

A VEZETŐI MENTÁLHIGIÉNÉ FONTOSSÁGA NAPJAINKBAN

Dr. Túri Viktória

Vezetőnek lenni bonyolult és összetett feladat. Egy jó vezetőnek számos speciális kompetenciával kell rendelkeznie ahhoz, hogy magát sikeresnek és hatékornak érezze és ahhoz, hogy a szervezetet is sikerre tudja vezetni. Vezetőnek lenni éppen ezért roppant stresszes feladat is, főleg akkor, ha az ember jó vezetővé szeretne válni. Napjainkban a megváltozott munkaerő-piaci helyzet sem könnyíti meg a dolgukat. Jó szakembert kiválasztani, megtartani, kiképezni és motiválni mára már sokkal bonyolultabbá vált, mely még nagyobb terhet ró az egész vállalatra. Mivel a vezetői feladatok nagyon összetettek és szerteágazóak, egyre nagyobb szerephez jutnak a jól felkészült HR szakemberek, akiknek a vezetők támogatása mellett a vezetői mentálhigiénére is hangsúlyt kell fektetnie.

A vezetői tevékenységek széles köre főként az alábbi területekre terjed ki:

1. Tervezés: a tervezésnek van időtartama (hosszú távú, rövid távú, közép távú) és jellege (stratégiai, operatív, taktikai) is.
2. Szervezés: munkaszervezés, szervezetépítés, folyamat-és működésszervezés, rendszerszervezés, önszervezés.
3. Igazgatás: ez függ a vezetési stílustól, a szervezeti kultúrától a vezetők társadalmi szerepvállalásától.
4. Döntés: a legtöbb vezetőnek a döntés meghozása okozza a legtöbb problémát és szorongást.
5. Koordinálás: vertikális és horizontális szinten is.
6. Ellenőrzés: sok vezető esik abba a hibába, hogy dolgozóit folyamatosan ellenőrzi, a feladatokat nem meri, vagy nem akarja delegálni, vagyis hiányzik a bizalom a beosztottak felé. Mindegyik tényező mögött komoly pszichológiai folyamatok húzódnak meg, mely növeli a vezetők stressz szintjét.

7. Teljesítményértékelés: a szervezet életének egyik legfontosabb eleme a rendszeres, objektív kritériumokon alapuló teljesítményértékelés, mely rengeteg buktatót rejt magában, ha a vezető kevésbé felkészült.
8. Tájékozódás és tájékoztatás: a szervezeten belüli információ áramlásának biztosítása.
9. Toborzás és kiválasztás: összetett feladat, melyet főként HR-es kollégák támogatnak. A toborzási és kiválasztási folyamat végén azonban a döntés a vezető kezében van.¹³

Számtalan elképzelés van arról is, hogy a vezető milyen szerepet tölt be a vállalat életében:

1. A vezető, mint **tervező**: a szervezetet irányító eszmék, célok, értékek kidolgozására koncentrál.
2. A vezető, mint **tanár**: a tanári szerep lehet hagyományos (amikor a tábla előtt állva mondja el a tanár a tananyagot) és lehet modern, amikor megfelelő tapasztalatokhoz juttatja őket, hogy minél többet tanuljanak. Egy mai vezetőnek, figyelembe véve az új generációk megjelenését a munkaerőpiacon, inkább a modern tanárhoz kell hasonlítani.
3. A vezető, mint **gondnok**: gondoskodik a vezetettekről, valamint gondoskodik arról, hogy a vállalkozás betöltse küldetését, elérje célját.¹⁴

Sokszor elvárás a dolgozók és a szervezet oldaláról is, hogy a vezető rendelkezzen átlag feletti intelligenciával, de ne legyen zseni. Legyen kezdeményező, ha cselekvésre van szükség, cselekedjen. Legyen kellő önbizalma, tudjon bízni magában, az embereiben és a tudásában. Összefüggésekben lássa a dolgokat, nem vesszen el a részletekben. Stratégiai gondolkodás jellemeze, vagyis az intelligenciája, az önbizalma és a tudása segítségével a szervezet számára legmegfelelőbb stratégiát tudja kidolgozni.¹⁵

¹³ Klein Sándor: Vezetés-és szervezetpszichológia, EDGE 2000 Kiadó Budapest, 2009. pp. 137-156.

¹⁴ Klein Sándor: Vezetés-és szervezetpszichológia, Budapest, Edge 2000 Kiadó, 2009.

¹⁵ Klein Sándor: Vezetés-és szervezetpszichológia, Budapest, Edge 2000 Kiadó, 2009.

