

A KATONÁK MOTIVÁCIÓJÁT BEFOLYÁSOLÓ PSZICHOLÓGIAI TÉNYEZŐK, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL AZ ÉRZELMEKRE

PSYCHOLOGICAL FACTORS AFFECTING THE SOLDIERS' MOTIVATION, WITH SPECIAL REGARD TO EMOTIONS

A parancsnokok motiváló tevékenysége az egyik legfontosabb része a szervezeti munka eredményességének. Az érzelmek és a motiváció jelenségkörének bemutatása után a szerző vizsgálja, hogy a múltbéli és a jelenkori érzelmek milyen módon tudják befolyásolni a motiválhatóságot. Egyúttal felvonultat lehetőségeket az érzelmi élet zavarainak gyorsabb és professzionálisabb felismerésére, orvoslására, ami által lehetővé válik a beosztott katona hatékonyabb motiválása. Mindezt a Rogers-i humanisztikus elvek szem előtt tartásával teszi, különös tekintettel az empátiára. Végezetül ajánlatot tesz egy empátia-fejlesztő programra.

The commanders' motivating activity is one of the most important parts of the effective organization work. After the presentation of the range of emotions and motivation phenomenon, the author examines the historical and contemporary ways in which personal emotions can influence motivation. She also presents opportunities to identify and remedy emotional disorders in a faster and more professional way, thereby allowing to motivate subordinate soldiers more effectively. She keeps the Rogers' humanistic principles in mind, with particular regard to empathy. She finally proposes an empathy-development program.

BEVEZETÉS

Az emberek életében jelentős szerepe van a munkájuknak, ami természetesen visszahat a munkahelyen kívüli létükre is. Nincs ez másképp a katonai szférában sem, mivel ez a munka szerteágazó, speciális és néha kiszámíthatatlan feladatokból áll. Ezért különösen fontos és állandó vezetői feladat a megfelelő és jól alkalmazható teljesítményösztönzők használatára ahhoz, hogy a kellő szervezeti elkötelezettség megvalósuljon. Az előjárók részéről alkalmazott nem megfelelő bánásmód rossz érzelmi állapotba hozhatja a beosztottat, ami csökkenő motiváltságot okozhat.

Minden olyan tényező számít, ami elősegíti a katonák munkájának sikerességét, és ezzel csökkenhet az embereszettség a kiképzések, illetve harcok során.

A katonai munka során a motiváció az egyik alapvető parancsnoki feladat, ami nagymértékben függ a beosztottak érzelmi állapotától. A lelki stabilitás, harmónia rendkívül fontos mind a parancsnokok, mind a beosztottak részéről. Az aktuális személyes lelki probléma, illetve az érzelmi állapotban bekövetkező változások, túlzások kiindulópontja nem elsőként a pszichológiai ellátás, hanem már a parancsnokkal való interakció során megmutatkozik.

A dolgozat célja a szakirodalom segítségével megvizsgálni, hogy a katonai tevékenység során a parancsnoki motivációt milyen módon befolyásolja a beosztott aktuális érzelmi állapota és ez hogyan hat a katona teljesítményére a napi feladatok elvégzése során. Ehhez meg kell ismerkednünk az érzelmi élet szerteágazó funkcióival, jelenségkörével, és a motiváció szervezetben betöltött jelentőségével. A fő cél, hogy választ kapjunk a következő kérdésre: milyen lehetőségek rejlenek pszichológiai megközelítésben a motiváció hatékonyságának növelésére? Mennyire fontos az érzelmek működésének megismerése és az empátia professzionális alkalmazása a parancsnokok munkájában?

ÉRZELMEK

Az érzelem összetett, többkomponensű epizód, amely cselekvésre sarkall. Hat összetevőjét különböztetjük meg: a kognitív kiértékelést, a szubjektív élményt, a gondolkodási – cselekvési tendenciákat, a fiziológiai változásokat, az arckifejezéseket és az érzelmekre adott reakciókat. Abban különböznek a hangulatoktól, hogy nyilvánvaló okkal rendelkeznek, rendkívül rövid ideig tartanak, és többféle összetevőből állnak. [1/a]

Az ember életének nincs olyan területe, amelyre nem hatnának az érzelmek. Az, hogy ki, milyen szituációban milyen érzelmeket mutat, nagymértékben függ az egyén gyermekkori szocializációjától is. A parancsnoki munka egyik fő feladata, hogy nagyfokú empátiával figyelembe vegye mindezeket, és a katonákat megfelelően motiválja. Ez régen működött akár erőszakra alapozva is, de manapság, a modern kommunikációs elméletek ismeretében olyan technikákat érdemes alkalmazni, amelyek az empátiára, erőszakmentes kommunikációra és az érzelmek figyelembevételére épüljenek, és feltétlenül holisztikus szemléletűek legyenek, vagyis az embert teljes egészében, testi-lelki mivoltában tekintse.

Korábbi elképzelések azt mutatták, hogy az érzelmeknek romboló hatásuk van, de manapság nyilvánvalóvá vált, hogy az emberi adaptációban nagy jelentőséggel bír, fontos funkciókat szolgál. A következő táblázat az érzelmek egyfajta csoportosítását, funkcióit tartalmazza.

Érzelem (működési mód)	Kiváltó esemény vagy az érzelem tárgya	Cselekvések, amelyekhez az érzelmek vezetnek
Érzelmek, amelyek alkalmanként szabadon lebeghetnek		
Boldogság	A célok elérése	A cél folytatása, ha szükséges, módosítása, együttműködés; szeretet kimutatása
Szomorúság	Fontos terv kudarca vagy aktív cél elvesztése	Tétlenség; új terv keresése; segítségkeresés
Harag	Aktív terv akadályozása	Erősebb próbálkozás; támadás
Félelem	Önfenntartási cél fenyegetése vagy célkonfliktus	Jelenlegi terv leállítás; a környezet éber figyelése; megdermedés és/vagy elmenekülés
Érzelmek, amelyeknek mindig van tárgyuk		
Kötődési szeretet	Gondozó	Kapcsolattartás; beszéd
Gondoskodó szeretet	Utód	Táplálás; segítség; támogatás
Szexuális szerelem	Szexuális partner	Udvarlás; szexuális tevékenység
Undor	Szennyeződés	Anyag visszautasítása; visszavonulás
Megvetés	Csoporton kívüli személy	Figyelmen kívül hagyás

1.sz. ábra: Alapérzelmek, az általuk betöltött funkciókkal és kiváltott hatásokkal. [9]

Ismeretes, hogy a legtöbb szervezetben a legingatagabb tényező a motiváció. Ahhoz, hogy a katonai szervezetben hatékonyan működjön a munka, lényeges, hogy a motiváció helyes kialakításához minden humán tényezőt figyelembe vegyünk. Ezek fő pszichológiai háttere az érzelmekről szól. Nem lehet kétséges, hogy a humán erő a katonaságnál alapvető érték. Az érzelmi áthatásokat nem érdemes teljesen kiiktatni, mert van, amit előnyünkre tudunk fordítani, hiszen előfordulhat például, hogy a sportolásból származó lelkesedés energiája átszűrődik a munkába vagy fordítva.

