

A különféle emberi kontaktusformák fejlődéstörténeti háttere

És mennyiben segíthet ez egy vezetőt?

A munkahelyi körülmények között dolgozó ember magatartására nagymértékben hatást gyakorló kontaktusformák evolúciós komponense egyértelműen kimutatható. Tekintettel arra, hogy a vezetés emberek közötti interakciókon alapul, a különféle kontaktusformák jellegzetességeinek, hatásmechanizmusainak ismerete, megnyilvánulási lehetőségeik biztosítása – a vezetés eszközszerének elemeként – a dolgozók jobb közérzetét, és az adott szervezet hatékonyabb működését eredményezheti.

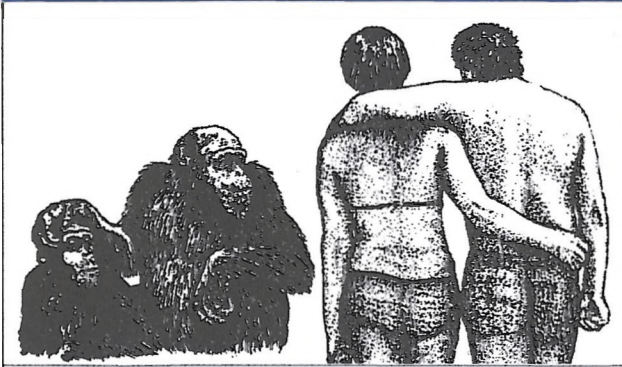
Atársas életmódot folytató állatok – így az ember is – állandó érintkezésben állnak egymással. Olykor akár végzetessé is válhat, ha egy egyed érintkezése megszakad a csoportéval. Minden csoportnak létezik egy úgynevezett hatássférája. Ez azt a leginkább pszichológailag értelmezhető távolságot jelenti, melynek határát átlépve az egyed szemlátomást aggódni kezd. Más szavakkal megfeleltethető annak a láthatatlan köteléknek, amely összetartja az adott csoportot (Hall, 1995).

Az emberszabású majmok és az ember meglehetősen sok közös tulajdonsággal rendelkeznek, melyek közül talán a legkiemelkedőbb vonás a szociális vonzódás. Az ide tartozó fajok egyedei szeretnek fajtársaik közelében lenni, és nyugtalanok, ha sokáig egyedül kell maradniuk, különösen fiatal korukban. Határozottan igénylik a testi kontaktus különböző formáit is: a kölykök főként az anya ölelését, a felnőttek pedig a „kurkászást”, mely valamennyi primátára jellemző kontaktusforma. A kurkászó egyed átvizsgálja társa szőrzetét, eltávolítja belőle a beakadt idegen testeket, elhalt részeket. A kurkászott nemcsak túri ezt a tisztogatást, hanem kívánja is. A művelet alatt teljesen ellazul, elengedi magát. A majmoknál a kurkászásnak határozott szociális üzenete van. Bár a kurkászás legtöbbször kölcsönös, az alacsonyabb rangú hosszabb ideig végzi, mint a hierarchiában magasabban álló. Kurkászás szolgál a megbékélésre is, az összeveszés vagy fenytetés utáni engesztelésre, valamint baráti, rokoni kapcsolatok kialakítására, ápolására (Csányi, 2000).

Eibl-Eibesfeldt és munkatársai (1989) fülöp-szigeteki bennszülöttekre irányuló vizsgálatai feltárták, hogy a kurkászás tekintélyes időt igényel a primáttól, és a kutatók szerint elsősorban a szociális kapcsolatok kialakítását és ápolását szolgálja. Kimutatták, hogy minél nagyobb a primáta csoport létszáma, az adott faj annál több időt tölt kurkászással.

Emberszabású rokonaink a kurkászás mellett egyéb kontaktustartó viselkedést is használnak, így például csimpánzoknál a kinyújtott kéz

A tapintási ingereken keresztül megvalósuló kontaktus



(Csányi, 2000)

kérést jelez, a domináns fél érintése pedig engedélyt, megnyugtatót, amit az alárendelték gyakran maguk kérnek. Jane Godall (1986) egyszer megfigyelte, hogy amikor egy nősténynek banánt kínált, az először a mellette álló domináns hím felé nyújtotta kérés a kezét, és csak akkor fogadta el a banánt, amikor a hím megérintette a vállát.

Nem is gondolnánk, hogy az emberek között is jól ismert kézfogás hasonló megnyilvánulása, a kinyújtott kezek találkozás a csimpánzok üdvözlési gesztusa. Az embernek is sokféle, genetikailag meghatározott tulajdonsága van, amelyben a szociális vonzódás kifejeződik. Az ember a testi kontaktust nemcsak tűri, hanem kifejezetten igényli is, érintés, kézfogás, simogatás, ölelés, a kéznek vállon tartása, összesimulás stb. formájában. (1. ábra)

Koraszülött csecsemők kb. másfélszer gyorsabban növekednek, ha napjában legalább háromszor, néhány percig simogatják őket a hátukon, karjukon. Az érintési inger hatásának és az agyi endorfinok termelésének összefüggését Eibl-Eibesfeldt 1989-ben igazolta. Ezek szociális kapcsolatokra gyakorolt hatását azóta más emlősökön is kimutatták (Csányi, 2000).