A szakirodalmi feldolgozás alapján is látható, hogy egy vállalatot, osztályt, részleget irányítani mennyire összetett és bonyolult feladat és a dolgozók, valamint a szervezet milyen hatalmas elvárásokat támaszt egy vezetővel szemben. Ezeknek az elvárásoknak pedig nehéz megfelelni.

A John Whitmore-modell egy érdekes követendő modell lehet minden vezető számára akkor, amikor a stratégiák megalkotása és a célok megfogalmazása a feladat. Amikor célokat tűzünk ki érdemes különbséget tennünk a hosszú távú célkitűzéseink a megvalósítást segítő céljaink között. Fontos, hogy a helyes célt kövessük, amely a modell szerint okos (smart), egyszerű (pure) és világos (clear). Érdemes a céljainkat papírra vetni és ha bízunk a Whitmore modellben vizsgáljuk meg céljainkat az ő elképzelése szerint, melyet az alábbi táblázat jól szemléltet.¹⁶

S	speciális	HELYES CÉL		C	csábító
M	mérhető	P	pozitív	L	legális
A	aktuális	U	utolérhetetlen	E	elfogadható
R	reális	R	releváns	A	alapos
T	trendi	E	etikus	R	reményteli

Céljaink megfelelnek-e a 14 követelménynek? ¹⁷

A jó vezető rendelkezik stratégiai szemléletű gondolkodással is, ami azt jelenti, hogy a képes arra, hogy jövőképet alkosson, hogy a gyors környezeti változásokat és azok hatásait időben érzékelje, elemezze és ennek alapján időben belekezdjen a jövőt alakító stratégiai változásokba. A stratégiai szemléletű vezető tisztában van azzal, hogy egymaga nem tud minden helyzetre, minden problémára jó megoldást. Ezért támaszkodik munkatársaira és ő maga állandóan fejleszti képességeit, tisztában van értékeivel és korlátaival is.¹⁸

¹⁶ Mikael Krogerus-Roman Tschäppeler: A stratégiai gondolkodás kézikönyve, Budapest, HVG Kiadó, 2012.

¹⁷ Mikael Krogerus-Roman Tschäppeler: A stratégiai gondolkodás kézikönyve, Budapest, HVG Kiadó, 2012. p. 26.

¹⁸ <http://www.toosz.hu/digitalcity/homepage.jsp?dom=AAAAZJWX&fmn=BAAFJXRM&prr=AAAAFYFAP&be m=BAAFHNCY&men=BAAFJXRL> Dr. Bárdiné Metzker Erika -Dr. Csuth Sándor: A települési önkormányzatok stratégiai vezetése, Polgármester Akadémia,(Letöltés ideje: 2018. 10. 25.)

A vezető által elvégzendő feladatok három csoportba sorolhatók, amely után meghatározhatóak a vezetőktől elvárt képességek:¹⁹

- állandó hibaelhárítás, probléma megoldás,
- az ügyek folyamatos, gördülékeny vitele,
- új dolgok kezdeményezése és megvalósítása.

A döntés folyamata mindig a legnehezebb, számos vezető ezzel küzd a legtöbbet. Igazi lélektani vívódás tárgya lehet egy szorongóbb vezetőnél az, hogy vajon jól döntöttem-e, időben döntöttem-e, a döntésemmel a szervezet és a dolgozók érdekeit támogattam-e? A döntés meghozatalakor számos, úgynevezett döntési csapdába léphetünk bele. Ha ezeket ismerjük, akkor tudatosan mérlegelve csökkenthetjük a hibás döntések és a döntési csapdák számát. Az alábbiakban a legveszélyesebb döntési csapdák olvashatók:

- „1. **Fejesugrás a problémába:** nekiesünk az információgyűjtésnek és következtetések levonásának anélkül, hogy előbb átfogó képet alakítanánk ki a problémáról.
2. **Keretvakság:** átgondolatlanul, helytelenül körvonalazzuk a problémát.
3. **A gondolkodási keretek helytelen kezelése:** elmulasztjuk a probléma többféle módon való definiálását.
4. **Túlzott magabiztosság:** túlzottan bízunk saját véleményünkben.
5. **Rövidzárlat:** megbízunk a legkönnyebben beszerezhető információban.
6. **Csoportos döntési hibák:** nem helyezünk hangsúlyt a csoportos döntéshozatali folyamat irányítására, mert feltételezzük, hogy sok okos ember jó döntést hoz.
7. **Csípőből tüzelés:** a végleges döntésnél a szisztematikus eljárás követése helyett csak rögtönzünk.
8. **A visszacsatolás mellőzése:** elmulasztjuk a múltbéli döntések valódi eredményeinek az értékelését.
9. **Elmulasztjuk nyomon követni a döntések tanulságait.**
10. **Elmulasztjuk a döntési folyamat átvilágítását.**”²⁰

