik, az egymásnak kimondott „érvek” mögé is látni kellene, vagyis érzékelnünk azt, amit mindkét vitatkozó fél a vita során átél, de nem mond ki. Akik magas szintű empátiával rendelkeznek, azok többnyire átveszik a partner egyes élettani tulajdonságait, például azonos lesz a szívritmusuk. Megjegyzendő azonban, hogy az ilyen fiziológiai kapcsolódás döntően a negatív érzelmek esetében volt megfigyelhető, mint a harag, a félelem, a megvetés. A probléma azonban az, hogy noha az egyik vagy a másik fél nagyfokú empátiát mutat ugyan a másik iránt, azonban sokszor mégsem tudnak konstruktívan cselekedni, mert nem ismerik fel, hogy mi okozta ezeket az érzéseket, és nem tudják, hogy mit kellene velük tenni ahhoz, hogy a köztük kialakult feszültség a jövőben ne forduljon elő.¹

◆ A kutatások nyomán az *E* úgy is értelmezhető, mint a másik ember nonverbális megnyilvánulásainak dekódolása, megértése. Új felismerés, hogy az *E* valójában nagyon sok lélektani és kommunikációs folyamat összessége: legalább 15–20 részfolyamatból áll, de ezek elkülönítése inkább csak a tudományos vizsgálódások szempontjából jelentős.

◆ Az *E* nagy jelentősége részben abban rejlik, hogy visszajelzést ad arról, milyen hatással vagyunk másokra. Az ilyen visszajelzések nagyon fontosak, mivel könnyen megérthetjük az *E* segítségével, hogy elfogadnak-e bennünket, erőltetünk-e valamit, ellenszenvesek vagyunk-e, félelmet keltünk-e másokban stb. A hétköznapiakban általában nem törődünk ezekkel a visszajelzésekkel, de ha segíteni, tanítani, fejleszteni, kreatív módon befolyásolni akarunk, akkor az *E* nélkülözhetetlen.

◆ Az *E* jelentősége a vezetők számára különösen fontos többek között azért is, mert a szokványos kommunikációs formák révén a vezető kevés való visszajelzéshez jut, mivel a környezete általában igyekszik igazat adni neki, dicsérni a kezdeményezéseit, kivitelezni a kívánságait, az utasításait. Így azután a vezető egy idő múlva csak jó híreket kap. A vezető lassan leszokik az emberek megfigyeléséről, minthogy „mennek a dolgok” körülötte. Veszélyes lehet ez a szituáció azért, mert könnyen kialakul a **tekintélyelvű vezetés**. Autokratikusnak ugyanis ritkán születik valaki, de az effajta viselkedésmód észrevétlenül fejlődik ki, és ez megakadályozhatja az empátiát. Visszafelé is igaz lehet ez a folyamat, nevezetesen az *E* kialakulása, fejlesztése és gyakorlása megakadályozhatja az autark vezetési stílus kialakulását.

◆ Az *E* jelentősége az elmondottakon túl abban is megnyilvánul, hogy eredményesebbé teszi a vezetői funkciókat, mint amilyen például a munkatársak ösztönzése, motiválása, kreativitásuk felszabadítása, a munkahelyi légkör optimalizálása, a kezdeményezések megerősítése, bizonyos nemkívánatos viselkedésformák visszaszorítása stb.

GYAKORLATI ALKALMAZÁSA

Az *E* képessé tesz arra, hogy egy üzleti szituációt a vevő perspektívájából lássunk. Vagyis észre tudjuk venni, hogy mi szükséges az ügyfélnek vagy akár munkatársunknak a siker eléréséhez. *E* az is, ha egy vállalat józan és figyelmes érzékkel bánik a dolgozóival, a vásárlóival, az üzleti partnere-

ivel, a versenytársaival – mindazokkal, akiknek közük van hozzá. Azok a munkatársak a legempátikusabbak, akik rá tudnak hangolódni saját érzelmi jelzéseikre. Ez az *E* egyik lényegi eleme, amely fontos minden olyan munkakörben, ahol számít az *E* (üzletkötés, vezetői menedzsment stb.).

Használata a szervezeti tanácsadásban, oktatásban, továbbképzésben, vezetői tevékenységnél nélkülözhetetlen. Nagy jelentősége van a K+F tevékenységnél, mivel a vevői igények alapos megértéséhez a vevő fejével kell gondolkodni, és mivel az eredményes innovációnak ez elengedhetetlen kritériuma. Olyan terméket kell a tervezőnek kialakítani, ami a terméket felhasználó szükségleteihez igazodik.