„Az érzelmet általában az okozza, hogy a személy egy fontos dologgal (céllal) kapcsolatban tudatosan vagy tudatlanul relevánsnak értékeli egy eseményt; az érzelmet pozitívnak érzi, ha az esemény segíti, és negatívnak, ha gátolja az ügy előrehaladását.” [9/a]

Az érzelmek általában két részből állnak. Az egyik rész az *információs rész*, amely tudatos, ez által tudjuk, mi is az érzelmünk tárgya, és van egy *kontroll rész*, ami beállítja az agyat egy bizonyos működésre, hogy azt a megfelelő megküzdési módra vezesse.

Az érzelmek szubjektív összetevői, az *érzések*, döntéshozatalunkat és ítéletalkotásunkat befolyásolják. Minden érzelem más és más cselekedetre, gondolatra sarkall bennünket. Az intenzív érzelmek fiziológiai változást is okozhatnak: pl. emelkedő vérnyomás, szapora légzés, tág pupilla, izzadás, csökkent nyáleválasztás, emelkedett vércukorszint, stb. [1]

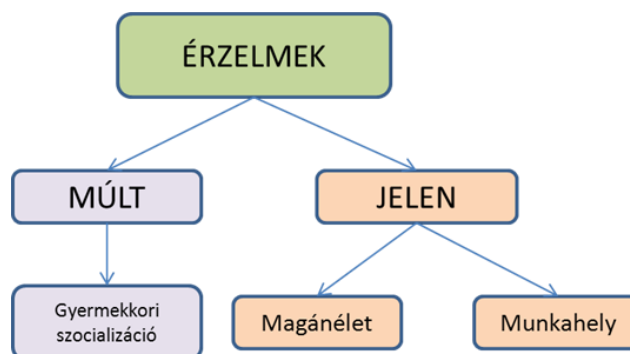
Az emocionalitás egyéni különbségei két forrásból eredhetnek. Az egyik a közeli (családi) kapcsolatok, másik pedig a viselkedés és az érzelmek genetikai mintázottságából, amelyet *temperamentumnak* nevezünk. A legnagyobb figyelmet a kutatások a csecsemő és szülő kapcsolatára, a kötődésre fordítják, hiszen ebből alakul ki később a bizalomérzet, a gyerekek félelmeire adott szülői válaszok alapján. Háromféle kötődési típust különböztetnek meg: a biztonságos, ambivalens és az elkerülő stílust. Fontos még a szülők melegsége, gyengédsége. Különbség van abban is, hogy a szülő modellként milyen érzelmi mintákkal szolgál, illetve hogy bizonyos érzelmekre inkább válaszolnak, mint másokra. Felnőttkorban a személyiséget öt dimenzióban határozhatjuk meg, amiből az első négy érzelmi dimenzió. Ezek a neurotikusság, extravertió, nyitottság, kellemesség/barátságosság és lelkiismeretesség. Az emberek felnőttkorukra érzelmi sémákat alakítanak ki, amelyek részben a tapasztalatokon, részben a temperamentumon alapulnak. Így alakul ki a különböző kapcsolatok alkalmával az érzelmi válaszadás konkrét stílusának hajlama. [9/b]

Az érzelmek többnyire eltartanak egy darabig, és néha hangulatokká fejlődnek, a cselekvéskészség ennek hatására átterveződhet, és más irányba indítják be. Azáltal, hogy az érzelmek leblokkolnak valamit bennünk, a viselkedést befolyásolják, a motivációt is megváltoztatják. Az érzelmek befolyásolják az észlelést, a figyelmet, aminek a hatása a bejövő információ tudattalan szűrésétől a tudatos aggodásig terjedhet.

Az érzelmek megnyilvánulása társas kapcsolatokban ellentmondást mutat, mivel az emberek egymásra támaszkodnak, és az alkalmazkodás folyamán együtt érik el azt, amit egyedül nem tudnak megvalósítani, ezzel szemben minden embernek eltérő érdekei lehetnek, és ez versengést alakít ki a javakért. Éppen ezért az együttműködés érzelmei a szeretet és a boldogság, a versengése pedig a harag, a félelem és a megvetés.

ÉRZELMEKET BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

Az érzelmeinket befolyásoló tényezők egyfajta csoportosítását szemléltetjük az alábbi ábrával:



2.sz. ábra: Az érzelmeket befolyásoló tényezők. Készítette: a szerző

SCHILD Marianna

Budapest, 2014.
7. évfolyam 2. szám

Vizsgáljuk meg egyenként ezeket az elemeket!

Amint az ábrán is látható, az érzelmek megjelenhetnek a múlt viszonylatában és a jelenben. A múlt szempontjából a *gyermekkori szocializációt* fontos figyelembe venni, mely olyan folyamat, amelynek során alkalmassá válik az ember a társadalomba való beilleszkedésre. Elsajátítja az önmegismerést, a környezet megismerését, a társadalmi együttélés szabályait, a lehetséges és elvárt viselkedési módokat. Lényeges a szülői viselkedési minták milyensége, hatása. Ennek során humanizálódunk, azaz emberi viselkedésformákat tanulunk, megtanuljuk indulatainkat megszelídíteni, és közmegegyezéssé formákba zárnunk. Ebben a közegben tanulunk meg az *érzelmi kifejezési* formákat, a tárgyakkal való bánásmódot, fejlesztjük gondolkodásunkat, tervezést, másokkal való kapcsolat lehetőségeit, azaz *emberi módon viselkedni és élni*. Ebben a folyamatban a személyes én kibontakozásához a legfontosabb személy az anya, később a kortárs csoportok, majd a saját család. Az elégtelen légkörű családokban nagyobb a veszélye annak, hogy normaszegő csoportok felé sodródik a gyermek, és deviáns motivációkat alakít ki. [2]

Az anya és a gyermek az érzelmek kifejezéseken keresztül szereznek tudomást egymás vágyairól és vélekedéseiről. Az érzelmi kommunikáció teszi lehetővé, hogy a gyerekek jelezzék negatív állapotukat (distressz), illetve mosolygással, szemkontaktussal kifejezzék pozitív állapotukat.