¹⁹<http://www.toosz.hu/digitalcity/homepage.jsp?dom=AAAAZJWX&fmn=BAAFJXRM&prr=AAAAFYFAP&be m=BAAFHNCY&men=BAAFJXRL> Dr. Bárdiné Metzker Erika -Dr. Csuth Sándor: A települési önkormányzatok stratégiai vezetése, Polgármester Akadémia, (Letöltés ideje: 2018. 10. 25.).

²⁰ Klein Balázs-Klein Sándor: A szervezet lelke, Budapest, EDGE Kiadó, 2012. p. 776.

Az előző bekezdésekből láthatjuk a vezetői feladat és szerep komplexitását, és érezhetjük annak súlyát, hogy egy vezetőnek nap mint nap mekkora felelősség nyomja a vállát. Stresszterhelésük jóval nagyobb, mint amit általában a psziché fel tud dolgozni, így a preventív jellegű vezetői egészségmegőrzésnek és mentálhigiénének kiemelten fontosnak kellene lennie. Már a múlt században felfigyeltek arra a pszichológusok, hogy a munkahelyi tevékenységünk, a munkahelyi stressz hajlamosabbá tesz minket az úgynevezett pszichoszomatikus betegségekre (lelki megterhelésből származó testi tünetek). A leggyakoribb pszichoszomatikus betegségek között említik a szív-és érrendszeri megbetegedéseket, az asztmát, a gyomor- és nyombélfekélyt, az infarktust, de a rheumatoid arthritis (sokízületi gyulladás) is ebbe a csoportba tartozik. Mivel ezek a betegségek (leginkább a szív-és érrendszeri, valamint a gyomorpanaszok) főként vezető beosztású személyeknél igen gyakran jelentkeznek, menedzserbetegségeknek is szokták nevezni őket.²¹

Walter Cannon, amerikai orvos, neurológus, fiziológus volt az első, aki felfedezte, hogy a különböző emocionális behatások hatással vannak a gyomor működésére. Részletesen vizsgálta és kutatta, hogy a stressz hogyan hat a szervezetre, majd 1915-ben létrehozta a vészreakció fogalmát, melyben a mellékvesének kiemelkedő szerepet tulajdonított²².

Selye János²³ egész életét a stressz kutatásnak szentelte, nevéhez fűződik az általános adaptációs szindróma elméletének kialakítása. Az ő megközelítésében „a stressz a szervezet nem specifikus válasza valamely igénybevételre. Nem specifikus, azaz nem a beható ingerektől függően különböző, hanem sokféle inger hozhatja létre és mindenkinél azonos módon válaszol a szervezet.”²⁴

Selye 1936-ban kezdte meg a stresszhez kapcsolódó hormonális változások tanulmányozását és megfigyelte, hogy azoknál az embereknél, akik hosszú ideig voltak erőteljes traumatikus eseményeknek kitéve, a következő elváltozások voltak megfigyelhetők a szervezetükben:

²¹ Klein Sándor: Vezetés-és szervezetpszichológia, Budapest, Edge 2000 Kiadó, 2009.

²² CSIGE Edit: A stressz, megküzdési stratégiák, pánik és katasztrófhelyzetek, Budapest, ZMNE Tansegédlet, 2000.

²³ Selye János (1907-1982): osztrák - magyar származású, Kanadában élő belgyógyász, vegyész orvos, aki a stressz élettani hatásainak kutatásával foglalkozott. Komáromban nőtt fel, ahol gimnáziumot és egyetemet is neveztek el róla.

²⁴ CSIGE Edit: A stressz, megküzdési stratégiák, pánik és katasztrófhelyzetek, Budapest, ZMNE Tansegédlet, 2000. p 8.

