

TITKOS CSABA

## A változás személyiség-dinamikája

### A változásokra adott reakciók és a feldolgozás lehetséges folyamatai a személyiség szemszögéből

Az emberi viselkedés és magatartás lenyűgöző sokszínűsége tetten érhető a változásokra adott reakciókban is. Nemcsak gazdag, hanem személyiségtől és időhorizonttól függően is változatos repertoárról van szó. Ennek megértésére törekedve – bár szervezeti változások következményeit vizsgálom – a szervezet helyett az egyénné koncentrálok. E figyelemnek történeti hagyománya van.

#### 1. A lélektani vizsgálódás legitimitása

*„A természetet magyarázzuk, az embereket viszont megértjük.”* – mondja a filozófus E. Spranger. Az őt olvasó Max Weber részletesen kifejti a fenti kijelentést, amikor arról ír, hogy: *„Az a tény, hogy az emberi cselekvésekben motívumokkal, és az emberi cselekvések bizonyos motívumok megnyilvánulásaiként való értelmezésével van dolgunk, lehetővé teszi ezeknek a természeti jelenségeknél mélyebb megértését.”*

Vagyis a motívumok különlegessége (mint kizárólagos emberi sajátosság) teszi lehetővé a megértést, és egyben az is a logikus következménye ennek, hogy az egyes egyén és cselekvései tekinthetők a társadalmi jelenségek vizsgálati alapelemének. Azt kell – és lehetséges – tehát megértenünk, hogy az egyes jelenségek milyen individualitást takarnak. Ugyanis csak az ember hajt végre értelmes cselekvéseket.

*„Minden társadalmi közösség és minden történeti képződmény, csak mint egyének szabályos és egymáshoz kapcsolódó cselekvéseinek sorozata és komplexusa érthető meg.”* (Max Weber)

A mi feladatunk nem más tehát, mint hogy minden társadalmi jelenséget a résztvevő egyes emberek cselekvéseire vezessünk vissza. Nem kisebb név, mint a Nobel-díjas H. A. Simon üzeni ugyanezt számunkra:

*„A szervezet mindenekelőtt emberek együttese, és amit a szervezet cselekszik, azt az emberek cselekszik. Ezért a szervezet megértése „társadalom-lélektani” probléma.”*

Ezek a megállapítások figyelmeztetések számunkra, hogy a szervezetek Maya fátyla mögött vegyük észre a cselekvőt. A szervezeti magatartás illúziója ugyanis az ő ténykedéseiből áll össze.

#### 2. Új időséma, a három fázis

A változás megélésének egyik nehézsége abban rejlik, hogy felborul az alapvető, hétköznapi idősémánk. Nevezetesen: valami elkezdődik – tart – majd véget ér. Ehelyett a változások során ennek a fordítottja történik:

1. először búcsút veszünk (olykor fájdalmasat) valami régen megszokottól,
2. ezután jön egy bizonytalan, átmeneti állapot,
3. végül az új kezdete.

Majd a változás folyamata láncként folytatódik, hisz a dolgoknak ismét vége szakad, ez által adva helyet ismét valami másnak.

Az egyes fázisok során más és más nehézségek adódnak.

A *befejezés* időszakának különös fontosságot ad az a tény, hogy elmúlással – gyásszal kell szembe néznünk. Az el nem gyászolt dolgok kísértének, az elhúzódo gyászreakció viszont éppoly problémás. Fellép a felejtés, a meg nem történtté tevés, az emlékképek rózsaszín satírja. Mind csupa énvédő mechanizmus.

Elbocsátások esetén ebben a fázisban dől el, kik mennek, és kik maradnak. Nincs egyértelmű vesztes-nyertes megfeleltetés, a fogalmak nem szinonimek.

A maradóknak sem könnyű a helyzetük. Ennek a problémának a kezelésére sokkal kevésbé kidolgozottak a technikák, mint az elbocsátottak esetében. A változások túlélőiben kettős – ellentmondó érzés lehet, a megkönnyebbülésé (Elias Canetti: A túlélő c. munkájára hivatkoznék) és a büntudaté.

Az *átmeneti* fázis interregnum jellege egyik legalapvetőbb igényunktől és vágyunktól, a biztonságtól foszt meg bennünket. Ennek valódi jelentőségét gyermekeknél figyelhetjük meg, kultúránk következtében a „felnőtt” társadalomban ez az igény általában csak burkolt formában jelenik meg, vagy bizonyos életszegmensekre szorul. A bennünk lévő gyermek biztonságigénye ettől persze még megmarad, és olykor felnőtt-álarcán átsüt.