Nézzük meg, hogy a gyermekkori pszichopatológia hogyan befolyásolja az érzelmeket!

Ehhez szükséges tisztáznunk, hogy mit nevezünk pszichés rendellenességnek. Az adott társadalom szociális normáitól és értékeitől függ, ezért ennek megállapítása viszonylagos lehet csak. Rendellenes lelki működés az, ami az átlagostól eltér.

Előfordulhatnak enyhe tünetek: dühbe gurul, verekszik a felnőttel, ellenkezik, visszautasítja a felnőtt kéréseit, másokat okol a saját hibáiért, sértődékeny, mások könnyen felidegesítik, haragtartó, rosszindulatú, bosszúálló, káromkodik, vagy obszcén kifejezéseket használ. Vannak súlyos magatartászavarok is, amik már antiszociális viselkedésre utalnak, ezek a lopás, gyújtogatás, nemi erőszak, emberekkel vagy állatokkal szembeni fizikai kegyetlenség, fegyverhasználat. Fő tünetek a szorongás és a depresszió.

A gyermekkori magatartászavarok okai lehetnek: a szülők közti konfliktus, a szülők pszichiátriai zavara, a szülő-gyermek kapcsolat (a kötődés kudarca), szegénység, elhanyagolás, bántalmazás, nagyméretű család, szülői bűnözés.

Elmondható tehát, hogy központi jelentősége van az egyén temperamentumának, és annak, hogy a családban hogyan fejezik/fejezhetik ki az érzelmeiket.

A *magánélet* során, akár családban él valaki, akár csak párkapcsolatban, előfordulhatnak konfliktusok, krízishelyzetek. Ezek az együttműködés érzelmei, amelyek lehetnek pozitívak: a szeretetre, boldogságra, intimitásra vonatkoznak, vagy negatívak, mint a harag, félelem, megvetés, agresszió, undor. Pszichológiai értelemben egy bizonyos szintig ezek a napi problémákhoz tartozó érzelmi megnyilvánulások elfogadhatóak, az emberi normalitás részei, de amennyiben valamelyik érzelmek mennyisége túlzásként jelenik meg, úgy lelki működészavarhoz vezethet. Ezek leggyakrabban szorongásos kórképek, hangulatzavarok, vagy stresszel kapcsolatos, lelki működésbeli eltérések, egyéb viselkedési zavarok.

A *támogató család* a lelki és testi egészség védelmezője – ehhez nem fér kétség, hiszen mai elidegenedett modern társadalmunkban minden eddiginél fontosabb lett az érzelmi biztonság, aminek az alapja azonban csak az életre szóló, kölcsönös elköteleződés, és a feltétel nélküli bizalom lehet. Így sokkal könnyebb az önkiteljesedés, az önmegvalósítás és a pozitív életminőség elérése. Kopp Mária és munkatársai kutatása kimutatta, hogy a magyar társadalom túlnyomó többsége úgy érzi, hogy nehéz helyzetben számíthat családtagjaira. [8]

„... a házasság minőségét az eredeti családjunk tudatos és tudattalan öröksége, a korai kötődés-mintázatok, a korábbi fejlődési stádiumok megoldott vagy megoldatlan konfliktusai, érzelmi intelligenciánk egyaránt befolyásolják...” [8] A

házasság problémaköre szerteágazó, elsősorban lelki, intellektuális össze nem illés, testi, szexuális problémák, gazdasági problémák, nevelésbeli nézetkülönbségek, vallási, kulturális különbözőségek.

MUNKAHELYI LÉGKÖR

A megfelelő *munkahelyi légkör* kialakításában többféle tényező játszik szerepet.

Mire vágnak a beosztottak? Hogy tiszteljék őket, legyenek hozzájuk őszinték, kellő önállóságot kapjanak, legyen lehetőségük, hogy a munkaidejüket maguk osszák be, kellő mozgásteret kapjanak, és támogassák a szakmai fejlődésüket. Ha a vezetők tiszteletlenül bánnak a beosztottakkal, akkor az emberek elégedetlenek, életuntak és erőtlenekek lesznek. A feljebbvaló stílusa minden esetben rányomja bélyegét a szervezetre.

Különösen fontos a katonai szervezetben, hogy az ott dolgozók tudjanak *azonosulni a szervezet céljaival*. A vezetés számára fontos lehet a visszajelzés saját munkájukról, és ezzel elérhetik, hogy barátságosabb és produktívabb munkahelyi légkört teremtsenek.

Amennyiben a beosztottak nem mernek a parancsnokuknak *nyíltan megnyilvánulni*, akkor előfordulhat, hogy jó ötletek sikkadnak el, fontos problémák feltáratlanul maradnak, létfontosságú információk nem jutnak el ahhoz, akihez kelle-ne, értékes időt pazarolunk el, ezáltal a vezetők és az alkalmazottak kapcsolata zavart szenvedhet el, aminek aztán az a következménye, hogy a motiváció lecsökken, és a beosztottak úgy érezhetik, hogy nem érdemes szívvel-lélekkel dolgozni.

Miből adódhat, ha valaki nem nyitott, nem mer szót emelni? Ennek legfőbb okai lehetnek, hogy gyenge a kommunikációs képessége, alacsony az értelmi intelligenciája, tart a megtorlástól, fél, hogy elveszíti az állását, fél a vezetők közönyétől. Mindezeket összevetve elmondhatjuk, hogy a nyílt légkör megteremtése és az állandó odafigyelés folyamatos erőfeszítést követel a vezetéstől, viszont alapvető előnyökkel jár a szervezetre nézve.