A domináns személytől jövő ölelés, fejre vagy vállra helyezett kar a felnőttekre is nyugtató hatást gyakorol. A harmonikus személyiség kialakulásához bizonyos mennyiségű testi kontaktus minden életkorban szükséges. A kontaktus azonban sohasem egyirányú szociális szükségletet elégít ki, jótékony hatását a résztvevők mindegyikére kifejti.

Davis (1992) kutya-terápiáról szóló könyvében rámutat, hogy újabban elterjedten használnak speciálisan idomított kutyákat gyermekek, beteg vagy egyedül élő idősök, intézetben elhelyezett gyermekek és mentálisan visszamaradt személyek kontaktusszükségletének kielégítésére. A terápia jelentősen csökkentheti a depressziós tüneteket, valamint enyhíthet emocionális és személyiségzavarokat is.

Eibl-Eibesfeldt kutatásai (1989) kimutatták, hogy az érintéssel kialakuló kontaktusnak gyakran kommunikatív értéke is van, jelzi a felek közötti dominanciaviszonyokat, és a köztük fennálló affektív kapcsolatot. A kontaktus során megvalósuló különböző testrészek érintkezésének mikéntjét a különféle kultúrák nagymértékben meghatározzák (pl.: számos törzsi társadalomban a gyermekek nemi szerveinek paskolása a szeretet kifejezése az anya részéről, míg az új-guineai eipók, daribik és több más törzs férfi tagjai az idősebb asszonyok és más férfiak a herezacskójuk megemelgetésével üdvözlik). A kurkászás a partner hajában vagy bőrén szintén megfigyelhető az embernél is, bár ezt inkább mint női hajlamosságot említhetjük (Csányi, 2000).

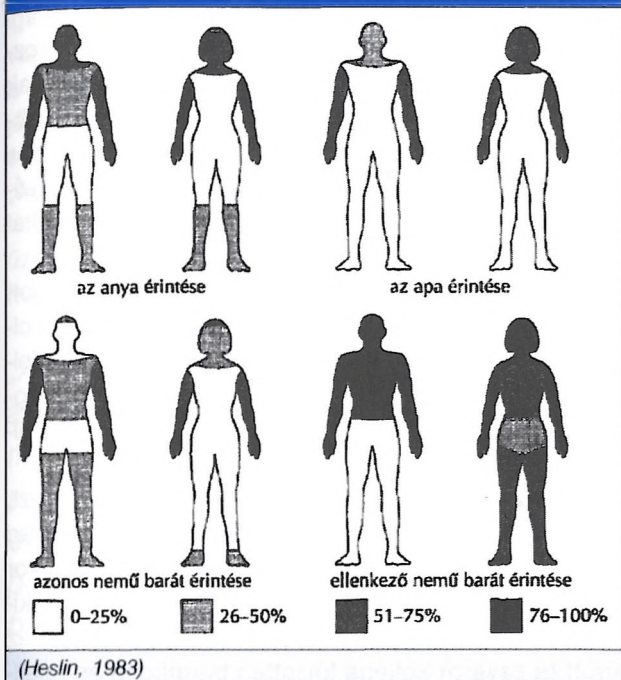
Heslin és munkatársai által amerikai egyetemi hallgatókon végzett vizsgálataival (1983) kimutatták, hogy az érintések kellemes vagy kellemetlen volta az érintésben résztvevők nemi hovatartozásának, illetve közeli vagy távoli baráti kapcsolatoknak is függvénye. A kutatás másik eredménye az érintésben preferált és kifejezetten tilos tabuzónák körvonalazása volt. (2. ábra)

„Nem is gondolnánk, hogy az emberek között is jól ismert kézfogás hasonló megnyilvánulása, a kinyújtott kezek találkozás a csimpánzok üdvözlési gesztusa. (...) Az ember a testi kontaktust nemcsak tűri, hanem kifejezetten igényli is, érintés, kézfogás, simogatás, ölelés, a kéznek vállon tartása, összesimulás stb. formájában.”

A humánétológusok egyetértenek abban, hogy a kontaktusnak azonban van egy, csak az emberre jellemző formája, ez pedig a többé-kevésbé intim beszélgetés. A humánétológusok „kurkászó beszélgetés”-nek hívják azt a fajta csevegést, amely nem valamilyen konkrét információ átadásának szükségletéből folyik, hanem a jól ismert „Mi újság?”, „Hogy vagy?” kérdésekkel kezdődik, és tulajdonképpen ér-

2. ábra

Amerikai egyetemi hallgatókon végzett érintési kísérletek eredménye



zeli kapcsolatok megerősítésével folytatódik, esetleg apró pletykával anélkül fejeződik be, hogy bármilyen közös akciót, vagy annak szándékát eredményezné.