A *kezdő* fázisban a düh, a fájdalom és a félelem okozta zárt kapukat találhatunk.

A nyitottság szocializációs kategória is. Tapasztalati háttér kell hozzá; sérülésmentes élmények, közeg amelyben megtehető. Történetileg (személyiségtörténet) érthető meg mind megléte, mind hiánya.

Ugyanakkor itt egy ismeretlentől való félelemről is szó van. A félelmet, melynek nincs tárgya, mert az nem ismert, szorongásnak hívjuk. A szorongás e fázis legerősebb béklyója.

Az egyes szakaszok nehézségeivel szembesülve csábító dolog a gyors megoldások keresése. Csakhogy a változások sebessége és a változások feldolgozhatóságának sebessége között nyílik az olló. A változások feldolgozhatósága nem intellektuális – „fejben megoldható” –, a változás átélése zsigeri probléma. Hiába tudjuk, értjük és felfogjuk menetét, érzelmi és tettekben megnyilvánuló feldolgozást igényel. Ehhez viszont szükséges volna tudni, milyen egyéni, személyes állapotai vannak a változás folyamatának.

### 3. Személyes állapotok

Ennek megértéséhez két, meglehetősen hasonló modell áll rendelkezésünkre. Elisabeth Kübler-Ross tanatológiai vizsgálataira alapozott, 1970-es évekbeli modellje, valamint a munkanélküliség pszichés aspektusainak tanulmányozására visszanyúló Amudsen-Borgen-féle, 1980-as évekbeli modell. Mindkettő azt mutatja, hogyan dolgozunk fel olyan változást, amely sorsunkra – helyzetünkre – állapotunkra lényeges, vagy döntő hatással bír (halálos kórban szenvedünk, illetve elbocsátottak), ám általunk kevésbé, vagy kétes eséllyel, esetleg egyáltalán nem befolyásolható.

Elisabeth Kübler-Ross a következő állapot-sorrendet találta:

DÜH  
TAGADÁS  
ALKUDOZÁS  
DEPRESSZIÓ  
BELENYUGVÁS

A negatív érzelmi reakciót a „velem ez nem történhet meg” érzése, a kétségbeesett alkudozás a pozíció és az idő nyeresére, a tehetetlenség mélysége, majd a helyzet elfogadása követi.

Az Amudsen-Borgen féle modell a következő állapotokat diagnosztizálta:

TAGADÁS  
HARAG  
ALKUDOZÁS  
DEPRESSZIÓ  
BELETÖRÖDÉS  
LELKESEDÉS  
STAGNÁLÁS  
FRUSZTRÁCIÓ  
APÁTIA

Az állapot-sorrend első részét tekintve a Kübler-Ross modellt követi, azzal az apró különbséggel, hogy az első két fázis sorrendjét felcseréli. Ha a folyamat e két szakaszának mögöttes mozgatóit keressük, az egyik esetben az érzelmeket, a másik esetben az intellektust találjuk. Hajlamos volnék azt gondolni, hogy az előbbi a gyorsabb, azaz adott eseményt először érzelmileg reagálunk le, s csak azután intellektuálisan. Először fogunk dühöt, haragot, indulatot átélni, s csak azután kezdődnek a tagadás racionalizáló folyamatai.

A Kübler-Ross modell érthetően megáll a belenyugvás-beletörődés stádiumánál. Viszonylag ritkán tölt el lelkesedéssel valakit, hogy hónapjai, hetei esetleg napjai vannak még hátra. Az Amudsen-Borgen féle modell érthetően tovább megy, jelzi a folyamat pozitívba fordulását, majd egyfajta egyensúlyi állapotot, végül ennek lehetséges felbomlását újabb változások, sorozatos kudarcok és frusztráció esetén.

A Borgen-Amudsen modell magyarországi alkalmazásánál<sup>1</sup> az eredeti állapot-sorrendet kiegészítették a „tagadást” megelőző „bénultság” állapotával, valamint kihagyták – bár nem tagadják létezését – a harag és az alkudozás stádiumát.

További módosulás volt a stagnáció két szakaszra bontása (alacsonyabb, illetve magasabb fokú „beépítés”, implementálás).