Gyakorlatban előfordult példaként emlitem, hogy a művese alkatelemeinek cseréjekor az elhasznált készülék hpl dobozának kialakítását kórházi megfigyelés előzte meg, a felhasználó orvosok, nővérek, kórházon belüli anyagmozgatók gyakorlati próbák utáni véleményének és javaslatainak a meghallgatásával.

A vevővel való tárgyalás során, ha a vevő kifogást emel a termék vagy szolgáltatás teljesítése ellen, célszerű azt mondani: „Teljesen igaza van – megfontoljuk a javaslatát”, vagyis odafigyelve meghallgatjuk álláspontját, és érveire ráhangolódunk. A türelmes meghallgatás az *E* lényege. A hallgatás és meghallgatásra való képesség a munkahelyi siker elengedhetetlen feltétele.

Az USA-ban végzett kutatási és felmérési eredmények szerint a kommunikációban az idő megosztásának az aránya a következő:²

- ◆ olvasás, írás 22%,
- ◆ beszéd, tárgyalás 23%,
- ◆ meghallgatás 55%.

Akik nem tudnak hallgatni és meghallgatni, azokat a többiek közömbös vagy figyelmetlen embereknek könyvelik el, és ezért kevésbé lesznek közlékenyek velük szemben. Üzleti, kereskedelmi körökben egyesek szűk értelemben fogják fel az empátiát. Úgy vélik, hogy a vevő nézőpontjának átvétele rossz hatással van a termék értékesítésére. E tekintetben a téves felfogás abban rejlik, hogy nem világos, mi egy kereskedelmi képviselő feladata: csupán a termék mindenáron történő értékesítése vagy emellett az ügyfélhez fűződő jó kapcsolat kiépítése, megtartása, illetve gyarapítása.

Jó példával szolgálhatok a vevővel kapcsolatos empátia megnyilvánulásáról. A reklamációk átfutási idejének csökkentésére alakult gyári keresztfunkciós team tagjai arról győzik meg egymást,

hogy a vevő által minőség tekintetében kifogásolt terméket visszaszállítják, és helyette az igénynek megfelelő szállítanak ahelyett, hogy a tételre bonifikációt adnának, hiszen a vevőnek nem a jóváírás összegére, hanem a megfelelő minőségű termékre van mielőbbi szüksége.

Hamis az a sokak által még ma is megnyilvánuló sztereotípiája, hogy az igen nyájas és ugyanakkor rámenős kereskedelmi képviselő a legjobb az értékesítésben. Bizonyítható, hogy nem elég, ha valaki bőbeszédű és extrovertált. A vevők azokat a kereskedelmi képviselőket kedvelik, akik a legempathikusabbak, akik a legtöbbet törődnek az ügyfél igényeivel és gondjaival.³ Ez rendszerint akkor teljesül, ha az *E* mellett a kereskedelmi képviselő egyben megbízható is.

AZ EMPÁTIA LÉTREJÖTTÉNEK FELTÉTELEI

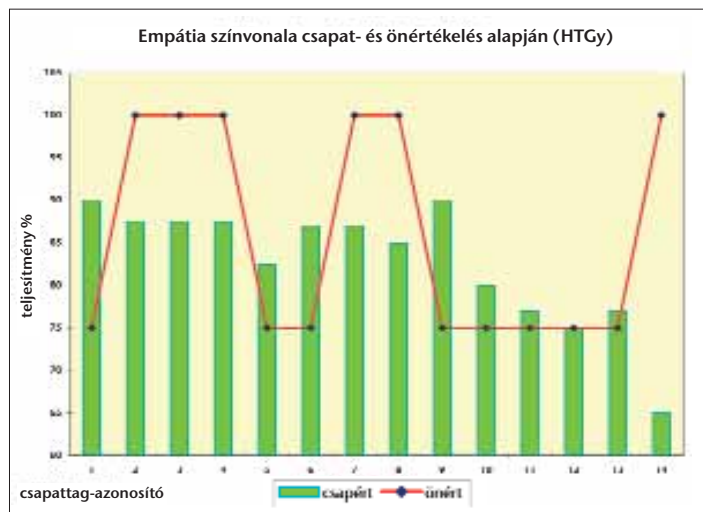
Az *E* olyan készségeken nyugszik, mint amilyen az **önismeret** és az **önkontroll**. Ha nem ismerjük eléggé saját érzéseinket (önismeret), illetve nem tudunk uralkodni érzéseinken (önkontroll), akkor nem vagyunk képesek felfogni mások lelkiállapotát. Az *E* hiánya könnyen felismerhető azáltal, ha valaki az emberekre sztereotípiával reagál, ahelyett, hogy mindenkit egyedi lényeknek tekintene. Az *E* azt kívánja, hogy saját érzelmeinket, legalábbis egy időre, félretegyük azért, hogy tisztán tudjuk venni a másik fél „adását”. Ha ugyanis a saját erőteljes érzéseink dominálnak, akkor érzéketlenné válunk a másik fél jelzéseire. Ez az érzéketlenség annál nagyobb, minél nagyobb a két