1. Mivel a mellékvesekéreg a külvilágból érkező ingerekkel való megküzdésben elsődleges szerepet játszik, ezen a területen jelentős megvastagodás volt tapasztalható a vizsgálati személyeknél,
2. ezzel egy időben a nyirokszövetek összezsugorodtak,
3. a folyamatos hormonok jelenléte bizonyos szövetekben gyulladást, vérzéseket, fekélyt idézett elő.²⁵

A stresszt okozó esemény megítélése azonban nagyon sok tényezőtől függ: fontos szerepe van benne a befolyásolhatóságnak (mennyire és milyen eszközökkel vagyunk képesek az eseményeket befolyásolni), a bejósolhatóságnak (mennyire vagyunk képesek az eseményeket előre látni, megjósolni), hogyan tudunk a minket érő eseménnyel megküzdni, milyen megküzdési és konfliktuskezelési stratégiákkal rendelkezünk az adott esemény megítéléséhez, feldolgozásához.²⁶

A feszültségkeltő eseményekre adott leggyakoribb válaszok pszichológiai szempontból a következők²⁷:

1. Szorongás: a szorongás az egyén életében a túl sok traumatikus esemény hatására állandósulhat. Az állandósult szorongás egyfajta folyamatosan jelenlévő félelmet, feszültséget jelent, mely a napi, rutinszerű tevékenységben is gátolhatja az ember teljesítőképességét folyamatos diszkomfort érzést okozva. A vietnámi háború óta van kiemelt jelentősége az úgynevezett poszttraumas stressz szindrómának, mely a jelentős, traumatikus esemény után bizonyos idő elteltével jelentkező tünetegyüttesekben jelentkezik, mint például alvászavar, étvágyproblémák, hangulati labilitás.

2. Harag és agresszió: frusztráció - agresszió vagy frusztráció - regresszió: a harag vagy frusztráció érzése sok emberből agresszív cselekedeteket vált ki. Ennek gyökerei már gyermekeknél az óvodában is megfigyelhetők: ha az egyik gyermek elvesz egy játékot a társától, a másik általában agresszív cselekvéssorozatok keretében szerzi vissza az elveszített eszközt. A másik válasz a frusztrációra a regresszió, mely gyermekeknél szintén gyakori: a gyermek az őt érő feszültség hatására egy korábbi pszichés fejlődési szintre esik vissza.

²⁵ CSIGE Edit: A stressz, megküzdési stratégiák, pánik és katasztrófafhelyzetek, Budapest, ZMNE Tansegédlet, 2000.

²⁶ , ATKINSON, Rita L. – ATKINSON, Richard C. - SMITH, Edward E. - BEM, Daryl J.: Pszichológia, Budapest, Osiris Kiadó, 1995. pp- 424 – 425.

²⁷ ATKINSON, Rita L. – ATKINSON, Richard C. - SMITH, Edward E. - BEM, Daryl J.: Pszichológia, Budapest, Osiris Kiadó, 1995. pp. 428 – 430.

3. Tanult tehetetlenség: a második világháború befejeződése után vált világszerte elfogadottá a tanult tehetetlenség fogalma. Vannak olyan helyzetek az ember életében, amikor rajta kívül álló okok miatt kell szenvednie (például vallási vagy természeti katasztrófák által okozott traumák), így a folyamatos küzdelem fásultsággá, kiégéssé alakul át depresszív tüneteket előidézve.²⁸

4. Kognitív funkciók károsodása (összpontosítás, gondolatszervezés): a tartós stressz a kognitív funkciók károsodását is okozhatja a személy életében, hiszen bizonyos idő után az egyén már nem képes gondolatait a külvilág elvárásainak megfelelően rendszerezni, összpontosítani és kifejezni.²⁹

Vezetők esetében a határidők folyamatos betartása, a dolgozókkal, ügyfelekkel való konfliktusok, az esetleges szerepkonfliktusok, mellyel minden nap meg kell küzdeniük, gyakran jár együtt mozgásszegény életmóddal és helytelen táplálkozással. A sport hiánya, a nem megfelelő táplálkozás és a stressz miatt a hormonszintek változása egyenes út valamelyik pszichoszomatikus megbetegedés kialakulásához. A testi tünetek mellett gyakran megjelenik az alvásprobléma és egyéb neurotikus tünetek is, mely a lelkünk vészcsengője. A legtöbb vezető azonban nem veszi komolyan az intő jeleket. Néhány szem gyógyszer és nagyon sok gond átmenetileg megoldódhat. Munkapszichológusként meg kell említenem még egy problémát, a vezetői kiválasztás hiányát. Nagyon sok vállalatnál hiányzik a vezetők alkalmasság-vizsgálata, pedig vezetőnek nem alkalmas mindenki. Korszerű és mélyreható alkalmasság-vizsgálattal sok esetben elérhető lenne az, hogy csak az arra alkalmas személyekből válhasson vezető. Nagyon meghatározó a stresszkezelés szempontjából a személyiség és a megküzdési stratégiák feltérképezése, mely természetesen egyedi. Nem minden személyiség alkalmas irányítói munkakör ellátására, melyet a megküzdési stratégiák alkalmazásának sajátosságai is befolyásolnak. Egy extrém módon szorongó, lassú pszichés tempójú és nehézkes kommunikációs stílussal rendelkező személy nehezen tud megküzdeni a vezetői feladatokból származó stresszel, így nála hamarabb jelentkezhetnek bizonyos pszichoszomatikus tünetek.