#### **4. Folyamatdinamika a gyakorlatban**

Úgy gondolom, az első változtatás kényszere a magyarországi vizsgálatnál megerősíti feltételezésemet az érzelmi reakciók intellektuális reakciókkal szembeni elsőbbségét illetően, ugyanis az első sokkhatás intellektuálisan blokkol és érzelmi reakciókat vált ki, természetesen személyiségfüggő módon. A Jung által bevezetett extravertált-introvertált felosztás alapján a két típus ebben a helyzetben is két különböző reakciót mutat. Az extravertált hajlamosabb lesz a dühöt, ingerültséget érezni és kifejezni, míg az introvertáltra inkább a „bénultság”, a „dermedtség” lesz a jellemző. Az érzelmi reakciókat követheti azután az intellektuális blokkok oldásával a „tagadás” és „alkudozás”.

A magyarországi vizsgálat másik jelentős változtatása, a stagnáció szakaszokra bontása jól tükrözi, hogy a „belenyugvást-beletörődést” (elfogadást) követően nem állapottal, hanem folyamatjelenséggel szembesülünk, s e folyamat, jellemzően nem

---

<sup>1</sup> Keszi Roland: Magatartástudományi szervezetedinamika – a változással szembeni ellenállás stádiumainak vizsgálata. Vezetéstudomány 2002. 4. sz.

lineárisan játszódik le. Gyakorlati tapasztalatom a munkacsoportok gyártásba történő bevezetése terén van. Számtalan vizsgálat – részint az ALCATEL és a Mercedes Benz németországi gyáraiban készített –, valamint saját esettanulmányaim<sup>2</sup> alapján állítom, hogy új dolgok bevezetése a gyakorlatban sajátos dinamikával rendelkezik. A folyamat állomásai a következők lehetnek:

– Nekifutás

Az első szakaszra a technikai folyamatok primátusa nyomja rá bélyegét, ugyanakkor ezzel párhuzamosan megkezdődik a résztvevők számára a társadalomtudományi értelemben vett tanulási folyamat.

– Elbizonytalanodás

Az első sikerek mellett megjelennek az első kudarcok, csalódások, az elvárások nem teljesülése. A változások különböző aktorai: generálói és elszenvedői más-más miatt elégedetlenek. A nyitottságot zárkózottság és cinizmus váltja fel.

A változások nyilvánvalóan hátrányokkal is járnak, ez nem zárható ki. A tervezett pozitív hatások pedig csak lassan, esetleg egyáltalán nem jelentkeznek. Mindezek következtében a változás ebben a fázisban konkrét veszélybe kerül.

– Kijózanodás

A nehézségek tudatosodásával megkezdődhetne az okok kutatásának időszaka. Jóllehet, a probléma többnyire világos, még sincs meg feltétlenül a készség, okainak analizálására. Ehelyett gyakran kölcsönös vádaskodások, vagy a komplex probléma leegyszerűsítésére történő törekvések figyelhetők meg. Az okok ilyen kezelése deficietthez vezet, a deficitek pedig gyakran személyes hiányosságként interpretálódnak.

A fejekben lévő sorompók is akadályozzák a tényleges változásokkal való foglalkozást. Olyan problémák kapcsolódnak ide, mint a változástól való félelem, a tradicionális állapot iránti nosztalgia, a status quo védelme. Ezek áthidalására, áttörésére többnyire szükség van egy igen erős nyomásra, mely kikényszeríti a változás irányába való elmozdulást.

– Problémamegoldás

A különböző szinteken zajló, szisztematikusan előkészített beszélgetések – részint az egyének, részint a csoportok szintjén – segítenek az analizált veszteségek (mint pl. a kölcsönös meg nem értés) csökkentésében. A beszélgetések, a konfliktus-szabályozás és a problémamegoldás szinterei. A problémákat vizualizálva, különböző moderátor-technikákat alkalmazva elemzik. Ez bár időigényes, ám jól megtérülő befektetés ahhoz, hogy a szükséges megegyezések megszülessenek. Az első eredmények új javaslatok formájában jelennek meg.