Sokan úgy érezhetik, hogy a vezetőség nem értékeli őket kellőképpen, pedig egy kis *pozitív visszajelzés* is nagyon hatásos tud lenni. A jól alkalmazott jutalmazás mindig hasznot hozhat a szervezet számára. Érdemes a csoportos helyett az egyéni elismerést preferálni, úgy, hogy társuljon hozzá személyes üzenet is, a teljesítményt pedig mindig azonnal célszerű elismerni. Szükségszerű, hogy a parancsnok úgy viselkedjen, hogy szerepe, példaképpül szolgáljon, hiszen az azonosulás a katonai nevelő munkában azt jelenti, hogy valamely szuggesztív befolyást elérő vezetőt modellként utánoznak. Főlényhelyzetbe azok a katonai vezetők kerülnek, akik valamilyenfajta többlettel rendelkeznek a beosztottaikhoz viszonyítva. Ilyen többlet elsősorban a jogi többlet, amely szélesebb jogkört biztosít a beosztottakkal szemben. A másik a parancsnok pszichológiai többlete, amely minőségileg és mennyiségileg több kompetenciát biztosít, jobb szervezőképességet jelent, vagy akár lehet több információja. Előnyt jelenthet a fizikai többlet is, mivel vannak vezetők, akik erőnlét vonatkozásában állnak társaik fölött. [4]

Az *azonosulásnak* (identifikáció) kétféle szerepe is lehet: az egyik a szocializáció alapvető feltétele, a másik, mint elhárító mechanizmus, amikor kötődés alakul ki a biztonságot nyújtó szeretett személyhez, annak érdekében, hogy a félelmet és a szorongást el tudja hárítani az egyén, ezzel csökkentve a feszültségét. Az „azonosulás az agresszorral” elnevezésű elhárítás által elkerülhető a büntudati szorongás. [17] A helyes megoldás az, hogy ha a parancsnok eltérően kezeli a jól és rosszul teljesítőket, különbséget tesz a nagyobb és kisebb felelősséget vállalók között, és figyelembe veszi minden esetben a speciális és az átlagos igényűeket.

A tisztelet kultúrájának kialakítása magával hozza az ötletek szabad áramlását. Ezért érdemes a vezetőnek az állandó *párbeszéd lehetőségét* biztosítani a hierarchia minden szintje között. Az ötleteket támogatni kell, az ötletgazdákat pedig díjazni. [7]

Dr. Bárdos – Dr. Szelei cikkéből világosan kirajzolódik, hogy milyen módszerei vannak az empatikus bánásmódnak a parancsnoki munkában. Először is kifejti a mások helyzetébe való beleélés fontosságát, feltétel nélküli elfogadását,

megértését, és jelzi, hogy a bánásmódot ennek megfelelően kell kialakítani. Ezzel elérhető, hogy a beosztott szükséglet-rendszerébe bevonódunk, ráhangolódunk, együtt érzővé válunk. [3/a]

Fentiekből egyértelműen adódik, hogy csak közvetlen, nyitott vezetői magatartással érhető el, hogy elegendő információ legyen a katonák szükségleteiről. Amennyiben ez nem történik meg, akkor számíthatunk rá, hogy a beosztottak frusztrálva érezhetik magukat, céljukat nem tudják elérni, lelki közérzetük rossz lehet. Az információnak mindkét formáját, csatornáját használhatjuk a verbális, illetve nonverbális kommunikációt, azaz a metakommunikációt.

EMPÁTIA

Nézzük meg, mi is az empátia, mennyire lehet hatásos, hogyan változtatja meg a mindennapi gyakorlat során a lelki közérzetet? Milyen módon lehet eltanulni, illetve megtanítani másoknak?

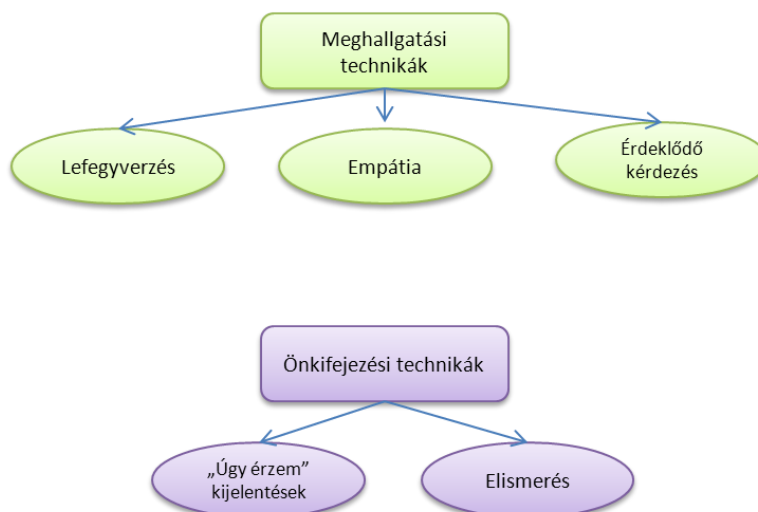
Tichener (1909) szerint: A görög *empathia* szót alapul véve, azt jelenti, hogy együtt szenvedés.

Később Sigmund Freud úgy nyilatkozott erről: „... figyelembe vesszük a másik személy fizikai állapotát, behelyezkedünk, és megpróbáljuk a sajátunkkal való összehasonlítás révén megérteni.” [20]

Mead (1934) megfogalmazásában „A sokak által 'szociális intelligenciának' nevezett jelenség gyakorlása az egyén képességétől függ a vele azonos társas helyzetben lévő személyek szerepének felvételére, vagy arra, hogy a 'helyükbe képzelje magát'.” [20/a]

„...Az empátiát úgy is meghatározhatjuk, mint a nem verbális és metakommunikatív közlések felfogásának, tudatosításának (és visszajelzésének) képességét.” [11] Ezt nevezik érzelmi érzékenységnek.

Az a felszólítás, hogy „legyünk empatikusak”, önmagában nem elegendő ahhoz, hogy mindezt a hétköznapi munkavégzés során meg lehessen tanulni, illetve megvalósítani. Ehhez felkutattam olyan, empátiára vonatkozó kognitív terápiás gyakorlatot, amely úgy érzem, felhasználható lenne akár a parancsnoki munka során is. David D. Burns, Artur Auerbach tudományos publikációját áttanulmányozva megállapítottam, hogy *empátiafejlesztő programja* jól alkalmazható a parancsnoki munkában.



3.sz. ábra: A sikeres kommunikáció titka. [11/a]

A meghallgatási technikák közül az első a *lefelegyverzés technikája*, amely során akkor is igaznak találjuk a partner állításait, amikor az teljesen torznak, vagy ésszerűtlennek tűnik. Igazi paradoxonként működik, hogy ha bennünket kritizálnak,

akkor vállaljuk fel, hogy abban bizonyos fokú igazság mindig lehet. Ezen érdemes minden parancsnoknak elgondolkodni, és ha elismeri a kritika részbeni megalapozottságát, úgy a személyközi dinamika intenzitása várhatóan le fog csökkenni. Ha leereszkedő, szarkasztikus vagy manipulatív módon fegyverzi le a partnert, akkor ez a módszer visszafelé sülni fog. Tehát meg kell érteni, hogy a kritika még akkor is hordoz igazságot, ha logikátlannak és ésszerűtlennek tűnik. Ennek oka lehet az, hogy az illető nem képes verbálisan kifejezni magát, és egy előzőleg átélt önérzeti sérelem befolyásolja a megnyilvánulását. Ezt sokszor csak a metakommunikációval átadott érzelmi töltetből lehet kiolvasni (hanghordozás, gesztusok).