²⁸ Depresszív tünetek: szorongás, étvágyproblémák (általában súlyvesztés), alvásproblémák, állandó levertség, rossz hangulat. DSM-IV. Text Revision, Budapest, Animula Kiadó, 2001.

²⁹ ATKINSON, Rita L. – ATKINSON, Richard C. - SMITH, Edward E. - BEM, Daryl J.: Pszichológia, Budapest, Osiris Kiadó, 1995. p. 430.

Hogyan csökkenthető tehát a vezetői stressz? Elsősorban megfelelő vezető kiválasztással, a beosztottak megfelelő feladattal történő ellátásával (delegálás), problémacentrikus reagálással. Mivel a vezetők szerint idejük hetven-nyolcvan százaléka az interperszonális konfliktusok kezelésével zajlik, fontos a megfelelő kommunikációs és konfliktuskezelési stílus kialakítása. Időt kell szakítani a lazításra, alvásra, a megfelelő táplálkozásra. A stressz kezelésében nagyon sokat segítenek a relaxációs technikák, az autogén tréning és sport.

A stresszel való megküzdés óriási kihívást jelent a mindennapokban, de fontos leszögeznünk, hogy stresszmentes élet nincs. Ha a stressz minden típusa halálos lenne vagy betegségeket okozna, vélhetően már kihalt volna az emberi faj. A személyiségfejlődés során minden egyén kialakítja a számára legmegfelelőbb feszültségcsökkentő stratégiákat. A frusztráció kezelésére és az azzal való megküzdésnek léteznek rövidtávú és hosszú távú lehetőségei, stratégiái. A rövidtávú megoldások közül pár ideiglenesen enyhítheti az adott krízis okozta problémákat: a munkába temetkezés vagy a probléma részletes megbeszélése másokkal sokat segíthet az aktuális krízisben. A hosszú távú stressz kezelési technikákat például a rendszeres sport vagy az autogén tréning, különböző tanfolyamokon el lehet sajátítani.

IRODALOMJEGYZÉK

1. Csige Edit: A stressz, megküzdési stratégiák, pánik és katasztrófhelyzetek, Budapest, ZMNE Tansegédlet, 2000.
2. Atkinson, Rita L. – Atkinson, Richard C. - Smith, Edward E. - Bem, Daryl J.: Pszichológia, Budapest, Osiris Kiadó, 1995.
3. Szabó József: Hadtudományi lexikon, Budapest, Magyar Hadtudományi Társaság, 1995.
4. Balaton Károly - Dr. Hortoványi Lilla - Incze Emma - Laczkó Márk - Dr. Szabó Zsolt Roland - Tari Ernő: Stratégiai és üzleti tervezés., Budapest, Aula Kiadó, 2007.
5. Balaton Károly-Tari Ernő: Stratégiai és üzleti tervezés, Budapest, Aula Kiadó, 2007.
6. Mészáros Tamás: A stratégia jövője, a jövő stratégiája Budapest, Aula Kiadó, 2002.
7. Stratégiai gondolkodás a felsőoktatásban, AVIR Tanulmánykötet
http://www.felvi.hu/felsooktatasi-muhely/avir/kiadvanyok/strat_gondolk Letöltés: 2013.09.26. 13:36.
8. Mikael Krogerus-Roman Tschäppeler: A stratégiai gondolkodás kézikönyve, Budapest, HVG Kiadó, 2012.
9. Klein Balázs-Klein Sándor: A szervezet lelke, Budapest, EDGE Kiadó, 2012.
10. Klein Sándor: Vezetés-és szervezetpszichológia, Budapest, Edge 2000 Kiadó, 2009
11. DSM-IV. Text Revision, Budapest, Animula Kiadó, 2001.
12. <http://www.toosz.hu/digitalcity/homepage.jsp?dom=AAAAZJWX&fmn=BAAFJXRM&pri=AAAAAYFAP&bem=BAAFHNCY&men=BAAFJXRL> Dr. Bárdiné Metzker Erika - Dr. Csuth Sándor: A települési önkormányzatok stratégiai vezetése, Polgármester Akadémia, (Letöltés ideje: 2018. 10. 25.)