Dunbar (1996) szerint az emberi csoportok létszáma olyan nagy, hogy ha a szociális kapcsolatokat a régi módon szeretnénk ápolni, akkor az ébren töltött időnek több mint 40%-át kurkászással kellene töltenünk. Ehelyett az új emberi viselkedésforma, a kurkászó beszélgetés lehetővé teszi, hogy egyszerre több embert kurkásszunk meg például egy jó kis pletykával, másrészt beszélgetés közben csinálhatunk valami mást is, ami nagy időmegtakarítást jelent.

A KUTATÁS CÉLJA ÉS MÓDSZERTANA

A kontaktusokra irányuló, egy magyar felsőoktatási intézményben végzett kutatásaim során arra kerestem a választ, hogy kifejezetten szervezeti, munkahelyi körülmények között milyen kontaktusformák „érhetők tetten”, milyen szituációkban, milyen feltételek

mellett, melyek ezek tipikus sajátosságai, illetve, hogy vezetéstudományi aspektusból milyen következtetések vonhatók le mindezekből.

A vizsgálatok lefolytatásához önkéntes kérdőívet, megkérdezéssel kérdőíves vizsgálatot, és a megfigyelés egészen részt vevő, megfigyelőként részt vevő, résztvevőként megfigyelő és egészen megfigyelő módjait alkalmaztam.

Az alábbiakban csak a lényegi megállapításokat, alapvetően kvalitatív módon ismertetem.

SZOCIÁLIS VONZÓDÁS A MUNKAHELYEN

A kutatás eredménye alapján megállapítható, hogy a szociális vonzódás munkahelyi körülmények között is rendkívül erősen kimutatható, hiszen a megkérdezettek kivétel nélkül azt állították, hogy alapjában véve szeretnek munkatársaik közelében lenni, és keresik is ennek lehetőségét.

Nagyjából egyenlő arányban vannak, akik a munkahelyen munkával kapcsolatosan és attól függetlenül is (42%), illetve a munkahelyen és azon kívül is keresik kollégák közelségét (53%). A válaszadók maradék 5%-a pedig úgy véli, hogy csak közös munka kapcsán szeret munkatársai körében tartózkodni, mivel a munkahelyi közösség döntően a munkára épül.

„Ha a szociális kapcsolatokat a régi módon szeretnénk ápolni, akkor az ébren töltött időnek több mint 40%-át kurkászással kellene töltenünk. Ehelyett az új emberi viselkedésforma, a kurkászó beszélgetés lehetővé teszi, hogy egyszerre több embert kurkásszunk meg például egy jó kis pletykával, másrészt beszélgetés közben csinálhatunk valami mást is, ami nagy időmegtakarítást jelent.”

A megkérdezettek munkatársaik körében való tartózkodásából fakadó érzéseik vonatkozásában viszont már korántsem tekinthetők egységesnek. A legtöbb kolléga egyfajta olyan érzésről számolt be, melyet áthat az öröm, a nyugalom és a biztonságérzet hármasa. A pozitív érzések között említették még a szeretetet, a közös munka örömét, a felszabadultságot, a derűt, a jókedvet, a „jó helyen vagyok” szellemi többletet, a valahová tartozás és a közösségi szellem érzését.

Vannak, akiket lendületességre, dinamizmusra sarkall kollégái jelenléte, és olyan is van, aki meglehetősen szubjektív módon éli meg az adott munkatárs közelségét.

A negatív érzések közül – melyek szinte eltörpülnek a pozitív érzések számához és gyakoriságához képest – olykor az ingerültség, és relatíve gyakrabban a feszültség érzéséről számoltak be az egyetem dolgozói.

A megkérdésezés kérdőívre adott válaszok alapján belső feszültség okozója lehet a hierarchikus viszonyokban is megmutatkozó elfogadottság, vagy az együttműködési szándék hiánya, melyet a lustaságon, nemtörődömségen kívül személyes érdekek ütközése is előidézhethet. A munkának az értékrendben elfogadott szerepe sokszor meglehetősen differenciált, míg az erkölcsi elvek képviselője nagyon heterogén.

Feszültség forrása lehet az aránytalan munkaelosztás, az alatomosság és a nyílt vagy burkolt rosszindulat is.

Ezen feszültségek megszüntetésének lehetőségét a világos működési rend, illetve olyan viselkedési szabályok „meghonosítása” jelenthetik, melyben a dolgok felvállalása és az ügyek képviselője kardinális szerepet játszik.

A kollégák számára az is bosszantó lehet, ha nem tudják pontosan, hogy mit várnak el tőlük.