Az empátiának két fajtáját különíthetjük el. Az egyik a *gondolati empátia*, amely a beosztott szavainak megismétlését jelenti, amiből ő tudhatja, hogy figyeltünk rá és megkaptuk az üzenetét. Ezek az elvek megfelelnek a Rogers-i humanisztikus pszichológia terápiás módszereinek, amelynek az empátián kívül a kongruencia, és a feltétel nélküli elfogadás is alaptézisei közé tartozik. A másik fajtája az *érzelmi empátia*, ami úgy nyilvánul meg, hogy a mondottak felidézése után kialakul a felismerés, hogy mindazok mögött, amit az illető mondott, vajon mit is érezhet a partner. Fontos itt megjegyezni, hogy a konfliktuskerülés hosszútávon nem kifizetődő.

A *kérdés* technikája arra szolgál, hogy érzékeny kérdéssel tudjunk hatni, hogy az illető bátran elmondja akár a legnegatívabb érzéseit is.

Az első önkifejezési technika az *„úgy érzem”* kezdetű kijelentés. Parancsnokként kerüljük az „Ön ilyen, olyan...” kifejezéseket, inkább magunkról beszéljünk, mintsem a beosztottról ítélezzünk.

Az *elismerés*, kedveskedés, mint egy másik önkifejezési mód során összeegyeztetjük a haragot a megbecsüléssel. Még akár fel is hívhatjuk a figyelmet a kölcsönösség fontosságára. Szavakban is kifejezzük ezt: *„Bízunk benne, hogy kölcsönösen megértjük egymást”*. A parancsnok és beosztottja közötti kapcsolat merevségét oldja ezzel, a bizalmat pedig növeli.

Összességében elmondhatjuk, hogy a parancsnokoknak ez az ötféle technika valószínűleg segíthet a kapcsolati képességeik javításában. Ezek természetesen nem egyik pillanatról a másikra alakulnak ki, hanem hosszas gyakorlást igényelnek, és más módszerekkel ötvözve, reményeink szerint növelik a motiváció hatékonyságát a parancsnoki munkában.

ÉRZELMI INTELLIGENCIA

Az érzelmi intelligencia Peter Salovey és John Mayer szerint olyan képesség, „amelynek birtokában valaki képes az *érzelmek észlelésére és kifejezésére* (a saját és a másik személy érzelmeire vonatkozólag), az *érzelmek szabályozására* (a saját és a másik személy érzelmeire vonatkozólag) és az *érzelmek használatára* a problémamegoldásban (rugalmas tervezés, kreatív gondolkodás, rugalmas figyelemirányítás, motiváció).” [18]

Az alábbi felsorolás az érzelmi intelligencia négyágú modelljét mutatja Salovey-Mayer nyomán: [18/a]

Az érzelmek észlelése és kifejezése	Érzelmek azonosítása
	Érzelmek pontos kifejezése
	Mások érzelmeinek azonosítása
	Őszinte és nem őszinte érzelmek megkülönböztetése
Az érzelmek integrálása	Érzelmek felhasználása a figyelem fókuszálásához
	Érzések létrehozása, melyek hasznosíthatók az ítéletalkotásban
	Hangulatingadozások hasznosítása
	Érzelmek felhasználása a problémamegoldásban

SCHILD Marianna

Budapest, 2014.
7. évfolyam 2. szám

Az érzelmek megértése és alkalmazása	Érzelmek címkézése
	Érzelmek jelentésének címkézése
	Összetett érzelmek megértése
	Érzelmek közötti átmenetek észlelése
Az érzelmek szabályozása	Érzelmek menedzselése
	Érzelmekre való nyitottság
	Érzelmi állapotok létrehozása, elkerülése

Oláh Attila és munkatársai (2009) is foglalkoztak az érzelmi intelligencia vizsgálatával, melynek alapját a fenti megközelítés adja, és azt állapítják meg, hogy az érzelmi intelligenciának az érzelmi életünk feletti uralma a társas kapcsolatokban jelentkező *érzelmi történések és folyamatok kezelését, irányítását biztosító képességek* együttesét tekinthetjük.

Bar-On 2006, Goleman 2001 úgy határozták meg az érzelmi intelligenciát, mint az olyan tudás és képességek sorozatát, amelyek hatással vannak arra, hogy valaki meg tudjon birkózni a környezeti hatásokkal. Ezeket öt területre osztotta fel: *interperszonális, intraperszonális, alkalmazkodó, stresszkezelő és általános hangulati* érzelmi intelligencia. Ezek közül az *empátia* az *interperszonális* készségekhez tartozik, a társadalmi felelősséggel és a személyközi kapcsolatokkal karöltve. Azt a képességünket jelenti, amelynek segítségével tudatában vagyunk mások érzelmeinek, aggodalmainak, szükségleteinek, konstruktív és kölcsönösen segítő kapcsolatokat tartunk fenn a környezetünkkel. A szervezet szempontjából ez a kompetencia azért nagyon fontos, mert akik rendelkeznek ezekkel a képességekkel, azok jellemzően felelősségteljesek és megbízhatóak. Bizalmat képesek ébreszteni másokban, és ezzel csapatjátékosok. [18/b]

A stresszkezelési képesség és az impulzuskontroll tényezője az érzelmi szociális intelligenciának. Ezek az érzelmek menedzselésére, irányítására, ellenőrzésére vonatkoznak, így meghatározva azok hatásának minőségi előjelét, azaz segítségünkre vannak, vagy ellenünk hatnak. Mindezekon felül jelentős az általános *hangulati tényező*, amely tartalmazza az optimizmust és a boldogságot, ezek szorosan összefüggenek az önmotivációval, általános életigenlést, elégedettségérzést, bizakodást okozva. [18/c]

Érdemes még ezen kívül feltérképezni a beosztottak magasabb rendű szükségletrendszerét, amely három szükséglet-formából: a szokásokból, életvezetési modellekből (példaképek, eszményképek, magatartási minták) és a meggyőződésekéből állnak. [3]