fél közötti emocionális különbség az adott helyzetben; például két dühös ember egymás hullámhosszán lehet, de egy dühös és egy szomorú már nem tud mit kezdeni egymással.

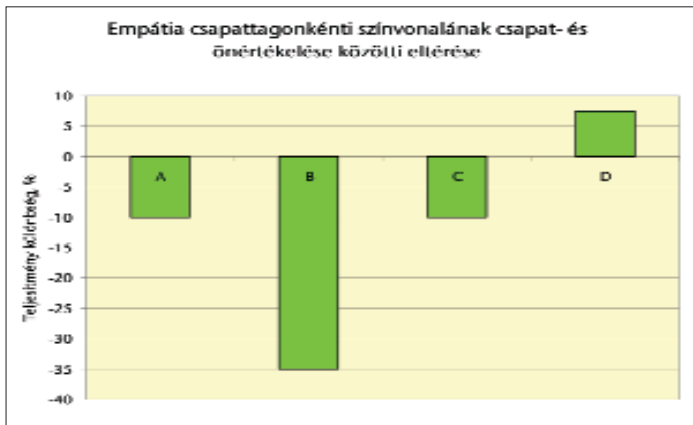
Azok az emberek, akik társas elszigeteltségben nevelkedtek, nem voltak érzelmi tanítómestereik, ezért nem gyakorolhatták az *E* készséget. Empátiából az első leckéket a gyermekkorunkban a szüleinktől kapjuk. *E* készségünk kialakulását és gyakorlását azonban akadályozza, ha betegek vagyunk. Pszichológiai képességeink beszűkülnek, csökken az *E* készségünk. Érthető tehát, hogy a munkaszervezetnek ezért is érdeke, hogy a vezető egészséges, harmonikus személyiség legyen.

AZ EMPÁTIA ELKERÜLÉSE

A vállalati működésben a különböző szintű vezetők, de akár egy csoportban dolgozók között is vannak olyan munkatársak, akik azért mellőzik az érzelmi üzeneteket, mert így a lehető legkevesebbet kell törődniük másokkal. Vannak vezetők, akik elfojtják a munkatársaikkal kapcsolatos érzéseiket, mert így legalább ezzel nem kell foglalkozniuk. Ez a taktika azért nem célravezető, mert beképzelt, gőgös, jéghideg ember képében tűnik fel az illető, holott valójában nem az. Egyes vezetők rettegnek az empátiától, azt gondolva, hogy az túl lágyszívűvé tenné őket, és gátlólag hat a szükségyszerűen meghozandó szigorú intézkedések megtételében. Annak ellenére van ez így, hogy egyébként megvan a képességük az érzelmekre való ráhangolódásra. Az *E* elkerülésének vagyis



1. ábra



2. ábra

a törődés elutasításának oka, hogy keményen tartani akarják magukat valamilyen irányvonalhoz. Megjegyzem, ez a munkahelyen nem is feltétlenül rossz dolog. Azok a vezetők viszont, akik a dolgozók emocionális szükségleteire a kívántnál jobban figyelnek, sokszor a vállalat kívánalmainak a rovására – noha ez a mai vállalati viszonyok között nemigen jellemző –, többnyire gyengén teljesítenek.

Ellenpéldaként említtem – azaz a vállalati érdekek túlzott előtérbe helyezését az egyénnel szemben – azt az esetet, amikor illetékes vezetők arról vitáznak, hogy egy az ipar szolgálatában negyven évet eltöltött dolgozónak nyugdíjazásakor megadják-e a fizetéssel járó háromhavi felmentési időt.