Feszültséghez vezethet még a közösség előtti, személyre irányuló indokolatlan támadás, a feladatok nem súlyuknak megfelelő kezelése, illetve az abból származó kellemetlenségek dolgozóra való visszavetítése, valamint a kisebbségben felszólaló kollégák „hangadókkal” szembeni véleményének azonnali elutasítása.

Az ilyen típusú feszültségek csökkentésében, illetve megszüntetésében gyakran hatékonyan segíthet a toleráns magatartás és a reális önvizsgálat, az ökeresést követő nyílt kommunikáció vagy mentális ráhatás alkalmazása.

A közös feladatok megoldása során egyesekben közömbösség érzetét keltheti az a szituáció, amikor a teendők halmozódása és a határidő közeledése egyszerre figyelhető meg amellet, hogy a munkában résztvevő többi kolléga láthatóan nem törődik a szoros határidővel. Közömbösséget válthat ki még az önmegtartóztatás (pl.: véleménynyilvánítás mellőzése valamilyen okból), illetve az a fajta távolságtartás, amikor például egy korábban felmerült, és egykönnyen fel nem oldható konfliktusnál „ki akarunk maradni a dolgokból”.

A szervezeti körülmények közötti emberi kapcsolatok kontaktusbeli megnyilvánulásainak vizsgálatánál arra is kíváncsi voltam, hogy hogyan hat „ránk” munkatársaink baráti közeledése.

Többnyire itt is pozitív véleményekkel találkoztam, melyek között leggyakrabban arról számoltak be a megkérdézettek, hogy ilyen esetben nyitottabbá válnak. A kollégák részéről történő közeledés nemcsak hogy bizalommal tölt el, hanem ösztönzőleg is hat, erősíti a valahová tartozás érzését, ezáltal megnyugtat.

Voltak azonban, akik ebbéli érzéseiket az adott munkatárstól tették függővé. Beszámoltak olyan kollégákról is, akiknek közeledése minden esetben feladatáthárítással, vagy valamilyen információ megszerzésével hozható összefüggésbe, míg mások általában mindig őszinte barátsággal közelednek.

A negatív töltetű érzelmek között említették azt, hogy bizonyos helyzetekben kifejezetten zavarólag hathat munkatársaink baráti közeledése. Ez akkor jellemző, ha egy fontos munka végzése közben kiököntenek elmélyült tevékenységünkéből, vagy az adott (a zavaró) kolléga túlzottan barátkozó és relatíve nem olyan távolságtartó, mint a „megcélzott”. Ez nemcsak fizikálisan, hanem verbálisan is megnyilvánulhat. Zavarólag hathat az információszerzésre irányuló provokatív kérdés, illetve beszélgetés, valamint a sugdolózás, klikkesedés is.

A megkérdézettek egy része beszámolt az agresszív viselkedés, a törtetés, a hatalomvágy, a „maga alá hajtási vágy” és az egyfajta felsőbbrendűségi érzés zavaró hatásáról is.

A szociális vonzódás szervezeti körülmények közötti formáira irányuló kutatásaim a következő eredményekre vezettek.

A megkérdézettek által leggyakrabban említett megnyilvánulási forma a kollégák közötti kommunikáció, a beszéd, úgy szakmai, mint a nem csak munkával kapcsolatos témáról. Sokan említették a személyre irányuló, érdeklődő kérdéseket és a csevegő jellegű kommunikációt is, melyek a korábban már taglalt kurkászó beszélgetés kategóriájába sorolhatók.

A beszélgetés lehet csupán „filozofálás” is, vagy akár olyan pusztán együttléti, amely a szóbeli kommunikációt teljesen nélkülözi.

A megfigyeléses vizsgálatok kiválóan alátámasztották azt az egyesek által kérdőívben is közölt viselkedésformát, hogy a minta alanyai – ha idejük engedi – szívesen benéznek, átjárnak egymás szobájába be-

szélgetni egy kicsit. Erre gyakran úgy kerül sor, hogy a belépés pillanatában még fogalmuk sincs arról, hogy mi lesz beszélgetésük tárgya. Megfigyeléseim igazolták, hogy a munkahelyre való beérkezéskor, vagy az épületen belüli napközben történő mozgáskor a dolgozók gyakran nem a legrövidebb utat választják, hanem pusztán az emberi (kollegiális) vonzódástól vezérelve előbb más munkatársaik irodájába „néznek be” a kontaktálás különböző válfajait keresve.

A harmadik fél által továbbított szóbeli vagy „cetti” üzenet, az SMS- vagy e-mail-küldés, a humor, viccesítés, egy történet elmesélése, sőt a hölgyeknek

„A megfigyeléses vizsgálatok kiválóan alátámasztották azt az egyesek által kérdőívben is közölt viselkedésformát, hogy a minta alanyai – ha idejük engedi – szívesen benéznek, átjárnak egymás szobájába beszélgetni egy kicsit. Erre gyakran úgy kerül sor, hogy a belépés pillanatában még fogalmuk sincs arról, hogy mi lesz beszélgetésük tárgya.”

való bókolás is éppúgy kifejezheti a szociális vonzódást, mint a közös étkezés, italozás, szabadidős tevékenységek, szórakozási lehetőségek, és egyáltalán az együttlét bármilyen formában való keresése.