Az általam vázolt folyamat és az Amudsen-Borgen, illetve a Keszi által módosított modell közt könnyű felfedezni az összefüggéseket. A „lelkedés” időszaka a „nekifutásnak” felel meg. Az „elbizonytalanodás” egy korai frusztrációs szakasz, melyet jó esetben követ a „kijózanodás” és a „problémamegoldás”, ami Keszinél „tudatosságra” és „beépítésre” szétbontott Amudsen-Borgen féle stagnációs időszak. Másik lehetőségként a frusztrációk sorozata, illetve a problémamegoldás hiánya „apátiához”, avagy kudarchoz vezet. A fenti összefüggéseket a táblázat mutatja.

<sup>2</sup> Titkos Csaba: Csoportmunka a 90-es években. PTE KTK 1998., 2000.

A változásra adott pszichés reakciók  
– személyes állapotok összefüggései a modellek közt

Új idősema	Elisabeth Kübler-Ross	Amudsen-Borgen	Keszi Roland	Titkos Csaba	Domináns reakció-típus
Befejezés	Düh	Tagadás	Bénutság	Düh vagy Bénutság	<i>Érzelmi</i>
	Tagadás	Harag	Tagadás Harag	Tagadás	<i>Racionalizáló</i>
Átmenet	Alkudozás	Alkudozás	Alkudozás	Alkudozás	<i>Racionalizáló</i>
	Depresszió	Depresszió	Depresszió	Depresszió	<i>Érzelmi</i>
	Belenyugvás	Beletörődés	Beletörődés	Elfogadás	<i>Racionalizáló</i>
Kezdet		Lelkesedés	Lelkesedés	Nekifutás	<i>Érzelmi</i>
				Elbizonytalanodás	
		Stagnálás	Tudatosság	Kijózanodás	<i>Racionális</i>
			Beépítés	Problémamegoldás	
Frusztráció		vagy	<i>Érzelmi</i>		
Apátia		Kudarc			

### 5. A személyiség védekező reakciói

Az *EMBER* állandóságra törekszik, ugyanakkor, mint bonyolult, változó rendszer definiálható. Ha csak *materiális szinten* (evés, ivás, légzés) nézzük is, nyilvánvaló, hogy olyan rendszer igyekszik stabil lenni, melynek alapja a változás, és pont ez a változás biztosíthatja stabilitását.

Ahogy a makro-fizikai stabilitás mögött mikro-fizikai változások rejlenek, ugyanúgy egy emberi kapcsolat állandósága mögött változások sokasága rejlik. *Érzelmeink szintjén* is stabilitást várunk, holott ez igen változó. Sokszor persze a másiktól várjuk a stabilitást egy kapcsolatban. Elvárjuk, hogy ne változzon a másik érzelme, csak hogy ehhez többnyire nekünk magunknak kell változnunk.

Az ember *pszichésen* mégis küzd a változások ellen. S a személyiség érettségétől függ, hogy képes lesz-e értelmezni és elfogadni a változásokat – melyek többnyire pozitívák és negatívák egyszerre – vagy pedig különféle védekező reakciókat produkál.

Az ember ugyanis a változásokra gyakran regresszióval reagál. A regressziós (nem felnőtt – gyermeki) pszichés védekező reakciók tárháza nagy. A korai (nem felnőtt) énvédő mechanizmusok aktivizálódnak, s a regresszió egyben többlet energiát is ad. Ez az energia hozhatja ki aztán ebből az állapotból az egyént: visszajön, felnőtté válik. Rosszabb esetben beleszorul, esetleg depresszióssá válik.

A védekező mechanizmusok segítségével az egyén eltorzítja vagy letagadja a valóságot, annak érdekében, hogy valamilyenfajta egyensúlyban élhessen önmagával és környezetével. Nézzük, milyen védekező-énvédő reakciókról lehet szó!

- *Projekció*: Az egyén másra vetíti ki saját érzéseit.
- *Bűnbak-képzés*: Más hibáztat és nem vesz tudomást saját felelősségéről.
- *Hasítás*: A világ és a dolgok jóra és rosszra, feketére és fehérre osztása.
- *Amnézia*: Felejtés, meg nem történtté tevés, illetve
- *Szelektív amnézia*: ha csak a jóra vagy a rosszra emlékszik.

Az énvédő mechanizmusok célja, hogy ne essék szét a személyiség. A stabilitás legalább személyiség szintű megőrzése.