Ha túl erőteljesen azonosulunk valakinek a szükségleteivel, abba a csapdába eshetünk, hogy mértéken felül fogjuk őt támogatni a közjó esetleges kárára (pl. jutalmazás, bérezés). Akik mellőzik az empátiát, részint azért van, mert azt tartják, hogy ennek nincs helye a vállalati, az üzleti életben – rendszerint összekeverik az empátiát a „pszichológizálással”. Más vélekedés szerint együtt érezni az emberekkel annyit tesz, mint egyetérteni velük. Ha megértjük valakinek a szempontjait, ez nem azt jelenti feltétlenül, hogy mindezt magunkévá is tesszük.

AZ EMPÁTIA FEJLESZTHETŐ

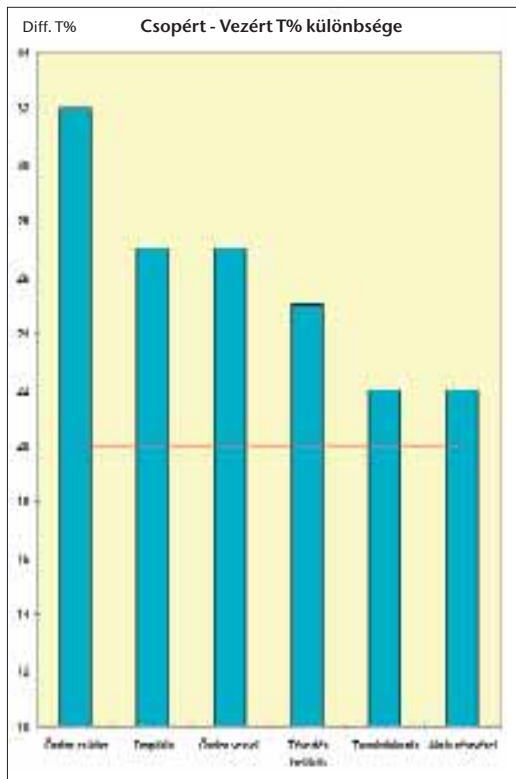
A felnőtt emberek kommunikációs képességeikben, viselkedésükben, érzelmi finomságban már ritkán és keveset változnak. Ennek az oka, hogy a felnőtt ember lelki rutinok alapján él, amelyek-től az átlagember nehezen szabadul.

Az utóbbi 50 év során került előtérbe az a felismerés, hogy a személyiség fejlődésen megy át, és ez jelentősen fejleszthető, különösen, ha ő maga is akarja. Nemzetközi gyakorlat a vezetők pszichológiai fejlesztése, amelyekre főleg csoportmódszerek állnak rendelkezésre.

Rogers szerint empátiára mindenki képes, de ez a képesség sokakban inaktív vagy fejletlen, ugyanakor gyakorlással, tanúlással fejleszthető. A modern ember általában saját céljaira figyel, és az energiájának nagy részét az köti le, hogy saját viselkedési és kommunikációs teljesítményét ellenőrzi. Piaget terminológiája szerint az ilyen ember „centrál”, ezért nem jut energiája figyelni a másokra vonatkozó érzelmi hatásokra, másrészt a munkatevékenységek megkövetelt gyorsasága miatt erre nem is jut idő, és ezenkívül a napi operatív teendők elvonják a figyelmet. A túlzott rohanás, aktivitás miatt az E bennünk lévő, velünk született képessége inaktivitásba kerül. Emiatt „decentrálni” kell ahhoz, hogy a másik személyből felénk áradó nonverbális információkat felismerjük és arra megfelelően reagálni tudjunk.

Azt is mondhatjuk, hogy a személyes kapcsolat idejére félre kell tennünk nézeteinket és értékeinket, amelyeket magunk számára helyesnek tartunk azért, hogy előítéletek nélkül kapcsolódjunk be a másik fél világába.⁴ A közösséggel együtt érzett empátia hiánya miatt a vezető is kellemetlen helyzetbe sodródhat.

Velünk történt, hogy több problémafeltáró csapat egyidejű munkája után értékelő értekezletet tartottunk, amelyen a csapatmunka irányításában és segítségében jártas egyik jól képzett facilitátor értékelő beszédét a csapatmunka során elkövetett hibák és hiányosságok felsorolásával kezdte.