Tipikus példának mondható a nem csak szakmai kérdésekre vonatkozó segítségkérés. A segítségkérés gyakoriságából, és az ilyen céllal megcélzott személyből következtetéseket vonhatunk le a felek közt fennálló szimpátia-viszonyokra vonatkozóan is.

Ide sorolható a szakmai problémák közös megoldási lehetőségének keresése, úgy a kötelező, mint az esetlegesen „plusz” munka területén is. A közös feladat megoldására való törekvés tipikus szociális vonzódási formának tekinthető abban az esetben, amikor a dolgozó a rá bízott feladatot egyébként egyedül is el tudná végezni.

Szociális vonzódást fejezhet ki a másik fél háttérből – annak tudta nélkül – történő támogatása, a személyes ünnepek (pl.: születésnap, névnap) számontartása és megtartása, mely különböző ajándékok formájában tárgyasulhat is.

Sokak szerint nagy jelentőségű a testi kontaktus, mely ölelés vállveregetés, érzelmi megnyilvánulások (pl.: a vállán sirja ki magát) stb. útján törhet a felszínre.

A tudományos életben tevékenykedők egymás iránti vonzalmának jellemző példája lehet a konferenciákon, publikációkban való közös megjelenés.

A szociális vonzódás érdekesebb, nem minden nap megfigyelhető formájaként említhetjük a testbeszéd apró, de gyakran őszinte és egyértelmű, baráti kapcsolatot kifejező megnyilvánulásait (pl.: egy „meleg” pillantás, kacscintás stb.).

A nem feltétlenül személyes ünnepekhez köthető ajándékozás (pl.: sütemény a büféből, képeslap, idézet, CD, fénykép, virág, nyaralásbeli kagyló) személyes átadása – esetleg meglepetésszerű elhelyezése – éppúgy kapcsolaterősítő szerepet játszik, mint a közös emlékekhez kötődő dallamszövegek, jellemző mondatok egymásnak történő eléneklése vagy elmondása.

Hasonló szerepet tölthet be a személyes tárgyak kölcsönadása, vagy közösen használandó eszközök mások rendelkezésére bocsátása (pl.: kávé- vagy teafőző).

Szociális vonzódásra utaló jel lehet az a kollegiális hozzáállás is, amely egy másik személy feltétel nélküli támogatásában ölt testet.

A testi kontaktus érdekes példája az az olykor tapasztalható viselkedési forma, amikor egy kollégánkon érdekesnek vélt ruhadarabot vagy ékszer a szóbeli méltatáson túlmenően fizikálisan is megérintünk.

TESTI KONTAKTUSFORMÁK SZERVEZETI VISZONYOK KÖZÖTT

A testi kontaktusformák szervezeti viszonyok közötti feltárását célzó vizsgálataim során először arra kerestem a választ, hogy milyen gyakorisággal figyelhető meg az egyes testi kontaktusformák előfordulása a munkatársak között.

A kutatás eredményeinek ismertetése során figyelemmel kell lennünk a nemek közti különbségekből adódó helyenkénti esetleges eltérésekre, melyre – ahol az indokolt – az adott konzekvenciák kapcsán tekintettel leszek.

Kézfogás

A férfi kollégák 70%-a gyakran, 30%-uk pedig csak olykor fog kezét. (A férfiak közül tehát senki sem nyilatkozott úgy, hogy sosem fog kezét.)

A hölgy munkatársak 44%-a sosem, szintén 44%-a olykor, 12%-a pedig gyakran fog kezét. A gyakran kezét fogó női kollégák viszonylag kis taborába tartoznak a vezető beosztásban tevékenykedők.

Érintés

Itt a férfiak és a nők vonatkozásában meglehetősen azonos arányokat találtam. Az összes vizsgált személy 69%-a olykor gyakorolja az érintést, mint fizikai kontaktusformát munkatársaival szemben.

A kutatásban érintettek 13%-a sosem érinti kollégáit, míg 18%-uk gyakran él ezzel a fajta kontaktusmóddal. Ezen két utóbbi szélsőségnél a „miért”-ekre is kíváncsi voltan, ezért a relatíve periférikus választ adókat megkérdezésem kérdőívben, „testre szabott” kiegészítő kérdések alkalmazásával, ilyen jellegű viselkedésük feltételezett mozgatórugóiról, az érintés kiváltott érzéseikről, valamint az érintett és az érintő érintés eredményezte esetleges kapcsolat-, illetve viselkedésváltozásról kérdeztem.