„Az érzésekkel való összekapcsolódás legfőbb célja, hogy felismerjük szükségleteinket. Ez az EMK (Erőszakmentes kommunikáció) modelljének 3. lépése. Marshall Rosenberg munkása elején a Maslow-i szükségletmodellt használta. Abraham Maslow szerint az emberek cselekedeteit a ki nem elégített szükségletei határozzák meg (motiváció). Mindezt egy piramisban ábrázolta, amelyben a szükségletek egymásra épülnek.” [16]

Különböző negatív érzéseket érzünk akkor, ha nem kapjuk meg azt, amire vágyunk, azaz frusztrációt élünk meg, vagyis célunk elérésében akadályozottak vagyunk. Ezek az alábbiak lehetnek: *aggódó, bánatos, bémult, boldogtalan, boszorkánódó, csalódott, csüggedt, dühös, döbbsent, élettelen, elképedt, eltompult, fásult, felajzott, gyötrődő, irtózó, ideges, kelleetlen, kiégett, letargikus, stb.*

Érzések, amelyeket akkor érzünk, ha megkapjuk azt, amire vágyunk. Ezek a következők lehetnek: *bizakodó, boldog, büszke, derülátó, elégedett, életteli, elragadtatott, energikus, feldobott, gondtalan, hálás, lebegő, lelkes, letisztult, megbékélt, meghökkent, nyitott, nyugodt, örvendező, reménykedő, stb.*

A következő táblázat az alapvető emberi szükségleteket tartalmazza Rosenberg csoportosítása szerint.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

SCHILD Marianna

Budapest, 2014.
7. évfolyam 2. szám

Autonómia	álmaink, céljaink és értékeink megválasztása, az álmaink, céljaink és értékeink megvalósításához vezető út megválasztása
Megemlékezés, ünneplés	a veszteségekre – szeretteink, álmaink stb. elvesztésére – való emlékezés (gyász)
Integritás	értelem, hitelesség, kreativitás, önbecsülés
Egymásrautaltság	bizalom, biztatás, elfogadás, elismerés, empátia, érzelmi biztonság, figyelmesség, hozzájárulás az élet gazdagításához (olyanra fordítani az erőnket, ami jobbá teszi az életet), közelség, közösség, megértés, melegség, őszinteség (az erőt adó őszinteség, ami lehetővé teszi, hogy tanuljunk korlátaink megtapasztalásából), szeretet, támogatás, tisztelet
Testi gondoskodás	érintés, étel, hajlék, levegő, pihenés, szex, testmozgás, védelem az életnek a mi létünket veszélyeztető formáival szemben: vírusok, baktériumok, rovarok, ragadozó élőlények (főleg az emberek), víz
Játék	élvezetek, móka, önkifejezés
Lelki közösség	béke, harmónia, ihlet, rend, szépség

4.sz. ábra: Alapvető emberi szükségletek Rosenberg nyomán, Forrás: [14]

A lelki élet harmóniájának hiányában működészavarok léphetnek fel, ezek funkciózavarokat okozhatnak, amelyek ellehetetleníthetik a megfelelő működést.

Az ember alapszükségei közül különös jelentőségűek az alábbiak a lelki funkciós zavarok szempontjából:

- *anaklitikus szükségletek* – ezek a passzív és függő szükségletek, melyek szorosan összefüggenek a gyengédség és támaszszükségletekkel;
- *autonómia szükségletek* – ez aktív szükséglet, az anaklitikus ellentéte;
- *szexuális szükségletek*;
- *agresszív késztetések*;
- *narcisztikus szükségletek* – azok a hatalmas erők, amelyek minden áron arra készítetik az embert, hogy megtartsa az önmagáról alkotott képet, amely számára elviselhető [6]

„... a jó érzelmi közérzet hiányában a beosztott katona nem azonosul az élethelyzetével, és az ilyen környezetben folytatott katonai tevékenységekkel sem.” [4/a]

Pedagógiai megközelítésben az *agresszió* a katonai életben férfias attitűdnek számít, időnként pótcselekvésként jelenik meg és „fertőzésszerűen” terjedhet. Pszichológiai értelemben „... az agresszió olyan veleszületett drive, mint az éhség.” Ardreyé (1966) szerint „territoriális kötelesség” az agresszió, beépített agresszió programunk van terroriumaink védelmére. [9/c]

A kognitív pszichológia nézőpontjából elmondható, hogy az érzelmek tudatos feldolgozás hiányában is létrejöhetnek, de ez nem zárja ki a tudatosságot megelőző feldolgozás lehetőségét. [5]

HUMANISZTIKUS ELVEK

A katonaságnál is, mint a mindennapi élet annyi egyéb területén a humanisztikus elvek érvényesítése szükséges.

Carl Rogers elveinek fő mozzanata az a felismerés, hogy a segítő kapcsolatban nem a választott módszer a legfontosabb, hanem a segítő személy, a maga *érzelmi intelligencia* kompetenciáival. Ezek a következők:

- *Empatikus megértés*, vagy szenzitív tevékeny odafordulás. Ezzel elérhetjük, hogyha empatikusan odafigyelünk, megteremtődik annak a lehetősége, hogy az illető is pontosabban kövesse saját belső érzéseinek áramlását.
- *Feltétel nélküli pozitív odafordulás, megbecsülés*, vagyis készségesen elfogadjuk a személy pillanatszerű érzését, legyen az bármilyen.
- *Kongruencia*, azaz hitelesség, valódiság, őszinteség, vagyis a vezető minél inkább önmagát adja, annál inkább elősegíti a beosztott konstruktív viselkedését. [18/d]

A beosztottakkal való foglalkozás alatt a parancsnoknak törekednie kell arra, hogy az érzelmekkel áthatott közléseket minél pontosabban fogja fel: nem csupán azok tartalmi, gondolati oldalát, hanem elsősorban érzelmi vetületét.

Érdeemes lenne a parancsnokoknak megtanulni a *visszatükrözés* művészetét, illetve módszerét, amely által lehetővé válik a beosztott katoná számára, hogy hitelesen láthassa meg önmagát. E tükrözés által az egyén önismerete fokozódik. A „lelki zavarok nagy része ugyanis abból fakad, hogy az egyén (élettörténete, szocializációja során) önmagáról hamis képet alakít ki. Így önértékelése és környezetének róla alkotott képe minduntalan ellentmondásba kerül.” [12]

A visszatükrözésen kívül nagyon lényeges, hogy a parancsnok a katonát feltétel nélkül elfogadja, és ezt vele éreztesse is.