3. ábra

A csapatmunkában nagyszámú résztvevők erre szünni nem akaró tapsviharba kezdtek, kifejezve ezzel rosszallásukat – és a tények alapján bíráló vezetőt „letapsolták” az előadói pulpitusról úgy, hogy mondanivalóját abba kellett hagynia.

Az *E* fejlesztését önismeretük érdekében is igénylik és végzik.

Az *E* fejlesztésére több mód is kínálkozik:

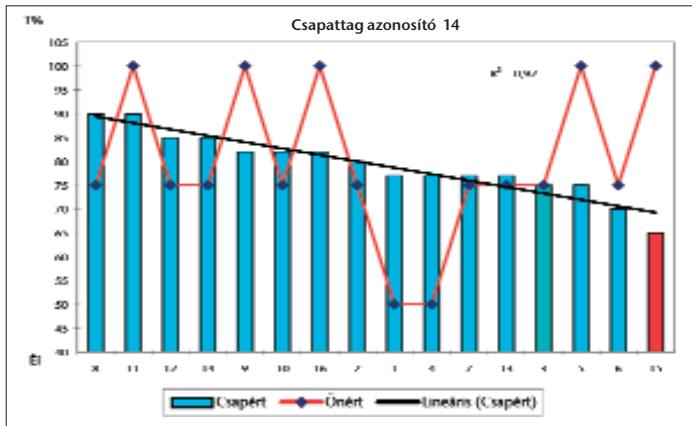
- ♦ A tapasztalatok szerint, ha valaki felismeri az *E* által elérhető lehetőségeket, ezzel felkelti magában az érdeklődést a jelenség iránt, ami az *E* fejlesztésnek az egyik lépése és egyben a leg-egyszerűbb lehetősége. A másik emberre való figyelmesség már önmagában elindít egy bizonyos fejlődést e téren. Erre utal például az a kiszólás: „Mit tenne ön az én helyemben?”
- ♦ Aki elkezd foglalkozni az empátiával, megfigyelheti, hogy a másik féllel folytatott beszélgetés képben és hangban újra felidézhető. Ez azt jelenti, hogy van bennünk „magnetofon és képmagnó”.
- ♦ Csakhogy sok ember erre a felidézésre nem képes, ezért divatosak annyira azok a technikai

eszközök, amelyek a kép és a hang visszaidézését teszik lehetővé. A videóra felvett kommunikációt többen is megfigyelhetik, és így könnyen gyakorolhatják az empátiát. Utalok itt azokra a készségfejlesztő tréningekre, amelyeken a Dunapack Zrt. számos dolgozója részt vett.

- ♦ Vannak önálló *E* fejlesztő módszerek, valamint olyan eljárások, amelyek általában a kommunikációs érzékenységet vagy képességeket fejlesztik, amiben az *E* is bennfoglaltatik.⁵
- ♦ Az empátiás képesség jelentősen növekedhet a szakmai jártasság, a tapasztalatok nyomán. Ennek a növekedésnek azonban korlátot szab az, hogy az empátiás megértés időigényes, ezenkívül fárasztóbb is, mint a rutinszerű viselkedés, mivel az átvett emóciók megterhelik a személyiséget.

AZ EMPÁTIA SZÍNVONALÁNAK MÉRÉSE

A *Zsoldos-féle* kérdőíves vizsgálat egyik témaköre az emberi tulajdonság néhány fontosabb elemeire vonatkozik.⁶ A 15. kérdés az empátiára kérdez rá, vagyis arra, hogy valamely munkakör szempontjából homogén csoportban dolgozók hogyan látják munkatársaik empátiás megnyilvánulásait, és egyben önértékeléssel minősítik saját maguk empátiás képességét is ötfokozatú skálán, amit százalékra transzformálunk (T%). A vizsgálati eredmények értékelése rámutatott arra, hogy a munkacsoport egyes tagjai jelentősen kedvezőbbben, mások a csapat értékítéleténél gyengébben minősítették empátiás képességeiket (1., 2. ábra). Noha a tagok szerinti minősítés alapján a csoport empátiás képessége átlagosan 82% teljesítményű, a csoport közvetlen főnöke, az egyéni teljesítmények átlagolása alapján, 55% szinten értékelte a csoport empátiás teljesítményét. A vizsgálati eljárás szabályai szerint, ha a teljesítményszázalékra vonatkozó véleményeltérés 20%, illetve ennél nagyobb, akkor azt szignifikánsnak tekintjük, és a csoport tagjaival a személyekre történő utalás nélkül az eltérés okát megbeszélés útján tisztázzuk (3. ábra). A MITAREN-módszer lehetőséget ad arra, hogy miután a csoport egyes tagjai megismerték a saját „Emberi tulajdonság”-ukra vonatkozó csoporttársi és vezetői véleményt, az alacsonyabb színvonalon értékelt tulajdonságaikra a felmérést követően figyeljenek, és maguk javítsák az alacsonyabb T%-ú tulajdonságelemeket (4. ábra). A fejlődés eredményét egy újabb felmérés eredménye teszi érzékelhetővé.