A kollégáikat gyakran megérintő munkatársak egyfajta önkéntelen, „ösztönös” („nem is gondolko-dom rajta”) viselkedésformának tekintik az érintést. A kettejük közötti kapcsolat ez által közvetlenebb, bizalmasabb és szorosabb lesz, bár hozzá kell tenni, hogy akikkel az esetleges érintő nem áll megfelelően közvetlen, bizalmas viszonyban, azokat „ösztönösen” nem is érinti. A gyakran érintők ezt a kontaktusformát sokszor – akár tudat alatt is – olyankor gyakorolják, amikor kollégájukat vigasztalni vagy biztatni kell, és mindemellett a verbális humor kísérel „jelen-sége” is lehet.

Az érintők gyakran számoltak be az általuk történő érintés kiváltotta öröm, illetve egyfajta „jó” érzéséről, mely az érintetteknél gyakran a megnyugvás érzésével párosul.

Vannak olyanok is, akiknél az érintés hatására kialakuló érzés az érintett reakciójától függ, persze ez inkább az interperszonális kapcsolatok kezdeti szakaszának jellemzője. A másik végletbe tartozó kollégák – ők szándékosan sosem érintik meg munkatársaikat – az érintést túlzott bizalmaskodásnak tartják (különösen a férfiak hölgyekkel szembeni viselkedésénél), ezért nem gyakorolják ezt a kontaktusformát. Még egyszer meg kell azonban jegyezni, hogy ők a vizsgált sokaság alig több mint egytizedét képviselik.

Simogatás

A kutatásban érintettek több, mint fele (58%-a) sosem, a többiek pedig olykor élnek a simogatással, mint – esetünkben kollegiális – kontaktusformával. Érdekes megfigyelni az érintés gyakoriságával összefüggésbe hozható nembeli különbségeket. A

sosem simogatók között 73%, illetve 27% a férfiak-nők aránya, míg az olykor simogatók esetében ugyanez 25%, illetve 75%-ra változik a nők javára. Az ennél nagyobb gyakoriság nem jellemző.

Ölelés

A megkérdezettek 66%-a sosem, 34%-a pedig olykor öleli meg kollégáit. A sosem ölelők között a férfiak, míg az olykor ölelők között a nők száma kissé nagyobb.

Kéz vállra helyezése

A vizsgálatban résztvevők 45%-a (ebből 41% férfi és 59% nő) sosem, szintén 47%-a olykor (ebből 72% férfi és 28% nő), míg a kollégák 8%-a (mind hölgy) gyakran helyezi munkatársaik vállára kezét.

Ez utóbbi csoportot – mint szélsőséget –, illetve magatartásuk mozgatórugóit, a mindkét oldalon kiváltott érzelmi reakciókat, valamint a jellemző szituációkat megkérdezésem kérdőívvel közelebbről is megvizsgáltam.

Fenti tényezők mindegyikének vonatkozásában az „Érintés” című részben leírtakkal megegyezőekről számoltak be.

Ismét az egész sokaságot a kéz vállra helyezése – mint munkahelyi kontaktusforma – által kiváltott érzéseiről kérdezve, többnyire kellemes, jóleső, meleg, bensőséges, megnyugtató, baráti, bizalmas és biztonságérzetet növelő érzéseiket említették. Ugyanakkor kimutatható az efféle kapcsolatban résztvevő felek egymás közti viszonyának befolyásoló hatása is. Vannak, akiket pusztán elgondolkodtat bizonyos kollégák efféle érintése, és vannak, akiket kifejezetten zavar ez a kontaktusforma. Egyesek alapján véve bárkitől szokatlannak tartják, mások olykor bizalmaskodásnak, érdekek által motiválnak érzik. A hölgyeket feszélyezheti a – különösen (relatív) idősebb – férfiatól származó efféle közeledés, de ilyen hatással lehet a pusztán fizikai távolság érezhetően szándékos csökkentése is.

Vezetéstudományi aspektusból kíváncsi voltam arra is, hogy a munkatársak éreznek-e valamilyen különbséget akkor, ha a hierarchiában tőlük eltérő szinten elhelyezkedő kollégájuk helyezi vállukra kezét.

A válaszadók egyhetede alapvetően nem érez különbséget, ők elmondásuk szerint emberként kezelik munkatársaikat, nem pedig elsősorban a főnököt vagy a beosztottat látják bennük, és vannak, akik úgy vélik, hogy az ilyen módon kialakuló érzé-

sek inkább személy- és szituáció-, mint hierarchia-függők.

A különbséget érzők – övék a hatszor népesebb tábor – általában pozitív, baráti gesztusként kezelik, de gyakran említik a hierarchiában alattuk állótól jövő efféle kontaktusformát bizalmaskodó, kényelmetlen helyzetet eredményező érdekselekedetként, mely olykor lekicsinylő, birtoklási vágyat kifejező megnyilvánulás is lehet.