MOTIVÁCIÓ

Az emberi tevékenység motiválásának folyamatában annál nagyobb a motiváció, minél több szükségletet tudunk vele kielégíteni. Az ember nem csak alapszükségeire (biológiai és biztonsági) vonatkozik, hanem fontos a magasabb rendű szükségletek megvalósítása, illetve saját képességeinek és önállóságának kifejlesztése, a tisztelet és bizonyos státusz megszerzése.

„Motiváció alatt azt az elméleti konstruktumot értjük, amely megmagyarázza azokat az egyének közötti különbségeket, amelyek egy cél érdekében végrehajtott viselkedés irányára, intenzitására és fenntartására vonatkoznak. A motiváció teremt meg azt a készenléti állapotot, hogy az egyén egy viselkedést egy bizonyos időn keresztül, egy bizonyos intenzitással egy cél érdekében fenntartson (Ryan & Deci, 2000).” [19]

A motivációs tényezőknek két fő csoportját különböztetjük meg: a *belső* (intrinsic) és *külső* (extrinsic) motivációt. A belső motiváció fő jellemzője, hogy nagyon erős, és akár egész életünk folyamán tarthat. Jelenti bizonyos cél elérésének vágyát, vagy valakinek/valaminek való megfelelést. Mindez lehet munkatevékenység is.

A katoná is, mint minden más ember, hivatásával kapcsolatosan akkor rendelkezik belső motiváltsággal, ha feladatai ellátása elégedettséggel tölti el. Saját motivációja növeléséhez a legfontosabb a hosszú és rövid távú célok kijelölése, évente új kihívásokat igénylő feladatok kitzése, önjutalmazás a célok eléréséért.

Külső motivációnak nevezzük a kívülről érkező ösztönzéseket, mint például a jó munkafeltételek, a fizetés, kitüntetés.

„A jó külső motiváció erősíti a belsőt, a rossz pedig gyengíti és rendkívül negatívan hat rá. A hadseregben ez különösen lényeges a külső motivációnak a pszichikai harci felkészültségre gyakorolt hatása miatt! A jól adagolt külső motiváció munkavégzésre ösztönöz és a tevékenység során belső motivációvá alakul!” [10]

Fontos kérdés, hogy a katonai szervezeteknél ne későn vegyék észre, ha egy csapatnak gond van a motivációjával. Annak ellenére, hogy időhiányban szenved minden vezető, mégis érdemes odafigyelni az egyéni megnyilvánulásokra, amelyek az esetleges lelki zavarok eltéréseit sugallják. Ezzel még idejében elejét lehet venni a teljesítmény csökkenésé-

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

SCHILD Marianna

Budapest, 2014.
7. évfolyam 2. szám

nek. Ahhoz, hogy a lelki élet normalitás/abnormalitás szintjét valaki fel tudja ismerni, érdemes tanulmányozni a pszichológia ide vonatkozó részét. A parancsnok ebbéli tudás birtokában, kellő toleranciával, empátiával, és a saját kompetenciahatárainak betartásával még idejében figyelmeztesse beosztottját szaksegítség, illetve pszichológus igénybevételére. Ezzel megelőzhető lehet a lelki zavar eszkalációja, illetve a csapatban felmerülő konfliktusok esetleges kialakulása.

Németh András – Szilágyi Zsuzsanna – Kovács Gabriella (2006) tanulmányából kitűnik, hogy milyen problémát jelent a pszichikai alkalmasság megítéléséhez a parancsnoki jellemzés. A vizsgálatot végző pszichológus ennek alapján tájékozik arról, hogy a katona milyen szinten képes szakmai feladatai ellátására, illetve milyen a társakhoz, katonai környezethez való alkalmazkodása, és a képességei hogyan, miben mutatkoznak meg a szolgálatteljesítés során, esetleg mely területeket kell fejleszteni. „Sajnálatos módon a parancsnokok esetenként nem ismerik fel ennek a jelentőségét, így a jellemzéseket valós tartalom nélkül, sablonosan fogalmazzák meg, sok esetben a pszichológiai vizsgálat során tapasztaltakkal ellentétesen.” [13]

Ez a felismerés azért lényeges, mert utal arra, hogy milyen nehéz pontosan kifejezni a személyiség jellemzőit megfelelő pszichológiai tudás nélkül.

Sajnos, idő hiányában a parancsnoknak nem mindig van arra lehetősége, hogy az érzelmi változások finom rezdüléseit felismerje, és lehetőséget adjon minőségi időre a beosztottjával, azaz egy négy szemközti, zavarásmentes beszélgetésre. Ennek során érdemes tisztázni az érzelmi állapotot, és azt, hogy az esetleges zavarokat mi okozza. Mivel nincs két egyforma ember, ezért mindenkinél más a kulcs a megoldáshoz, illetve más módszerek működhetnek. Fontos viszont látnunk, hogy ezeknek a helyszínen, aktuálisan megbeszélte problémáknak a megoldásával olyan gát szabadulhat fel, amitől a munka tovább folytatódhat, az érzelmek lecsillapodnak, az aktuális problémák megoldódnak és ez mindkét fél számára hasznot hozó.



1. sz. kép: Bajtársiasság, forrás: [15]

Összefoglalva elmondhatjuk, hogy a katonaságnál a parancsnoki munka egyik legnagyobb humán hozzáértést igénylő feladata a beosztottak megfelelő motivációja, amely a mai felgyorsult világunkban egyre nehezebben megvalósítható. Ugyanakkor a motiválással járó pszichés munkának, a megfelelő kommunikációnak egyre nagyobb jelentősége van. A hatékony működés szempontjából nem lehet kétséges, hogy a már kiképzett katonák érzelmi állapotát figyelembe véve kell ösztönözni a parancsnoknak a megfelelő cél eléréséhez. Ellenkező esetben, ha a beosztott rossz lelkiállapotából, elégedetlenségéből adódóan motiválatlan a feladatra, ez akár oda is vezethet, hogy lelki működészavar lép fel, vagy akár elhagyja a pályát.

Az ember érzései, érzelmei az élet minden területére hatnak, formálják azt. Az érzelmeinket a mindennapokban befolyásolják a múltban átélt események, konfliktusok, azaz a gyermekkori szocializáció folyamata. Ez döntően meghatározó

za felnőttkori hozzáállásunkat. A jelenben a magánélet érzelmi vonatkozásai szorosan összefüggenek a munkahelyen átéltekkel – mindkettő kölcsönösen hat egymásra. A támogató család érzelmi biztonsága garancia lehet a későbbiekben megélt érzelmi jóllét állapotához, ami majd aztán a munkavégzésben is megnyilvánul.