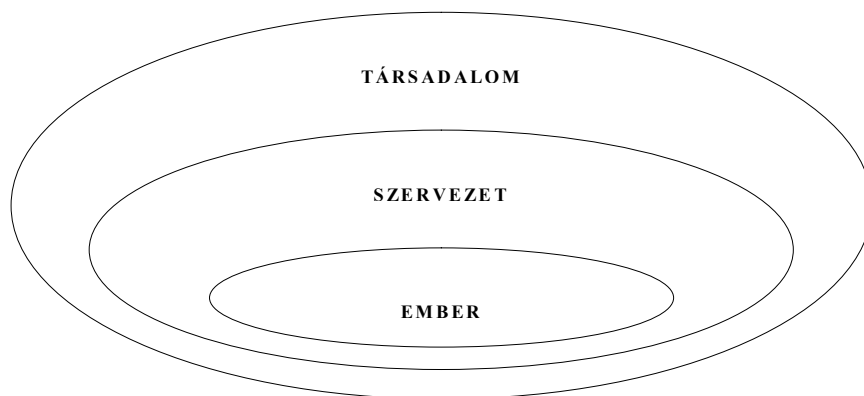
Egyéb védekező mechanizmusok is beazonosíthatók a változásra adott reakciók közt, így:

- *Fantáziálás*: menekülés a valóságtól
- *Szomatizálás*: testi betegséget produkál
- *Paranoia*: üldözési mánia

A személyiség főként szerepein keresztül vesz részt az őt körülvevő SZERVEZETBEN. Szerepeinek változását és a szerepei által számára közvetített status quo változását kell megélnie a változások folyamatában. A változások feldolgozásához többnyire szükség van a személyiség szerep-portfóliójának újrendezésére. Ennek tudatosodása és elfogadása lényeges elem.

A szervezetek változási kényszere és hajlandósága erősödik, a ciklusidők rövidülnek, folyamatos időpresszióba kerül az egyén. A változások sebessége és azok egyéni adaptációjának sebessége eltérő ütemben gyorsul. A változások túlléphetik a feldolgozhatósági küszöböt, s ez által ismét énvédő reakciókat generálnak.

### A SZEMÉLYISÉG ERŐTÉR KÖREI



Az erőter harmadik köre a TÁRSADALOM. Ma már a fogyasztói társadalom, melynek fontos jellemzője, hogy a létérzést a fogyasztással helyettesíti. Ha az egyén nem képes társadalom-konform módon fogyasztani (mint pl. nyugdíjas vagy munkanélküli státuszának jövedelme ezt nem teszi lehetővé), léte-létérzése lesz veszélyeztetett. A létében veszélyeztetett menekülési formája lehet a depresszió. Ezt azután elég sajátos módon kezeli a társadalom. Magyarországon elterjedt a hangulati zavarok antidepresszánsokkal való kezelése. Nem a személyiséget, vagy a személyiség-történetben rejlő okot kezelik, hanem gyógyszerfüggőséget hoznak létre. Ez persze a fogyasztás és a fogyasztói társadalom sajátos formája, ahol egyaránt jutalmaznak a felírókat és az eladókat. Ahol a változás el nem fogadása a rossz érzés el nem fogadását (gyógyszeres elnyomását) jelenti.

#### 6. Csoportos szervezeti lehetőségek

A változásokra való adaptív reagálási módok kétféle kompetenciát igényelnek: szakmai és szociális. Míg a szakmai kompetenciák gondozása evidencia értékű

(átképzések, konvertálható tudás szerzése), addig a szociális kompetenciákkal sokszor mostohán bánnak, az egyén magára marad ezek hiányérzetével.

Ezt orvosolhatják szervezeti szinten a munkacsoportok.

A munkacsoportok a 70-es években mind a szervezetpszichológia, mind a menedzsment tudományok érdeklődésének homlokterében álltak. A 90-es évekre az olyan menedzsment koncepciók megjelenésével és térnyerésével, mint a karcsú menedzsment, a total quality management vagy a Kaizen a munkacsoportok és a team-munka visszanyerte a 80-as években elvesztett jelentőségét. Világossá vált, hogy az emberek közötti kapcsolatok fontossága a munkahelyen a munka megváltozott természetéből fakad, s nem csupán kozmetikai kellék, amely bármikor félredobható.