A hierarchiában felülről jövő ilyenfajta kontaktust leggyakrabban megerősítésnek, a feléjük kifejezett jó szándékknak, bizalmat adó, a „jó irányba haladok” érzésnek fogják fel.

Kéz fejre helyezése

A kollégák 95%-a sosem, – ide tartozik minden, a kutatással érintett női válaszadó – 5%-uk – mind férfi – pedig olykor gyakorolja ezt az interperszonális kontaktust.

A megoszlási viszonyszámok arra ösztönöztek, hogy a kisebbség szokásinak okát megkérdőjelezés kérdőív segítségével vegyem közelebből szemügyre.

Az okokat feltáró vizsgálódásaimból kiderült, leginkább vigasztaláskor vagy dicséretkor (pl.: frizura), esetleg humoros megnyilvánulásuk kísérő „elemeként” helyezik olykor munkatársaik fejére kezüket.

Egyéb formák

Az egyéb, eddig bemutatott kontaktusformákon kívül – bár kevésbé jellemzőek, de – előfordul még a baráti hátba veregetés és az üdvözléskori puszi is.

KURKÁSZÓ BESZÉLGETÉS

A „kurkászó beszélgetés” munkahelyi körülmények közötti sajátosságait feltárni célzó kutatásaim a következő eredményekre vezettek.

A kutatásban résztvevők mindegyike szokott olykor csevegő jellegű, nem kizárólag a munkával kapcsolatos beszélgetéseket folytatni kollégáival.

Arra a kérdésre, hogy keresik-e ennek lehetőségét, a megkérdettek egynegyede úgy felelt, hogy igen, de csak ha a munkámat már elvégeztem, míg háromnegyedük úgy nyilatkozott, hogy igen, akár munka közben is, ha erre módjuk van.

A beszélgetések jellegét vizsgáló kutatásaim megállapították, hogy az ilyen beszélgetések ritkán intim vonatkozásúak és pletykaszerűek; ezzel

szemben gyakran humoros töltésűek és érdeklődők.

A munkatársak az efféle beszélgetésekben a bizalmat megalapozó, együttműködést segítő kontaktusformát látják.

Ezeket a beszélgetéseket a kollégák több mint fele elég fontosnak, a többiek pedig nagyon fontosnak tartják.

A kurkászó beszélgetés munkahelyi gyakorlásának „miért”-jeire vonatkozó vizsgálataim meglehetősen színes okrendszerrel tártak fel, melyek – viszonylagos – teljességükben való bemutatása segíti leginkább a valóság megismerését.

Az emberi természet sajátja a kíváncsiság, mely az egymás iránti érdeklődésben is megnyilvánul. A dolgozók azért is folytatnak ilyen jellegű beszélgetéseket, mert kíváncsiak kollégáik munkahelyi, esetleg magánéletbeli helyzetükre, hiszen mint elmondták, a közösségi lét természetes velejárója az emberi kapcsolatok ilyenfajta ápolása, az érzelmi kötődések efféle megerősítése. Ez a kontaktusforma nemcsak az emberekben meglévő eredendő igény, hanem – kevés kivételtől eltekintve – a mindennapi munkavégzés szerves része is egyben. A baráti, kollegiális kapcsolatok ápolása, a közös érdeklődés, mások véleményének megismerési vágya, „a beszélgetés öröme, szeretete”, a másokra való odafigyelés, a szeretet érzésének kifejezése – olykor nem is tudatosan –, a gondolataink mások általi megerősítésének igénye, a munkahelyi kapcsolatokon túlmutató emberi viszonyok kialakítása, a felszabadultság érzésének elérése (mindkét félben), a vidámság, a humor felszínre törése, a monotonitás oldása, a konfliktushelyzetek elkerülésére, megszüntetésére irányuló törekvés, a közös problémamegoldás lehetőségének keresése és az információszerzési vágy mind-mind olyan tényező lehet, mely azt a munkahelyi kurkászó beszélgetést eredményezheti, ami az emberi együttérzés, a visszacsatolás, a jó munkahelyi légkör és a kölcsönös segítségnyújtás fajunk természetéből eredő közös igényét kielégítheti.

A vezető(k) és a kollégák számára az ilyen jellegű beszélgetések megbízható visszajelzést adhatnak az adott munkatárs gondolkodásmódjáról, a munkához, kollégáihoz való viszonyáról, érzelmi állapotáról, és természetesen ezek esetleges időbeli változásáról is, amelynek figyelemmel kísérése és adott szituációnak megfelelő kezelése egy jó közösségben sokszor nem csak vezetői feladat.

A kurkászó beszélgetés ezen felül hiánypótló szerepet is betölthet azokban a helyzetekben, amikor az

egy szervezeti egységben dolgozók a munkavégzésük kapcsán nem kerülnek egymással kapcsolatba.