4. ábra

ÖSSZEFOGLALÁS

Az *E* az érzelmi intelligencia témakörébe tartozik. Egyre inkább rájövünk arra, hogy olyan munkahelyi légkörre van szükség, amely növeli a teljesítményt és az alkotókedvet, amelyben az üzleti partnerekkel tartós, barátságos kapcsolat alakul ki. Sokáig a munkahelyi és a munkával kapcsolatos érzelmeket a vállalati életbe nem odaváló, a munkától idegen, túlságosan személyes és megfoghatatlan tényezőnek tekintették, amely az irányítás józanságát, racionalitását kedvezőtlenül akadályozza. Eljárt azonban az idő az olyan felfogás felett, amely az érzelmeket a munkával összeegyeztethetetlennek tekinti.

Az *E* minden emberi együtltét lényeges eleme, de a vezető számára kiemelten fontos jelentőségű, mert nem lehet a munkájában hatékony, ha nem érti, hogy a munkatársai számára mit üzennek. A vezető ugyanakkor modellként szolgál a többieknek, és az empatikus megértést kell sugallnia követendő módszerként.⁷ Ha egy vezető pozitív érzelmeket kelt, akkor mindenki tudása és lényege legjavát adja. Ezt a helyzetet nevezzük **rezonanciának**. Ha azonban az érzelmek negatív irányba sodródnak, akkor a munkahelyi légkör **disszonanciájáról** beszélünk, amely alássa azokat az érzelmi alapokat, amelyek az embert teljesítményre sarkalják.

Az *E* az alapja azon társas készségeknek, amelyek a munkában fontosak, nevezetesen:

- ◆ mások ügyeiben való aktív érdekelttség és érzéseiknek megértése alapján segítségnyújtás;
- ◆ érzékenység mások képességeinek támogatására, észrevéve és méltányolva mások erősségeit és teljesítményeit, továbblandítva őket (coach-

ing) olyan feladatok megoldására, amelyek fejlesztik a dolgozók képességeit;

- ◆ az ügyfelek igényeinek felismerése és kielégítése;
- ◆ tájékozódás és eligazodás a szervezeten belüli társas viszonyokban, értékelve az érzelmi intelligencia esetleges alacsony színvonalának a közösségre és a munkateljesítményre gyakorolt kedvezőtlen hatását.

Jegyzetek

- 1 R. W. Levenson, A. M. Ruef: Physiological aspects of emotional knowledge and rapport. Empathic Acuracy New York: Guilford Press, 1997
- 2 A. P. Carnevale et al.: Workplace basic: The skills employers want. American Society for Training and Development, Arlington VA 1989.
- 3 Bruce K. Pilling, S. Eroglu: An empirical examination of the impact of salesperson empathy and professionalism and merchandise salability on retail buyer's evaluations. Journal on Personal Selling and Salesmanagement, Winter, 1994.
- 4 C. Rogers: A személyközpontú megközelítés alapjai. Válogatás Carl Rogers műveiből. Pszichológiai tanácsadás a pályaválasztásban. Módszertani füzetek. Országos Pedagógiai Intézet
- 5 Hargie O., Saunders C., Dickson D.: Social skills in interpersonal communication. 3. ed. Routledge, London 1994.
- 6 Zsoldos B.: Milyenek tartotok engem? (MITAREN) Papíripar 46 (4) 146–152 (2002)
- 7 Zsoldos B.: Vezetők szerepe és feladatai a TQM elvű vállalatirányításban. Papíripar 43 (5) 187–191 (2001)