E csoportokat szempontunkból az teheti vonzóvá, hogy az olyan direkt szervezeti célok megvalósulása – mint az új termelési koncepciók (TPS), rugalmassá tétel, decentralizáció, minőségbiztosítás – mellett, csoportspecifikus és egyéni hozadékaik is vannak alkalmazásuknak. Így a CSOPORTOK gördülékenyebbé tehetik a szervezeti változásokat. A csoportban rögződött szabályok, eljárások, normák gyorsabban és hatékonyabban változnak, mint ahogy az hagyományos úton, a hierarchián keresztül történne. A csoportokban hatékonyabb a magatartás-irányítás és jobb a problémamegoldó képesség is.

Az EGYÉN számára a csoport személyiségfejlődési lehetőség. A csoportban folyó kommunikáció, a viták, a különböző érdekek összeütközése és a konfliktusok tapasztalatai fejlesztik a résztvevők személyiségét, növelve ezzel szociális kompetenciájukat.

A munkacsoportok sokszínűsége (részautonóm munkacsoport, team-work management, minőségi kör, projekt csoport, tréning csoport) biztosítja, hogy a

- szervezeti hierarchia különböző szintjein,
- az adott szervezetbe integráltan, vagy vele párhuzamosan,
- állandóan vagy szakaszosan működve,
- szervezeti igényekre és lehetőségekre szabva legyenek jelen.

## **7. Személyes fejlesztés – érett személyiség, mint kompetencia**

A változásokkal nehezen birkózó ember nem pusztán fél a változásoktól, hanem szorong. Nem tudja mitől fél, tudattalanul szorong. A félelemnek ugyanis van tárgya, a szorongás tárgy nélküli félelem.

A változás nyelvezete – nyelvi csapdái – tovább erősíthetik a félelmet. A változással „meg kell küzdeni”, „megbirkózni” kifejezések a „Hős” archetípust hívják elő, erre utalnak, ami félelmet, kétségbeesést szülhet: „én nem tudok hős lenni”, „énbennem ez nincs meg” vagy „kényszer-hősöket” szülnek.

A félelmek és szorongások oka sokszor a személyiségtörténetben rejlik. Így regressziós módszerek segítségével ott meg is található. Egy konkrét esetet említek példaként.

*40-es férfi fél a változásoktól, nem mer váltani. A regresszió a 10 éves korban történeteket hozza ki okként: 10 éves fiúként a szüleivel elköltözött egy nagyváros egyik végéből a másikba. Az eseményen gondolkodva mondja el, hogy ennek következtében a számára rendkívül fontos, teljes baráti körét elvesztette. Új lakóhelyén nehezen talált társakat, barátokat és úgy érzi, ott ért véget a gyerekkora.*

A diagnosztika segít feltárni az okot: a barátok elvesztése és a változás összekapcsolódva, tudattalanul gátolja a változásra való készséget. A régi stressz blokként

épül a személyiségbe. A terápiás feladat ennek a stressz-blokk hatásnak az oldása, melynek segítségével a valódi okot, s nem a tünetet kezeljük.

Az érett személyiség fontos kompetencia. Nem adottság, hanem egy fejlődési folyamat dinamikus következménye. E folyamat segítése megtérülő befektetés, mert az érett személyiség garanciája lehet az olyan bonyolult folyamatok kezelésének, mint a változás.

A változások nem fájdalommentesek. Analógiával élve azt mondhatjuk, hogy a szülési fájdalmakat követi a csecsemőkor időszaka, mely a maga napi problémáival egy igen intenzív gondozási szakasz. Ezután jön – mint minden felnővekvőnél – az ismeretszerzés időszaka, és nem utolsó sorban a dackorszak. A fiatalkori érettség eléréséig adódik jó néhány olyan probléma, mint a visszabeszélés, a félreértés, vagy a belső és külső gátlások. De mindez pontosan beleillik egy felnővekvő képébe, aki a határait keresi.

### *Irodalom*

AMUNDSSEN, NORMAN-BORGEN, WILLIAM (1987): The Dynamics of Unemployment. In: Journal of Counselling and Development.

KESZI ROLAND: Magatartástudományi szervezet-diagnosztika – a változással szembeni ellenállás stádiumainak vizsgálata. Vezetéstudomány 2002/4.

Kézben tartott változások. Oktatófilm. Human Telex Consulting Kft.

KÜBLER-ROSS/ELISABETH: A halál és a hozzá vezető út. Gondolat Kiadó 1988.

TITKOS CSABA: Csoportmunka a 90-es években. PTE KTK 2. kiadás, 2000.

WEBER, MAX: Gazdaság és társadalom. KJK 1968.