A megfelelő munkahelyi légkör kialakításában lényeges, hogy a beosztottak tiszteletet élvezzenek, őszinték legyenek hozzájuk, önállóságot kapjanak a parancsnokuk részéről amennyiben lehetséges, hiszen csak így tudnak azonosulni majd a szervezet céljaival. Lényeges a parancsnoki munkában a pozitív visszajelzés és a párbeszéd lehetősége, amely a katonai hierarchia minden szintje között elengedhetetlen. Ahhoz, hogy a gyakori frusztrációkat parancsnokként elkerüljük, fontos mások irányába empátiával élni, sőt, fejleszteni azt. Különböző meghallgatási technikákat érdemes kitanulni, alkalmazni, amely a kapcsolati képességeket hatásosabbá teheti.

Érdemes arra törekedni, hogy a katonai munkában mindkét részről, tehát a beosztottak és a parancsnokok oldaláról is, a rogers-i humanisztikus elvek legyenek irányadóak, mindamelllett, hogy a parancsnoknak való engedelmesség alapelv.

Az érzelmek megnyilvánulásaira való állandó odafigyelés hosszú távon mindenképpen megtérül, kamatozik a szervezetben, hiszen a csapatszellemet pozitív irányba befolyásolja, erősíti, és ezzel elérhetővé válik a beosztott katonák motiválhatósága és a lelki jóllét megvalósulása.

Kulcsszavak: parancsnoki motiváció, érzelmi jóllét, hatékony munkavégzés, empátia, pszichológiai edukáció.

Keywords: commander motivation, emotional well-being, effective work, empathy, psychological education.

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., Smith, E. E., Bem, D. J., Nolen-Hoeksema, S.: Pszichológia, Osiris Kiadó, Budapest, 2005, ISBN: 963 389 713 0. p: 428
- [1/a] u.ott p:418
- [2] Dr. Bagdy Emőke: Családi szocializáció és személyiségzavarok. Nemzeti Tankönyvkiadó, 2004, ISBN 963 19 3813 1, p:18
- [3] Dr. Bárdos László ny. alezredes – dr. Szelei Ildikó őrnagy: Az empatis bántásmód alkalmazásának pedagógiai módszerei a parancsnoki munkában. Honvédségi szemle, 2013/3
- [3/a] u.o. p:39
- [4] Dr. Bárdos László ny. alezredes – dr. Szelei Ildikó őrnagy: A pozitív parancsnok – beosztott viszony kialakításának pedagógiai módszerei. Honvédségi szemle, 2013/1. p:32
- [4/a] u.o. p:33
- [5] Michael W. Eysenck – Mark T. Keane: Kognitív pszichológia. Nemzeti Tankönyvkiadó, 2003, ISBN 963 19 4523 5. p:517
- [6] S. O. Hoffmann – G. Hochapfel: Neuróziselmélet, pszichoterápia és pszichoszomatikus medicina. Medicina Könyvkiadó Rt., Budapest, 2000. ISBN 963 242 579 0. p:43
- [7] Bruce L. Katcher – Adam Snyder: 30 ok, amiért utálják a főnököt. HVG Kiadó Zrt., 2009, ISBN 978-963-9686-69-4. pp: 18-50

- [8] Kopp Mária – Kovács Mónika Erika szerkesztésében: A magyar népesség életminősége az ezredfordulón. Semmelweis Kiadó, Budapest, 2006. ISBN 963 9214 98. pp:220-223, p: 234
- [9] Keith Oatley – Jennifer M. Jenkins: Érzelmek. Osiris Kiadó, Budapest, 2001, ISBN 963 389 038 1. p: 129
- [9/a] u.o. p:303
- [9/b] u.o., p:343
- [9/c] u.o., p:261
- [10] Pavlina, Z. – Komar, Z. (szerk.): Katonapszichológia II. kötet. Zrínyi Kiadó, 2007, ISBN 978-963-327-438-5 Ö, ISBN 978-963-327-440-8. p:48
- [11] Paul M. Salkovskis: A kognitív terápia térhódítása, Animula, 2000, ISBN 963 9410 70 5. p:110
- [11/a] u.o. pp:122-130
- [12] Tringer László: A gyógyító beszélgetés, Medicina Könyvkiadó Zrt. Budapest, 2007, ISBN 963 242 935 4. p:16
- [13] Németh András – Szilágyi Zsuzsanna – Kovács Gabriella: A missziós szolgálatot teljesítő állomány pszichés állapota. Új Honvédségi Szemle, 2006 júniusi szám, p:92
- [14] Marshall B. Rosenberg: Így is lehet nevelni és tanítani, erőszakmentes kommunikáció az iskolában és otthon, <http://www.scribd.com/doc/115163695/Marshall-Rosenberg-Igy-Is-Lehet-Nevelni-es-Tanitani-86p-pdf-letoltes> letöltés 2014.04.30
- [15] Bajtársiasság https://www.google.hu/search?q=katona&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ei=QF5mU5H-G-m17Aa65YDQCQ&ved=0CAYQ_AUoAQ&biw=1024&bih=635, letöltés 2014.05.04
- [16] Közös erőszakmentes kommunikáció <http://kemko.blogspot.hu/2008/04/szksgletek.html> letöltés 2014.05.04
- [17] dr. Princzes Mária (szerk.) Mentális és viselkedészavarok pszichológiája (Szöveggyűjtemény), 1997, Okker Oktatási Iroda, p:75
- [18] Balázs László: Érzelmi intelligencia. Z-Press Kiadó Kft. Miskolc, 2014, ISBN 978-963-9493-72-8, p:19
- [18/a] u.o., p:27
- [18/b] u.o. p:37
- [18/c] u.o. p:40
- [18/d] u.o. p:13
- [19] Fábrián Henriette: A minőségi munkavégzést befolyásoló pszichológiai, szociálpszichológiai és szervezetszichológiai tényezők http://humanexchange.hu/site/uploads/file/HISZ_II-1_108-123.pdf letöltés: 2014.05.18
- [20] Kulcsár Zsuzsanna (szerk.) Morális fejlődés, empátia és altruizmus (szöveggyűjtemény), ELTE Eötvös Kiadó, Budapest, 1999, ISBN 963 463 312 9, p:457
- [20/a] u.o. p:456