Arra a kérdésemre, hogy – úgy általában – a kurkászó beszélgetések hatással vannak-e a kollégák egymás közti érzelmi kapcsolataira, a „feltétlenül” és a „rendkívüli mértékben” válaszok, illetve ezek szinonimái halmozódtak.

A kontaktusok ezen formája általában pozitív hangulatot teremt, a munkatársak megnyílnak egymás előtt, az érzelmi és a bizalmi kapcsolatok is megerősödnek, erősödik az együvé tartozás érzése, közelebb kerülünk egymáshoz, ami egymás jobb, árnyaltabb megismeréséhez – ezáltal kezeléséhez – vezet.

A jóval ritkábban előforduló, de negatív hatások között említhetjük a beszélgetésekből az adott kollégára levont, és a későbbi interperszonális kapcsolatokra is hatást gyakorló negatív tapasztalatokat, melyek érzelmi eltávolodást eredményezhetnek. Ilyen lehet a felszín alatt megbúvó manipulatív szándék, az őszinteség hiánya, támadás, vagy ellenszenv érzése.

A megkérdezettek egyöntetűen „nemmel” választottak arra a kérdésre, hogy minden kollégájukkal ugyanolyan időtartamban szoktak-e ilyen jellegű beszélgetéseket folytatni.

A következő kérdés természetesen ennek okaira irányult. Segítségével arra próbáltam választ találni, hogy vajon mitől függ az, hogy kivel beszélgetünk – ily módon – többet, illetve kevesebbet.

Az eredmények azt mutatják, hogy ez erősen személy-, szimpátia-, fizikai távolság- (amely ebben az esetben elsősorban a találkozások gyakoriságát befolyásoló tényezőként értelmezendő), illetve bizonyos esetekben szituációfüggő. Kimutatható még a munkával való leterheltségtől, illetve a hierarchális viszonyoktól való függőség, valamint a korosztálytól, és – jóval kisebb mértékben – a nemi hovatartozástól való dependencia is. Ezen felül befolyásoló tényező lehet egymás ismerésének időintervalluma, a gondolkodásmód, az értékrend hasonlóságának foka, a másiktól várható reakció számunkra kellemes vagy kellemetlen volta, vagy a közös szakmai munka gyakorisága is.

ÖSSZEGZÉS

A kontaktusokra vonatkozó eddigi humánetológiai vizsgálatok és az általam lefolytatott kutatások eredményeire támaszkodva összességében megállapítható, hogy az embernél – munkahelyi, szervezeti körülmények között – is megfigyelhető kontaktusfor-

mák evolúciós komponense egyértelműen kimutatható. Az emberszabású majmok és az ember legfőbb közös tulajdonságát, a szociális vonzódást, a szervezetben tevékenykedő, munkáját végző ember esetében is a mindennapi viselkedés egyik legfontosabb jellemzőjeként kezelhetjük. Az önkéntes és a megkérdezéses kérdőíves felmérésen alapuló attitűdvizsgálatok eredményeinél a megfigyelésekből levont következtetések – pl.: az öröm kifejezésének testbeszéd-jelei – teljes mértékben megerősítőnek bizonyultak.

Az így kapott eredmények az ember „társas lény” hipotézisét munkahelyi körülmények között is – az egyes kutatási részterületeknél leírt, esetleges sajátos különbségek természetes figyelembevételével – kétségbevonhatatlanul igazolták. A kontaktusokban bővelkedő, munkahelyi viszonyokból táplálkozó – döntő többséggel – pozitív emberi érzések teljesítményt és közérzetet egyaránt jótékonyan befolyásoló hatásának felismerése, megnyilvánulási lehetőségeinek biztosítása – az esetleges negatívumok szem előtt tartása mellett – olyan erőt képvisel, melyet egy magára és a szervezetére nézve kicsit is igényes vezetőnek, vagy akár tenni tudó alkalmazottnak sem szabad figyelmen kívül hagynia.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- CSÁNYI, V. (2000): Humánetológia. Magyar Tudomány 2000. 4. szám
- CSÁNYI, V. (2000): Az emberi természet, Humánetológia. Vince Kiadó, Budapest
- DAVIS, K. D. (1992): Therapy Dogs. Howel, New York
- DUNBAR, R. (1996): Grooming, gossip and the language. Faber and Faber, London
- EIBL-EIBESFELDT, I. (1989): Human Ethology. Aldine de Gruyter, New York
- GODALL, J. (1986): The Chimpanzees of Gombe. Harvard University Press, Cambridge
- HALL, E. T. (1995): Rejtett dimenziók. Katalizátor Iroda, Budapest
- HESLIN, R., NGUYEN, T. D. AND NGUYEN, M. L. (1983): Meaning of touch from a stranger or same person. J. Nonverbal Behaviour, 7.
- (A tanulmányosortozathoz tartozó további irodalomjegyzék megtalálható az M&M 2006/5-6. számának 131–133. oldalán – A Szerk.)

*Kunos István egyetemi docens
Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet*