

# GONDOLKODÁSI STRATÉGIÁK A DÖNTÉSHOZATALBAN

**Dr. Szeghegyi Ágnes**

Főiskolai tanár

BMF-KGK-VMI

E-mail:

szeghegyi.agnes@kgk.bmf.hu

## Menedzsment 3 fázisú modellje

### 1 Menedzsment

- **Folyamat, amelyet több vagy egy személy végez mások tevékenységének koordinálására meghatározott eredmények, célok elérése érdekében.**
- **Nem bizonyos szakma vagy gazdasági ágazat témakörébe tartozik.**
- **Emberek valamilyen céllal együtt tevékenykednek.**
- **A menedzsmenttudomány**
  - ❖ **Eredményes és hatékony csoportos tevékenység.**
  - ❖ **Egyéni és szervezeti működés tudománya.**
  - ❖ **Módszerek, gyakorlati tapasztalatok és elméletek rendszerbe foglalt együttese.**
  - ❖ **Egyének csoportban, szervezetben tevékenykedve hogyan érik el a kitűzött célokat (eredményesség) a lehető legjobb határfokkal (hatékonyság).**
  - ❖ **Komplex, rosszul strukturált problémák megértése, és szervezett, rendszerezett cselekvéssé való alakítása.**

## 1.1 Menedzsment feladatok

- Tervezés
  - ❖ Kigondolni, újragondolni valamit.
- Szervezés
  - ❖ Létrehozni, átalakítani, megszüntetni.
- Vezetés
  - ❖ Szervezet tagjainak befolyásolása azért, hogy a célok elérése érdekében tevékenykedjenek.
- Irányítás
  - ❖ Meglévő működtetése.

## 1.2 Menedzser funkciók

- Személyek közötti funkció
  - ❖ Névleges (figurehead) szerepkör
    - Törvények, térsadalom által előírt kötelezettségől fakadó rutinok.
  - ❖ Tényleges (leader) szerepkör
    - Beosztottakért (motiváció, aktivitás, képzés, stb..) vállalt felelősség.
  - ❖ Kapcsolattartó (liaison) szerepkör
    - Külső kapcsolatrendszer (segítség, támogatás, információ, stb..)

- Informális funkció
  - ❖ Felügyelői (monitor) szerepkör
    - Szervezet és környezet megértése céljából belső és külső információk keresése, fogadása.
  - ❖ Terjesztői (disseminator) szerepkör
    - Külső, belső információk szervezet tagjai felé továbbítása.
  - ❖ Szóvivői (spokerman) szerepkör
    - Szervezet terveinek, eredményeinek, stb.. külső környezet felé közvetítése.
    - Szakértői magatartás.
- Döntési funkció
  - ❖ Vállalkozói (entrepreneur) szerepkör
    - Projektek kezdeményezése.
    - Projektek felügyelete.
  - ❖ Zavarkezelő (disturbance handler) szerepkör
    - Váratlan zavar esetén zavar elhárítását célzó tevékenység.
    - Felelősségvállalás.
  - ❖ Erőforrás-biztosító (resource locator) szerepkör
    - Erőforrás elosztásokért felelősség vállalása.
  - ❖ Tárgyaló (negotiator) szerepkör
    - Tárgyalásokon a szervezet képviselője.

## 2 Modell

### 2.1 Elemek

- Iránykijelölés.
- Problémamegoldás.
- Megvalósítás.

Iránykijelölés ❧ Problémamegoldás ❧ Megvalósítás

### 2.2 Jellemzők

- Kölcsönhatások a fázisok között.
- Fázisok közötti határok nem egyértelműek.
- Vezető kompetenciája mind a három fázisban.
- Vezetőnek képességgel kell rendelkeznie, ami lehetővé teszi a fázisokat elválasztó határokon való áthaladást.
- Fázisok különböző vezetési stílust jelentenek.
- Egyes vezetők inkább
  - ❖ Iránykijelölési,
  - ❖ problémamegoldó,
  - ❖ megvalósító stílust alkalmaznak.
- Legtöbbször kombinálják a három stílust az adott szituációnak megfelelően.

### 3 Megvalósítás

- **Cselekvés.**
- **Mozgósító rész.**
  - ❖ **Események mozgásban tartása.**
  - ❖ **Hivatali politizálás.**
  - ❖ **Manipuláció.**
  - ❖ **Akciók.**
  - ❖ **Emberek mozgósítása.**
  - ❖ **Események kézben tartása.**
- **Más emberek (munkavállalók) révén realizálódik.**
- **Feladatokat „mások” által valósítja meg.**
- **Társas cselekvés.**
- **Meggyőzés, utasítás, manipulálás, kényszerítés.**
- **Munkavállaló magatartásának, viselkedésének megváltoztatása.**

- **Emocionális tevékenység.**
  - ❖ **Emberek valós lények.**  
(Nem tömeg, statisztikai adat.)
  - ❖ **Emberek meggyőzése határozott fellépéssel, ösztönzéssel, tárgyalással, kéréssel érhető el, nem intellektuális folyamat révén.**
  - ❖ **Információ/tudásalapú társadalomban az érzelmek szerepe paradox módon megnövekedett.**
  - ❖ **Emberi emocionalitás képezi a változtatás lényegét.**
- **Probléma**
  - ❖ **Vezető kizárólag racionális eszközökkel próbálja kezelni az emocionális emberi lényeket.**
- **Jellemző foglalkozások**
  - ❖ **Ügyvédek, pszichológusok, kereskedők, pedagógusok, stb..**
  - ❖ **Egyének vagy néhány ember problémáival foglalkoznak.**

## 4 Problémamegoldás

- Elemzés.
- Analitikus képességek.
  - ❖ Tények, adatok, információk gyűjtése.
  - ❖ Ismert elvek, törvények, szabályok, függvények szerinti feldolgozás.
  - ❖ Megoldás menete ismert.
  - ❖ Helyes válasz, védhető döntés, logikus megoldás, optimális stratégia.
- Kapcsolódó fogalmak
  - ❖ Lineáris programozás.
  - ❖ Rendszerelemzés.
  - ❖ Operációkutatás.
  - ❖ Marketing modell.
  - ❖ Pénzügyi/gazdasági/döntéselemzés
- Racionális tevékenység.
- Analitikus foglalkozásoknak magas társadalmi rangja.
- Jelentős hányada megtanulható a mennyiségi elemzésre építő képzés révén.
- Valós problémamegoldás több, mint ami a tankönyvek feladataiban fellelhető.
- Valóságban több a bizonytalanság, az előre nem kalkulált lehetőség.
- Lehetséges, hogy a döntéshozatalhoz szükséges információk adatbázisokban nem találhatóak meg.

- Menedzser döntési dilemmái
  - ❖ Kényszerhelyzetből erednek.
  - ❖ Mindig nagy részben újak.
  - ❖ Nem keresik a legjobb megoldást.
  - ❖ Az intuíció is részt vesz bennük.
- Döntési dilemmák leegyszerűsítéséből adódó tévhitek
  - ❖ A menedzsernek jól strukturált feladatot kell megoldania.
  - ❖ Racionális döntéseket hoz.
  - ❖ A környezet jövőbeni viselkedésének, megismerhetőségének feltételezése.
  - ❖ A menedzser szekvenciálisan dolgozza fel az információkat.
  - ❖ Az információrendszer annál jobb, minél több információt kínál.
- Döntés jellemzői
  - ❖ Gyorsan kell meghozni.
  - ❖ A döntési dilemmák rosszul strukturáltak.
  - ❖ A környezet meglepetésszerűen viselkedik.
  - ❖ Nem rendelkezünk minden szükséges adattal a jövőről.
  - ❖ Az akciók több szempontból értékelhetők.
  - ❖ A menedzser „ha...akkor” döntési szabályokban gondolkodik.
  - ❖ A várható eredmények jelentős része nem számszerűsíthető.

## 5 Iránykijelölés

- **Küldetés.**
  - ❖ Helyes kérdések felvetése, nem a helyes válaszok keresése.
  - ❖ Problémák keretéhez, nem a megoldásához kapcsolódik.
  - ❖ Nem foglalkozik a legjobb út kijelölésével.
  - ❖ Annak feltárása, hogy hová kellene eljutni.
  - ❖ Nem foglalkozik azzal, hogy biztossá tegye a cél elérését.
- **Víziók, álmodozás, innováció, alkotás, vállalkozás.**
- **Alapvető kérdések nehezek.**
  - ❖ Mit akarunk valójában ezzel a vállalattal?
  - ❖ Mit kellene tennie ennek a szervezetnek, hogy valami elképzelhető jövője legyen?
  - ❖ Stb...
- **Intuitív gondolkodásmód**
  - ❖ Gyakran nem tudatosan megy végbe.
  - ❖ Más tevékenységgel párhuzamosan és észrevétlenül.
  - ❖ **Analizálás**
    - 22-es csapdája.
    - Nem analitikus folyamatok analitikus kezelése láthatatlanná teszi a lényegét.
    - Problémamegoldás eszközeinek alkalmazása esetén levont következtetés.
      - Nem volt se hideg, se meleg, amíg a hőmérőt fel nem találták.
  - ❖ Laza, intuitív gondolkodásmód, befelé fordulás.
  - ❖ Sokszor saját következtetésüket sem értik.
  - ❖ Ítélet, meglátás, bölcsesség a jellemző.

- **Személyes és szubjektív jellegű fázis.**
  - ❖ Válaszok nem a külvilág elemzése alapján.
  - ❖ Hitet a tények elé helyezve.
  - ❖ Gyakran a problémamegoldás alapelvei sérülnek.
- **„Új világ” teremtése. (Vállalat alapítók.)**
- **Meghatározó, mozgató erő a szervezetek fejlődésének.**
- **Karizmatikus vezető.**
  - ❖ Iránykijelölő típus.
  - ❖ Megvalósításban sikeres.
  - ❖ Érzéke a küldetés megfogalmazására.
  - ❖ Másokat mozgósítani tud.
  - ❖ Szabályok figyelmen kívül hagyása.
  - ❖ Ösztönös cselekvés.
  - ❖ Félresöprése a másként gondolkodóknak.

### Logikus és intuitív probléma megoldók

Balfélteke domináns egyének.	Jobbfélteke-domináns egyének.
Analitikus, logikus gondolkodás.	Erős szintetizáló képesség.
Erős verbális és számítási funkció.	Gyenge nyelvi kifejezőkészség.
Jobban reagál a szóbeli instrukciókra.	Jobban reagál a vizuális instrukciókra.
Konformistább.	Kevésbé konformista.
Szereti a jól definiált feladatokat.	Szereti a nyílt feladatokat.
Szisztematikusan deríti fel a dolgokat.	Felfedező típus.
Könnyen felidéz írott szöveget.	Erős képzelőerővel rendelkezik.
Egyedi tényekre koncentrálnak.	Elvekre koncentrálnak.
Szekvenciálisan veszi sorba az ötleteket.	Képes kezelni a kapcsolódásokat.
<b>LOGIKUS PROBLÉMAMEGOLDÓ</b>	<b>INTUITÍV PROBLÉMAMEGOLDÓ</b>

## 5.1 Vízió

- **Jövőre tekintés.**
- **Proaktív szembesülés.**
- **Világos kép jövőkép alkotása.**
  - ❖ Tapogatózás
  - ❖ Árnykép (Definiálhatatlan.)
  - ❖ Kép folyamatosan formálódik.
  - ❖ Újraformálódik.
  - ❖ Világosabbá válik.
  - ❖ Bizonyos alapkoncepcióknak létezniük kell!
- **Képzelőerő**
  - ❖ Képesség alternatív jövőképek megfogalmazására. (Nem előrejelzés.)
  - ❖ Attitűd.
  - ❖ Gondolkodásmód.

- **Kreativitás.**
  - ❖ **Egyedi, szokatlan ötletek.**
  - ❖ **Befolyásoló tényezők**
    - **Konformitás.**
    - **Racionális cselekvésre irányuló igény.**
    - **Erőforrások korlátozottsága.**
    - **Erőltetés.**
    - **Ártatlanság és naivitás.**
    - **Információ rendelkezésre állása.**
    - **Időzítés.**
    - **Konkrét körülmények, lehetőségek, szabályok.**  
(Hídépítésben nehéz kreatívnek lenni.)

## 5.2 Értékrend

- **Tartós szabályok.**
- **Személyre szóló iránymutatók.**
- **Elfogadható magatartás.**
- **Szülöktől és a társadalomtól örökölt értékeket.**
- **Belső kontroll-rendszer.**
- **Kapcsolatot az iránykijelölési és megvalósítási fázis között.**
- **A felülről közelített értékek meghatározzák a megfelelő megoldásokat.**
  - ❖ **"Mi pontosan kezdjük a munkát."**
  - ❖ **„Mi soha nem engedünk ki hibás alkatrészt az üzemből."**
  - ❖ **„Teljes szolgáltatást nyújtunk fogyasztóinknak, még a rövid távú profit rovására is."**
- **Szervezet egyedi jellegének és haladási irányának meghatározása.**
- **Hozzájárul a jövőképhez.**
- **Húzóerő.**
- **Behatárol.**
  - ❖ **"Tedd azt, amit a szervezet elvár Tőled, ne próbálkozz mással!"**



## 5.3 Elkötelezettség

- **Nehézségek, kudarcok leküzdése.**
- **Ötletek cselekedetekké válása.**
- **Szociálpszichológia**
  - ❖ **Kognitív disszonancia.**
    - **Belső konzisztenciára törekvés.**
    - **Új információ ellentmond korábbi meggyőződésnek.**
      - **Meggyőződés módosítása az új információval összhangban.**
      - **Információ elutasítása.**
      - **Információ elbagatelizálása.**
- **Eddigi befektetés nagysága.**
- **Hátrányok**
  - ❖ **Érveket figyelmen kívül hagyó elutasítása a kompromisszumnak vagy elképzelés feladásának.**
  - ❖ **Racionális értékelés csökkenése.**  
(Szemben a fanatizmussal.)
  - ❖ **Elszigetelődés azoktól, akik most ellenségnek minősülnek.**
  - ❖ **Konok elkötelezettség negatív következményekkel jár a kollégák körében.**
  - ❖ **Figyelmen kívül hagyják, kevesebbet adnak a véleményére, vagy megsajnálják.**

- **Előnyök**
  - ❖ **Bukott termék kiváló.**
  - ❖ **A vezető kitart elképzelése mellett.**
  - ❖ **Végén nyer.**
  - ❖ **Példa pozitívvá és követendővé válik.**
  - ❖ **Befolyás nő.**
  - ❖ **Céltudatosság, elvszerűség és siker megtestesítője.**

# Gondolkodásmódok átrendeződésének háttere

(„Honnan-Hová” átfogó történeti íve, fejlődési trend)

## 1 Múlt

„Rendszer, szabályozottság”.

### 1.1 Környezet

- Relatív stabilitás.
- Piacokon extenzív növekedés.
- Környezeti folyamatok előreláthatóak.
- Operatív válasz.
- Reagáló-reaktív magatartás.
- Belátható jövőre vonatkozó alternatívák előrejelzése.  
(Tervezés, költségvetési keretek, célok lebontása szervezeti egységekre, vezetőkre.)
- Minőség a gyártó által definiált.
- Verseny az árak körül forog.
- Hatalmi struktúrát dominálja.
  - ❖ Kritikus funkció
    - Termelés.
  - ❖ Kritikus tudás
    - Műszaki, mérnöki ismeretek.
    - Sok műszaki felsővezető.

### 1.2 Munkavállaló

- Sikerhez szükséges képességeiket a vezetőknek, szervezetnek kell fejlesztenie.
- Vezetői támogatásra szorulnak a technológia, eszközhasználat, döntési kritériumok szabályok terén.
- Alacsonyabb rendű szükségletek kielégítése.
- Domináns szükségletek kielégítése szervezeten kívül.
- Kalkulatív stratégia.
  - ❖ Adott erő kifejtésért maximális javadalmasítás.)
- Nem vállal felelősséget, nem kezdeményez.

### 1.3 Szervezeti vezetési modell

- **Központi figura a vezető.**
  - ❖ Kialakítja, fenntartja, fejleszti a stratégiát, célrendszert, szervezeti struktúrát és rendszereket, szabályokat és eljárásokat.
- **Siker**
  - ❖ Teljesítmény = Specializáció + Szabályozottság.
- **Munkakörök, feladatok ezekhez kapcsolódó szabályrendszer kialakítása.**
  - ❖ Eredmény a rendszer és nem a munkavállaló függvénye.
  - ❖ Olyan rendszer létrehozása, amelyben nem lehet rosszul teljesíteni.
- **Feladatcentrikus vezető-beosztott kapcsolat.**
  - ❖ Feladatleosztás, szabályok részletezése, ellenőrzése a szabályok betartásának.
- **Magatartáskontroll**
  - ❖ Szabályok betartása.
  - ❖ Magatartás normához igazítása, a norma helyességének megkérdőjelezése nélkül.
  - ❖ Változtatási igény forradalmi hatású.

- **Tanulás, fejlesztés a vezető feladata, ő oldja meg a külső, belső problémákat.**
- **Munkavállaló érdemi döntést nem hoz, szabálykövető, szabályokba kódolt döntéseket hoznak a szabályokban rögzített tényállás után.**
- **Jó rendszer megalkotása + magatartáskontroll.**
- **Kérdések**
  - ❖ Egyéni vagy csoportos teljesítményt kell-e mérni?
  - ❖ Szabálykövető feladat végrehajtás (erőfeszítés) vagy teljesítmény (eredmény) a teljesítményértékelésben?
  - ❖ Lojalitás a hatalmi struktúra stabilizálódásához való hozzájárulás?
  - ❖ Kiválasztás alapja
    - Loyaltás vagy szaktudás?

## 2 Jövő

„Empowerment”

### 2.1 Környezet

- **Komplex, változó, előre nem jelezhető, turbulens, kiszámíthatatlan, váratlan, meglepetésszerű**
  - ❖ Szervezetekben új alkalmazkodási stratégia.
- **Lehetőségek, fenyegetések részben jelezhetők előre.**
- **Verseny színtere globális.**
- **Oligopol piac**  
(Globális beszerző, gyártó, értékesítő konglomerátum, termel, termeltet, értékesít.)
- **Üzleti kockázat mellett megnőtt a különböző szervezeti kultúrák egymásra hatása, egymás mellett élése.**
- **Termékek életciklusa lecsökkent.**
  - ❖ Erkölcsi avulása gyorsabb, mint fizikai amortizációja.
- **Szervezetek életgörbéje rövidebb.**
  - ❖ Beolvadás, felvásárlás, eltűnik)
- **Reakcióidő rövidül.**  
(Válaszadás a piaci, környezeti kihívásokra).

- **Nincs nyugalmi periódus, folyamatos változtatás.**
  - ❖ Egyik program hatása még nincs meg, másik program már indul.
  - ❖ Az idővel lépéstartás jellemzője, hogy a szervezetek olyan beruházásokba kénytelenek fogni, melyekről nem tudják, hogy megvalósulásuk idejére milyen piaci, környezeti igényeket fognak kielégíteni.
  - ❖ **Ritmus!**
    - Piaci szereplők dinamikáját, saját célok elérésére szolgáló gyors, rugalmas, egyensúlyt tartó stratégia.
- **Hozzáadott értékben megnőtt a tudás súlya.**
- **Szervezeti tanulás révén nagyobb tudáskombináció létrehozása.**
  - ❖ Megjelenik a termékekben is.
- **Anyagi jellegű hozzáadott értékben „utazók” lemaradnak.**
  - ❖ Fejlődő országok termékei, iparágai.
- **Minőség a vevő által definiált.**

## 2.2 Munkavállaló

- **Magasan képzett, problémamegoldó, képesség, készség.**
  - ❖ **Iskolai tanulmányok.**
  - ❖ **Szervezet is kiegészítheti.**
- **Munkavállaló rendelkezik valamilyen egyedi tudáskombinációval, tacit tudással.**
- **Birtokolják a folyamatok, eljárások, technológia, eszközhasználat tudását.**
- **Tudásuk meg is haladhatja a vezető tudásszintjét.**
- **Alacsonyabb rendű szükségletek már kielégítettek, a felsőbb szintűek motiváltak.**
  - ❖ **Önmegvalósításra törekvő, kezdeményező, felelősséget vállaló munkavállaló felhatalmazása és fejlesztése.**
- **Igyekezet a szervezeti és egyéni célok összhangjának megteremtésére.**
  - ❖ **Munkavállaló személyes sikerét abban látja, hogy a szervezetét sikeressé tegye.**
  - ❖ **Egyik alapkonfliktus megszűnik.**

- **Önmegvalósítás összekapcsolódhat a szervezeti célokkal.**
  - ❖ **Magasabb rendű szervezeti célok csak magasabb rendű egyéni célokat követő emberekkel érhetők el.**
- **A magasabb rendű motivációk kielégítése a munkához kötődik, a munka maga közvetlenül jutalmazó.**
- **Személyes stratégiát kihívó, fejlődést jelentő problémák felvállalása és megoldása jelenti, mely a szervezet és egyén számára is siker.**

## 2.3 Szervezeti vezetési modell

- **Hagyományos vezetőkép felülvizsgálata.**
- **Nincs idő a szolgálati útra, célokat feladatokra lebontó folyamatra.**
- **Vevővel kapcsolatba kerülőnek helyben kell döntést hoznia.**
  - ❖ **Partnerek elvesztésének veszélye.**
- **Nem a vezető a siker letéteményese.**
- **Nagy összefüggések, környezeti kihívások felismerése, szervezeti válaszok megtalálása, erőforrások elosztása, feltételek biztosítása, beosztottak fejlesztése, támogatása.**
- **Nem magatartáskontrollal történő szabályozás, hanem mindenki által elfogadott értékekkel történő irányítás.**
- **Értékek követése fontosabb, mint a pénzügyi teljesítmény. (Paradoxon !)**
- **Több, mint delegáló vezető.**
  - ❖ **Feladatkiadásra, a „vezető-beosztott” kapcsolatra minimális figyelmet fordít.**
- **Beosztottainak problémát ad, rendelkeznek képességekkel, készségekkel, megoldják.**
- **Megvalósításhoz szükséges eszközöket a beosztottra ruhazza, teljesen felhatalmazza. (Bizalom!!)**

- **Koordinációs és kontroll rendszer**
  - ❖ **Több, jobb információval rendelkező beosztott döntési és cselekvési szabadságot kap.**
  - ❖ **Jutalom, képzés, tréning.**
- **Kritikus elem**
  - ❖ **Szervezeti tudás kialakítása. (Tudásmenedzsment)**
- **Szervezeti struktúra**
  - ❖ **Technológia**
    - **Tudást, mint hozzáadott értéket honoráló.**
  - ❖ **külső környezet**
    - **Gyors reakcióidőt követel.,**
  - ❖ **Egyén és vezetője közötti kapcsolat más minőségű.**
  - ❖ **Lapos struktúra**
    - **Szervezeti alapképesség.**
      - **Piac által megkülönböztető, felismert, elismert minőséget hoz létre.**
      - **Core competence.**
    - **Csinálni vagy venni.**
      - **Minden olyan tevékenységelem kiszervezése, amely szerződéses alapon költséghatékonyabb.**
      - **Make or buy!**
    - **Szervezeti folyamatok kialakítása hozzáadott érték elvű.**
      - **Értéklánc meghatározása, mely a vevő számára értéket teremt.**
      - **Minden olyan tevékenység elhagyása, vagy újraszervezése, amelynek a vevő szempontjából nincs hozzáadott értéke.**
      - **Value chain.**

- **Siker**
  - ❖ **Teljesítmény = Tudás(információ) + Felhatalmazás (empowerment)**
- **Kontroll**
  - ❖ **Teljesítménykontroll.**
  - ❖ **Célok elérésének kontrollja.**
  - ❖ **Célokhoz a beosztott visszatérítése.**
- **Nem teljesítményt meghatározó magatartás, hanem teljesítményt befolyásoló ok-okozati kapcsolat.**
- **Kérdések**
  - ❖ **Mit mérjen a teljesítményértékelés, és az eredményeket mire használják?**
  - ❖ **Elismertség vagy önmegvalósítás?**
    - **Jó teljesítményt megfelelő feladatokkal vagy státussal ismerjék-e el?**
  - ❖ **Teljesítményre vagy potenciálra legyen alapozva a kiválasztás, javadalmazás, előmenetel?**

## **Megjegyzés**

### **Delegálás**

- ❖ **Döntések átengedése.**

### **Részvétel (participáció)**

- ❖ **Vezetés definiálja a feladatot, magatartást, teljesítménycélokat, célok fontosságát, célpreferenciákat.**

### **Empowerment**

- ❖ **Munkavállaló határozza meg a feladatot, magatartást, célok fontosságát, célpreferenciákat.**
- ❖ **Munkavállaló problémát kap a vezetőtől.**
- ❖ **Teljesítmény célokat a vezető és munkavállaló közösen határozzák meg.**

## 3 Jelen

„participáció”

- Piaci oldal
  - ❖ jövőmodell húzza.
- Munkavállalói oldal
  - ❖ Múlthoz közelebb.

### 3.1 Környezet

- Hasonló a „jövő” környezetéhez, csak még kevésbé dinamikus és gyors.
- A szolgáltatások, tudás döntő módon épül be a termékek értékébe.
- Minőséget a vevő definiálja.
- A verseny számos piacon globális.
- Termék életgörbe rövidebb.
- Szervezetek is folyamatos változásra kényszerülnek.
  - ❖ Alkalmazkodás kényszere.
- Még ismertek az üzleti, szervezeti-strukturális válaszok a piaci kihívásokra, de ezek bevezetése többtényezős, környezet diktálta vezetői, munkavállalói magatartást követel.

### 3.2 Munkavállaló

- Magasan képzett, általános és specifikus szakmai tudás, problémamegoldó képesség, egyedi tudáskombináció.
- Alacsonyabb rendű szükségletek kielégítettek.
- De a munkavállaló többnyire szervezeti pozíciója, elismertsége által motivált.
  - ❖ Hatalomra törekvés.
- Szervezeti és egyéni célok önmegvalósítási szintre jellemző konvergenciája nem valósul meg.
  - ❖ Önmegvalósítás szintjén észlelt siker helyett az erőfeszítésért előmenetelt vár.
- A vezető-beosztott viszony tranzakciós szinten marad.
- A siker mércéje
  - ❖ Előmenetel, státuszhierarchiában elfoglalt hely, mint a teljesítmény külső megerősítője és személyre visszacsatolása.
- Kalkulatív stílus.
  - ❖ Nem azonos az önmegvalósító motivációval.
  - ❖ Munkavállaló hajlamos felelősséget vállalni, kezdeményezni, de a felelősségvállalás tranzakciós kalkuláció tárgya.
  - ❖ Döntési folyamatba való bevonásért felelősséget vállal, ha ez státuszt kölcsönöz.
  - ❖ Különbözteti, amit elvárnak, semmi többet.



### 3.3 Vezetési és szervezeti modell

- Munkavállaló döntésekbe való bevonása, részvételének biztosítása, melynek a célja a felelősségvállalás elnyerése.
- Gyenge feladat meghatározás, erős kapcsolat orientáltság.
- Hangsúlyos a csapat és team munka.
- Megegyezőes eredménycélokkal történő vezetés.
- Divizionális szervezet.
- Kontrolltechnika
  - ❖ Teljesítménykontroll.
  - ❖ Teljesítménykontroll elsősorban pénzügyi kontrollt jelent.
- Siker
  - ❖ Teljesítmény = Delegálás + Pénzügyi kontroll.
- Kérdések
  - ❖ Hogyan lehet a részleg célok és szervezeti célok összhangját megteremteni?
  - ❖ Osztonzés (fizetés) vagy fejlesztés?
    - Vezető tranzakcionális technikával ellentételezze adott motivációs szinten levő dolgozó erőfeszítéseit?
    - Atalakitó logikával próbálja magasabb motivációs szintre segíteni?
  - ❖ Részvétel milyen szintjét biztosítani az elvárt felelősségvállalásért, kezdeményezésért cserébe?
  - ❖ Teljesítmény és státuszszerezésért folytatott politikai manőverek viszonya
    - Jobb státusz, több erőforrás, jobb teljesítmény, jobb státusz.....

## Stratégiák és gondolkodásmódok

(Agy helyzetértékelő stratégiái)

### 1 Tudatos stratégia

- Logikus és határozott stratégia.
- Analitikus gondolkodásmód.
  - ❖ Analízis
    - Tudományos kutatómódszer.
    - Részekre, elemekre bontás alapján történő elemzés.
- Objektivitás.
- Racionalitás.
- Tapasztalat, tanulás alapján reagálás.
- Időigényes „lassú”.
- Információ igénye nagy.
- Üzenet direkt csatornákon keresztül.

- **Menete**
  - ❖ **Egész részekre bontása.**
  - ❖ **Tények, adatokat, aprólékos bizonyítékok tanulmányozása.**
  - ❖ **Racionális elemzés ismert összefüggések, szabályok, törvények és ezek meghatározott alkalmazási sorrendje szerint.**
  - ❖ **Érvekkel alátámasztott logikus döntés.**
  - ❖ **Helyes válasz, védhető döntés, logikus megoldás, optimális stratégia.**
- **Cél**
  - ❖ **Jövő megismerése.**
  - ❖ **Reagáló viselkedés.**
    - **Illeszkedő gondolkodás.**
    - **Passzív módon szembesülés a következményekkel.**
- **A kompetens probléma megoldási típusba tartozók tudják, hogyan kell célirányosan gondolkodni.**
- **Analitikus eszközeiket arra használják, hogy a komplex problémákra optimálisokhoz közeli megoldásokat találjanak.**
- **Emocionalitás, intuíció a rendszer zavarát jelenti, az emberi tökéletlenség megnyilvánulása.**
  - ❖ **Hangsúly az elemzésen és a logikán.**

## **Megjegyzés**

- **A valóságban több a bizonytalanság, több az előre nem kalkulált lehetőség.**
- **Nagy mennyiségű, ellentmondásos információból kell következtetést levonni.**
- **Előfordulhat, hogy a döntéshozónak olyan információkra is szüksége van, melyek semmiféle adatbázisban nem találhatóak meg.**
- **Az alapvető kérdések nagyon nehezek.**
- **Kizárólag analitikus gondolkodással nem válaszolhatóak meg.**
- **Gyakran nincs idő mérlegelésre!**

## 2 Tudat szintje alatti stratégia

- A „hatodik érzék.”
- Intuitív gondolkodásmód.
  - ❖ Intuíció
    - Ösztönös megérezés, felismerés, a dolgok mélyére látás.
    - Képesség az igazság előzetes logikai okfejtés nélküli közvetlen, élményszerű felismerésére.
    - Alapja a korábban szerzett, felhalmozott tapasztalatok, ismeretek.
  - ❖ Intuitivizmus
    - Valóság közvetlen megismerése az érzéki tapasztalattól és a racionális gondolkodástól független intuíció alapján történik.
- Elemzés nélküli gondolkodás, döntés, cselekvés.
- Személyes és szubjektív természetű.
- Irracionalitás.
- Válaszok nem a külvilág tényeinek feldolgozása alapján születnek.
- Hit, megérezés, meggyőződés a tények fölé helyezve.
- Ítélet, meglátás, bölcsesség jellemző a gondolkodásra.
- Gyakran nincs bizonyíték a válaszra.

- Szabályok lehetséges figyelmen kívül hagyása.
- Ösztönös cselekvés.
- Globális problémakezelés.
  - ❖ Egészre tekintés.)
- Nem tudatosan megy végbe.
- Gyors.
  - ❖ „Pillanatok”.
- Üzenetek indirekt csatornákon keresztül.
- Proaktív módon szembesülés a következményekkel.
  - ❖ Gyakori fizikális reakció. ( Pl. izzadás).
  - ❖ Reakció az elemzés végeredménye előtt.
- Cél: Jövő megalkotása.
- Adaptív tudatalatti
  - ❖ Belső számítógép (Kapacitás, csendes és gyors.)
  - ❖ Képesség (Hatodik érzék.)
    - Kevés információból gyors helyzetmegítélés, célok meghatározása, cselekvés.
    - Pl. stresszhelyzet, veszélyhelyzet.
  - ❖ Rendszer, melyben az agy következtetésre jut, de nem hozza tudomásunkra.
    - Viselkedési vonzatok.
    - Eredményre gyakorolt hatás.
  - ❖ Lényeglátás
    - Gyors helyzetfelismerés kritikus pontja.
    - Információk szelektálása.
    - Különböző helyzetekben közös jellemzők felfedezése.
    - Rövid idő alatt melyik/milyen információra kell koncentrálni?

## Megjegyzés

- Nem analitikus folyamatok, intuitív megoldások analitikus kezelése integritásuk sérülését eredményezheti.
- Két stratégia közötti választás helyzetfüggő.
- Tudatos stratégiában jobban bízunk.
  - ❖ „Lassan járj, tovább érsz!”
  - ❖ „Gondol végig még egyszer alaposan! „
  - ❖ „Ne Húbele Balázs módjára..!”
  - ❖ Intuíció háttérbe szorítása.
- Tudatalatti „tévedései”.
  - ❖ Vágyálmok, előítéletek, egyéb érdekek, felfogás, érzelmek, stb..miatt.

## ESETTANULMÁNYOK

# Gondolkodásmódok

## 1 Elektródák

- Menedzserek és operációkutatók agyhullámainak vizsgálata.
- Elektródák helyezése egészséges vezetők, és operációkutatók jobb és bal agyféltekéjére.
- Eltérő szakterületekre vonatkozó problémák megoldása.
- Agyhullámokra vonatkozó adatok összegyűjtése.
- Agyhullámok összehasonlítása.
- Minden problématípus esetén
  - ❖ Vezetők
    - Intenzívebb jobb félteke által irányított (intuitív/divergens) tevékenység.
  - ❖ Operációkutatók
    - Bal félteke által vezérelt (analitikus/konvergens) tevékenység erősebb.
- Mindkét csoport intenzívebbnek bizonyult a saját területéhez közelebb álló problémáknál.

## 2 Művészek és műszakiak

- Művészeti Kar (Irodalom, festészet, építészet, zene, stb..)
- Műszaki és Természettudományi Kar (Matematika, műszaki ismeretek, természettudományok.)
- Hat fajta teszt alkalmazása az analitikus és logikai képességek vizsgálatára.
- Hat fajta teszt alkalmazása a képzelőerő, intuíció véleményezésére.
- Mindkét típusú teszt mind a hat variációjának kiosztása mindkét karon valamennyi új hallgatónak. (Másod, harmad és negyed évesek kiválasztott mintájának is.)
- Kezdő műszaki és természettudományi hallgatók messze az átlag feletti értékeket értek el az analitikus teszteknel.
- Teljesítmény tovább emelkedett az egyetemi évek, a tanulmányok során. (Negyedévesek érték el a legjobb teljesítményt.)
- Képzelőerőre vonatkozó teszteknel ellenkező eredmény.
- Felsőbb évesek gyengébb eredményt mutattak, mint az alsóbb évesek.
- A művészeti fakultás hallgatóinál ellentétes az eredmény.
- A felsőbb éves művészeti hallgatók szignifikánsan jobb eredmény érték el a képzelőerőt vizsgáló teszten, mint a kezdő hallgatók.
- A felsőbb éves művészeti hallgatók analitikus képességei leromlottak.

## Következtetés

- **Műszaki képzés javítja a problémamegoldó képességet.**
- **Műszaki képzés lerontja az iránykijelöléshez szükséges, képzelőerővel kapcsolatos képességeket.**
- **Mindkét diákcsoportnál lényeges különbség figyelhető meg a gondolkodásmódban.**
- **A gondolkodásmódbeli különbség a tanulmányok előrehaladtával fokozódik.**
  - ❖ **Műszaki hallgatók egyre jobban elsajátítják az analitikus gondolkodásmódot.**
  - ❖ **Művészettel foglalkozó hallgatókra az intuitív, képzelőerőre támaszkodó gondolkodás és annak fejlődése jellemző.**

## Emberi agy féltekéi

Bal félteke	Jobb félteke
<b>Beszéd</b> •Szavakban való gondolkodás •Verbális kommunikációnk	<b>Látás</b> •Képek kivetítése •Gesztusokkal, hangtónusokkal, arckifejezésekkel történő kommunikáció •Emlékezés arcokra
<b>Időérzékelés</b> •Idő pontos észlelése •Jelen, múlt, jövő megkülönböztetése •Szekvenciális, egyenes, lépésről lépésre haladó	<b>Térérzékelés, lényeglátás</b> •Szerveződések térbeli érzékelése •Az egész lényének felismerése, a globális és a részleges elkülönítése
<b>Racionalitás</b> •Valószínűségek kezelése •Logikus, reális, szó szerinti értelmezés, kategorizálás, definiálás, differenciálás •A dolgok szétválasztása, egyértelműség keresése, deduktivitás •Okok és okozatok:következmények	<b>Intuíció</b> •Lehetőségek keresése •Képzelőerő •Részek összekötése az egésszel •Szintetizálás •Érzelmek •Ösztönös tudás
<b>Számolás</b> •Kvantitatív, számok •Matematika, binaritás	<b>Elemzés</b> •Hasonlatosság, valószínűség keresése •Dolgok összekapcsolása
<b>Értékelés</b> •Kritizál, megítél, prioritásokat állapít meg	<b>Generálás</b> •Kreativitás •Manőverezési képesség •Mindig többre vágyás

# Lényeglátás

## 1 Két csomag kártya

- Két kártyacsomag. (Piros és kék.)
- Piros vagy a kék csomagból húzni kell egy-egy lapot!
- Piros csomag lapjai
  - ❖ Nagy összegű nyereség/veszteség.
- Kék csomag kártyái
  - ❖ Szerény nyereség/veszteség.
- Kb. 10 kihúzott lap után piros kártya húzása esetén tenyér izzadása, azaz idegesség.
- Kb. 50 lap után egyre többször a kék csomag választása.
- Sejtés megfogalmazása a két csomag összetételére vonatkozóan.
- Kb. 80 kihúzott lapig tart a tanulás folyamata.
- Kerülni kell a piros csomagot!

## Következtetés

- A tudat szintje alatti stratégia alkalmazása. (10 kártya kihúzása után.)
- Gyorsan működésbe lép hézagos információ alapján.
- Indirekt csatornán küldött üzenet.
- Stresszreakció.
  - ❖ Viselkedés megváltozása.
- Lényeglátásra vonatkozó igyekezet.
- Sejtés megfogalmazása a két csomag összetételére vonatkozóan.
  - ❖ Kb. 50 lap után.
- Tanulási folyamat kb. a 80. lapig tart.
- Tanulás alapján reakció.
- Tudatos stratégia alkalmazása
  - ❖ Lassan lép működésbe.
  - ❖ Sok információ alapján.

## 2 Tanárértékelés

- Tanárokról hang nélküli videó felvétel bemutatása diákoknak.
- Feladat
  - ❖ Tanárok hatékonyságának megítélése.
- T = 10 s
- Diákok könnyedén megítélték az egyes tanárok hatékonyságát.
- T = 5 s
- Eredmény változatlan.
- T = 2 s
- Eredmény változatlan.
- T = 4 hónap. (Félév.)
- Megítélés lényegében azonos.
- Kísérlet alanyai nem ugyanazok a diákok voltak a különböző időpontokban.

## Következtetés

- Adaptív tudatalatti ereje
  - ❖ Kevés információ alapján gyors ítélet, döntés.
- Észlelési hibák veszélye
  - ❖ Pl. Első benyomás
    - Értékelésben nagy szerepe a sorrendnek.
    - Megszab egy irányt.
    - Befolyásolja az összes többi súlyát.
    - Aránytalanul nagy hatása van az ítéletre.
    - Néma a felvétel.  
(Döntés csak a képek alapján.)



### 3 Házaspárok

- Házaspárok felszerelése elektródákkal, érzékelőkkel. (Pulzus, izzadás, hőmérséklet, fészkelődés.)
  - ❖ Nonverbális jegyek.
- Beszélgetés egymással a kapcsolatban vitát okozó témáról.
- T = 15 perc.
- Vizsgált házaspárok száma több, mint 3000 volt.
- Videó felvétel kódok szerinti elemzése.
- Felismerhető érzelmek 20 kódszámmal ellátott kategóriába sorolása
  - ❖ Lenézés, megvetés, harag, védekező állásba vonulás, siránkozás, sopánkodás, szomorúság, időhúzás, semleges álláspont, stb..
  - ❖ Taktikákra következtetés.
  - ❖ Nonverbális jegyek.
- Emberek arcáról az érzelmi megnyilvánulások leolvasása.
- T = 1 s időközönként.
- Két típusú eredményt egyesítik.
- Pontos előrejelzés: 90 %.
- Beszélgetés ideje.
- T = 60 perc.
- Pontos előrejelzés: 95 %.
- T = 3perc.
- Pontosság elég meggyőző.

### Következtetés

- Házasság perspektívája rövid idő alatt, kevés információ alapján megítélhető.
- Kellemes, könnyed beszélgetés mélységei.
- Értékelés menete
  - ❖ Tudatalatti stratégia
    - Lényeglátás.
    - Vizsgálendő jellemzők kijelölése.
    - Előrejelzés feladatának leegyszerűsítése.
  - ❖ Tudatos stratégia
    - Megfigyelt jellemzők szisztematikus elemzése a megadott kódrendszer és összefüggések alapján.
- Értékelés eredménye
  - Házasságok kézjegye
    - ❖ Analógia: Morse stílus.
    - ❖ Személyiség bizonyos része tudatalattiból felbukkan.
    - ❖ Természetesen és automatikusan megjelenik.
    - ❖ Nincs tudatos vágy, akarat a különbözőségre.
    - ❖ Már a legkisebb megnyilvánulásban (morzemintában) megjelenik.
    - ❖ Néhány elem után ismertté válik a stílus. (Házasság, rádiós beazonosítható.)
    - ❖ Házasságok könnyen megérthetők, bekódolhatók.

- **Kapcsolatok fajtái**
  - ❖ **Pozitív érzelmi többlet**
    - Pozitív érzelmek elnyomják az ingerlékenységet.
    - Lökharító.
  - ❖ **Negatív érzelmi többlet**
    - Tartós következtetés egymásra vonatkozóan.
  - ❖ **Pozitív és negatív érzelmek ingadozásának ábrázolása.**
    - Tendencia hamar felismerhető.
    - Lefelé haladás gyakorlatilag korigálhatatlan. (94%)
- **Kritikus tényezők**
  - ❖ **Védekező állásba helyezkedés.**
  - ❖ **Időhúzó taktika. (Férfiak.)**
  - ❖ **Kritika. (Nők.)**
  - ❖ **Lekicsinylés.**
    - Legfontosabb.
    - Hierarchikus szemlélet.
    - Stressz.
    - Immunrendszer működésére kihat.

## 4 Diákok

### 4.1 Személyiség megítélés módszerei

- **Gyakori találkozások.**
  - ❖ Folyamatos.
  - ❖ Időtartam: hosszú.
- **Közvetlen környezet (intim szféra) tanulmányozása.**
  - ❖ Egyszeri.
  - ❖ Időtartam: rövid.
- **Eysenck féle személyiség tipológia teszt.**  
(Saját, szubjektív megítélés.)

## 4.2 Személyiségjellemzők dimenziói

- **Extrovertáltság**
  - ❖ Társaságkedvelés vagy visszahúzódás.
- **Barátságosság**
  - ❖ Bíz az emberekben vagy gyanakvó.
  - ❖ Együttműködési készség.
- **Tudatosság**
  - ❖ Szereti a rendet maga körül vagy rendetlen.
  - ❖ Önuralom vagy akaratgyengeség.
- **Érzelmi stabilitás**
  - ❖ Aggodalmaskodó vagy nyugodt.
  - ❖ Biztonságban érzi magát vagy sem.
- **Innovációs készség**
  - ❖ Egyediség vagy alkalmazkodás.
  - ❖ Élénk képzelőerő vagy tényekhez ragaszkodás.

## 4.3 Eset

- **80 diák személyiségjellemzőinek vizsgálata.**
- **Legjobb barátok állásfoglalása.**
  - ❖ Folyamatos, hosszú kapcsolat.
  - ❖ Barátok pontosan le tudták írni a vizsgált alanyok személyiségét.
- **Idegenek állásfoglalása .**
  - ❖ Vizsgált alanyok szobáinak szemrevételezése.
    - Indirekt információ.
  - ❖ Időtartam: 15 perc.
  - ❖ Kérdőív kitöltése.
    - Egyszerűen megfogalmazott kérdések.
    - Megadott szempontok és skála alapján pontozás (1,2,3,4,5)
    - Leegyszerűsített döntéshozatal.
- **Eredmény**
  - ❖ Extrovertáltság, barátságosság megítélése
    - Barátok jobban ítélték.
  - ❖ Tudatosság, érzelmi stabilitás, innovációs készség megítélése
    - Idegenek jobbak.
  - ❖ Az idegenek 3:2 arányban helyesebben ítélték meg a vizsgált alanyok személyiségét.

## Következtetés

- Legszemélyesebb dolgok hordozzák a lényegi információt.
  - ❖ Identitásigény jelei
    - Milyennek szeretné magát látni a világban?
    - Pl. diploma a falon.
  - ❖ Viselkedésből származó jelek.
    - Pl. Rend a polcon.
  - ❖ Jó közérzetre törekvés
    - Pl. Illatgyertyák, poszter a falon.
- Lényegre koncentráció lehetősége
  - ❖ Nincsenek a zavaró, irreleváns információk.
  - ❖ Személyes találkozásoknál nagyon sok információ.  
(Gyakran félrevezető, zavaró, lényegtelen információk.)

## Tudatalatti döntéshozatal

### 1 Kártya húzása

- Piros vagy a kék csomagból húzni kell egy-egy lapot!
- Piros csomag lapjai
  - ❖ Nagy összegű nyereség/veszteség
- Kék csomag kártyái
  - ❖ Szerény nyereség/veszteség.
- Kb. 10 kihúzott lap után piros kártya húzása esetén tenyér izzadása, azaz idegesség.
- Kb. 50 lap után egyre többször a kék csomag választása.
- Sejtés megfogalmazása a két csomag összetételére vonatkozóan.
- Kb. 80 kihúzott lapig tart a tanulás folyamata.
- Kerülni kell a piros csomagot!

## 2 Mondatok

- Kb. 10 db. értelmes mondat összeállítása összekevert szavakból.
- Öregségre utaló szavak a mondatokban.
  - ❖ Kísérlet után lassabb, nehezkesebb járás.
- Szelídségre utaló szavak a mondatokban.
  - ❖ Kísérlet után szelíd viselkedés, erősebb tolerancia.
- Agresszivitásra, durvaságra utaló szavak.
  - ❖ Türelmetlen, ingerlékeny viselkedés.
- Kondicionáló hatás.

## 3 Professzorok és csövesek

- Csoport két részre osztása.
- Szerepkörök közlése az egyes csoportokkal.
- Feladatok megoldása előtt 5 percre a szerepkörökre való koncentráció.
- Professzor csoport és csöves csoport tudásszintje a kísérlet előtt megegyezett.
- Professzorok teljesítményszintje: 56%,
- Csövesek teljesítményszintje: 42%.

## 4 Négerék

- Színe bőrű hallgatók vizsgálója.
- Csoport két részre osztása.
- Egyik csoportnál az első kérdés faji hovatartozásra vonatkozó kérdés.
- Eredmény
  - ❖ Színes bőrűek tanulmányi előmenetelével kapcsolatos összes sztereotípiá beugrása.
  - ❖ 50% - os teljesítmény a másik csoporthoz viszonyítva.
  - ❖ Megkérdezett hallgatók véleménye
    - Említett kérdésnek nem volt jelentősége.
    - Nem oka a gyengébb teljesítménynek.

## 5 Kártyaparti

- Előzetes szabályrendszer kidolgozása.
- Szabályrendszer a játékosok előtt ismeretlen.
- Játékosok együttműködés esetén nyerhetnek.
- A játék során fokozódó együttműködés.
- Együttműködésre vonatkozó kérdésekre adott válaszok alapján
  - ❖ Együttműködés figyelmen kívül hagyása.
  - ❖ Válaszok és tényleges viselkedés közötti korreláció: 0

## 6 Döntésképtelenség

- Orvosi kísérlet.
- Ventromediális prefrontal cortex sérülése.
- Információ szűrésére, preferencia sorrend megalkotására, véletlen események feldolgozására való képtelenség.
- Nincs felszabadulás, nincs meg a lényeges dolgokra koncentráció lehetősége.
- Döntésképtelen személyek.
- Kártyák húzása.
  - ❖ Nincs stressz reakció. (Nem izzadt a tenyerük.)
  - ❖ Nincs stratégia igazítás a rossz lap elkerülése céljából.
  - ❖ Megszakadt kapcsolat a tudás és cselekvés között.
  - ❖ Nincs biztosítva az érzelmi pluszt (tenyerizzadás) a jó irány kereséséhez, felismeréséhez.

## 7 Kötelek

- Fellógatott kötelek egymástól elérhetetlen távolságra.
- Kötelek összekötése a feladat.
- 4 megoldás létezik.
  - ❖ Tárgyhoz (pl. szék) rögzítés.
  - ❖ Kampózás.
  - ❖ Segédkötél.
  - ❖ Belengetés.
- Negyedik megoldásra a csoport tagjai nem jöttek rá.
- Plusz gondolkodási idő: T = 10 perc.
- Burkolt utalás.
  - ❖ „Véletlenül” mozgásba hozott kötél.
- Csoporttagoknak a negyedik alternatíva „beugrott”.
- Kérdésekre adott válaszaik alapján
  - ❖ Nem vették észre a kapott segítséget.

## 8 Villámrandi

- 24 férfi és 24 nő.
- Nők rögzített helyen.
- Férfiak szisztematikusan vándorolnak.
- Beszélgetés ideje: T = 6 perc.
- Kérdőíven a szimpatikus „partner” bejelölése.
- Kölsönös jelöltség esetén e-mail cím csere.
- Továbbfejlesztett változat
  - ❖ Kérdőív a potenciális partner tulajdonságairól.
  - ❖ Értékelés skálája: 1.....10
  - ❖ Kategóriák:
    - Szépség, közös érdeklődés, szórakoztató egyéniség, őszinteség, intelligencia, ambíció.
  - ❖ Találkozó kezdete előtt és végén kitöltendő a kérdőív.
  - ❖ Vizsgálat megismétlése félév múlva.
- Kérdőív kitöltése tudatos stratégia alapján.
- Elképzelés hiányos.
  - ❖ Választási lehetőség esetén preferenciarendszer lehetséges változása.
  - ❖ Kb. egy hónap múlva visszaáll az eredeti igény.

## Következtetések

- Tudatalatti stratégia alkalmazásával gyakran jobb eredmény adódik.
  - ❖ Tudatalatti által megtalált válasz vezet rá a megoldásra.
- Tudatalatti biztosítja a kapcsolatot a tudás és cselekvés között.
  - ❖ Tudatalattiból felbukkanó gondolatok hatására döntések, cselekvések.
- Információ mennyisége: minimális.
- Ítéletalkotás minimális tény mennyiség alapján.
  - ❖ Pl. Kártyák húzása piros vagy kék csomagból.
  - ❖ 10 lap után figyelmeztetés.  
(Ne a piros pakliból!)
  - ❖ Tudatos döntéshozatal: 80 lap után.



- **Tematizáció**
  - ❖ Adaptív tudatalatti nem tájékoztatta az agy többi részét a hirtelen támadt gondolatokról.
  - ❖ Viselkedésre vonatkozó döntés.
  - ❖ Tulajdonságok, érdekek, feltételek premisszájának betáplálása.
- **Tesztek objektivitásának kérdése.**
- **Szabad akarat: Illúzió**
- **Gondolat, cselekedet befolyásolható/befolyásolt a külső körülmények által.**
- **Tudatalatti szerepe: „Lelki komornyik”.**
  - ❖ Szavak, körülmények által sugallt a környezet által elvárt viselkedés.  
(Öregség, durvaság, szelídség, kék kártya húzása, együttműködés.)
  - ❖ Érzelmi plusz biztosítása a jó irány kereséséhez, felismeréséhez.
- **Szabadsági fok: Megoldandó feladatra koncentráció.**
- **Tudatalatti döntés magyarázatának erőszakolása veszélyes.**
  - ❖ Emberek nincsenek tudatában a cselekvéseiket, döntéseiket befolyásoló tényezőkkel.
  - ❖ Úgy érzik, hogy mindezek tudatában vannak.

## **Implicit asszociáció**

### **1 Implicit asszociációs teszt**

- **Számítógépes teszt.**
- **Két eltérő kategória szerinti besorolás.**
- **Szavak egyenként villannak fel a képernyőn, és valamelyik csoportba sorolandók.**
- **„Gondolkodás nélküli” döntés.**
- **Reakcióidő a kísérleti alanyok**
  - ❖ **Asszociációs képességének mérése.**
  - ❖ **Beállítottság, értékrend értékelése.**
    - **Kevesebb idő: Férfi/Karrier, Nő/Család.**
    - **Több idő: Nő/Karrier, Férfi/család.**
    - **Kevesebb idő: Fekete/rossz, Fehér/jó.**
    - **Több idő: Fekete/jó, Fehér/rossz.**
    - **Tesztek 80%-ában fehér preferencia mérése.**

## 2 Ügyfélkapcsolati tőke

- Sikeres autókereskedő.
- Lényeglátás.
  - ❖ Azonnali döntések a vevő igényéről, hangulatáról, stb..
- Nincsenek előítéletei.
  - ❖ Nem ítél a külső alapján.
  - ❖ Tudja, mikor kell megfékezni az ösztönös gondolkodást.
  - ❖ Vevőkkel egyenlően bánik.
    - „Mindenki egyenlő valószínűséggel vesz autót”.
    - „Legvalószínűtlenebb eset a legjobb vevő.”
      - Kamasz kölyök. (Milliomos szülőkkel.)
      - Gazdálkodó „munkaruhában”. (Nagyon gazdag.)

## 3 Becsapósi

- Csapattagok
  - ❖ Fehér férfiak/nők.
  - ❖ Fekete férfiak/nők.
  - ❖ Hasonló megjelenés.
  - ❖ Hasonlóan diszkrét öltözködési stílus.
  - ❖ Hasonló kor.
  - ❖ Hasonló értelmi, kommunikációs képesség.
  - ❖ Hasonlóan kvalifikáltak, stb..
- Autókereskedések felkeresése autóvétel szándékával.
- Legolcsóbb autó iránti érdeklődés.
- Kereskedő által felajánlott ár után alku. (T = 40 perc)
- Kereskedők árajánlatai nem és bórszín függvényében.
  - ❖ Fehér férfiak. (Legkedvezőbb.)
  - ❖ Fehér nők.
  - ❖ Fekete nők.
  - ❖ Fekete férfiak. (Legkedvezőtlenebb.)
  - ❖ Szignifikáns különbség!
- Kereskedők tapasztalatai alapján erős asszociáció
  - ❖ Balek vevő/nő,
  - ❖ Balek vevő/kisebbség viszonylatában.

- **Kereskedő gondolkodási módjai**
  - ❖ **Tudatos szint**
    - **Vevő jellemének tanulmányozása alapján dönt az árról.**
    - **Nem lehetett volna különbség az ajánlati árakban!**  
(Minden egyezett a vevőknél.)
  - ❖ **Tudatalatti reakció**
    - **Ajtón belépő vevő váltja ki.**
    - **Előítéltre rácáfoló tények.**  
(Okos érvelés az alkunál)
    - **Eredeti hozzáálláshoz ragaszkodás.**

## **4 Harsona**

- **Parván mögötti próbajáték.**
- **Bizottság számára láthatatlanok.**  
(„Vak” meghallgatás.)
- **33 pályázó.**
- **Hangszer: Harsona.**
- **Képzett komolyzenész zsűritagok számára néhány taktus után felismerhető a zenészek képessége.**
- **Egy hölgy elsőpró sikert aratott.**
- **Megrögzött előítéletek miatt fokozatosan eltávolították.**
- **Indokok**
  - ❖ **Fizikai adottságok.**
  - ❖ **Levegőhiány hallható.**
  - ❖ **Megbízhatatlan.**
  - ❖ **Hiányos szakmai ismeretek.**
- **Pereskedés. (T = 5 év.)**

## 5 Vadászkiált

- „Vak” meghallgatás.
- Nyertes egy picike hölgy.
- Eddig a zenekarban játszott.
- A zsűri tagjai előtt évek óta ismert volt a játéka.
- Fizikai adottságai az eddigi megítélését negatívan befolyásolták.

## Következtetés

- **Implicit (tudatalatti) asszociációk szerepe jelentős a meggyőződésben, viselkedésben.**
- **Tudatos szint**
  - ❖ Világnézeti alap.
  - ❖ Kinyilvánított értékrend.
  - ❖ Magatartás szervezése, megnyilvánulások.
- **Tudatalatti szint**
  - ❖ Második attitűdszint.
  - ❖ Azonnali, automatikus asszociációk.  
(Pl. Férfias hangszer/nő)
  - ❖ Gondolkodást megelőzve.  
(Nem lehet gondosan megválogatni.)
  - ❖ Hatása nem tudatosult.  
(Nem szándékos és tudatos előítélet.)
  - ❖ Magatartásra kihat.
    - Diszkrimináció  
(Nem, faji hovatartozás.)
    - Kommunikáció bizalmatlanságot sugall.
    - Visszajelzés ennek megfelelő.

- **Objektív helyzetben mutatkozik meg a dolgok igazi értéke.**  
(Paraván mögötti játék.)
- **Gyors ítéletalkotás félrevezető lehet.**
- **Viselkedés megváltoztatásával a tudatalatti tudatosan befolyásolható.**

### **Észlelési hibák**

- **Burkolt személyiségelméletek**
  - ❖ Tulajdonságtársítás. (Személyiségjegyek összekapcsolódnak.)
  - ❖ Feltételezett együttállásnak nem vagyunk gyakran tudatában.
  - ❖ Fontos szerep a benyomás kialakításában.
  - ❖ Személy kevés megfigyelhető tulajdonsága összekapcsolódik egyéb, nem megfigyelhető jellemzőkkel.
  - ❖ „Aki hazudik, az lop is”
- **Sztereotípiák és kategorizálás**
  - ❖ Egységekben gondolkodás. (Emberek csoportokba sorolása.)
  - ❖ Személyészlelés feladata leegyszerűsítve.
  - ❖ Ismert típus tulajdonságaival ismeretlen egyén jellemzése.
  - ❖ Egy csoportba tartozó emberek közös tulajdonságokkal való felruházása.
  - ❖ Azokat a tulajdonságokat vesszük észre, melyek megerősítik az osztályjellemzőket.
- **Centrális és perifériális tulajdonságok**
  - ❖ Központi, meghatározó vonások aránytalanul nagy hatása.
  - ❖ Felcserélésük radikálisan megváltoztatja a személyről alkotott képet.
  - ❖ Nem centrális tulajdonságok esetén a felcserélésnek kis hatása van.
  - ❖ Az észlelt tulajdonság függ a körülményektől, a korábban szerzett információtól.
- **Halo-effektus**
  - ❖ Szembetűnő tulajdonság fényudvarként elhomályosít minden egyéb tulajdonságot.
  - ❖ Pl. külső megjelenés szolgál a belső személyes tulajdonságra történő következtetéshez.

- **Speciális torzítások**
  - ❖ **Első benyomás**
    - ✓ Értékelésben nagy szerepe a sorrendnek.
    - ✓ Megszab egy irányt.
    - ✓ Befolyásolja az összes többi súlyát.
    - ✓ Aránytalanul nagy hatása van az ítéletre.
  - ❖ **Negatív torzítás**
    - ✓ Negatív információknak aránytalanul nagyobb szerepe van.
    - ✓ Sokkal ellenállóbbak a változással szemben.
    - ✓ Pozitívan cselekvő ember felel meg az elvárt normáknak.
  - ❖ **Elnézés**
    - ✓ Pozitív tulajdonságok feltételezése.
    - ✓ Pozitív elvárás gyakran nyer megerősítést.
    - ✓ Barátságtalan viselkedés, barátságtalan, agresszív viselkedést eredményez.
- **Projekció**
  - ❖ Saját érzéseink másokra vetítése.
  - ❖ Védekező mechanizmus része.
  - ❖ Cél: A kellemetlen igazság elhárítása.
  - ❖ Az érzékelő érzelmi állapota saját érzelmi állapotát véli felfedezni másban.
  - ❖ A tények pillanatnyi érzelmi állapotnak megfelelően lereagálása. (Az emberek cselekedeteit is.)
- **Tudat alatti befolyásolás (Szubliminális percepció)**
  - ❖ Ingerküszöböt el nem érő, tudatalattiban jelen lévő.
  - ❖ Hatása sok esetben túlértékelt.
- **Szelektív érzékelés**
  - ❖ Saját érdeklődés befolyásolja az érzékelést. (Mit? Mennyire?)
  - ❖ Preferenciarendszer függvénye.

## Memória, sémák, kontextus hatása

- **Emlékezés**
  - ❖ Ujra alkotás, értelmes történetté formálás.
  - ❖ Idővel átalakul.
- **Séma**
  - ❖ Lényeges vonásokra korlátozódó leegyszerűsített ábrázolás, rendezőelv.
  - ❖ Kialakult rendező elv szerint kiegészítjük a történetet, a dolgokat.
  - ❖ Szemtanúk hitelességi problémája.
- **Kontextus**
  - ❖ Pillanatnyi helyzet, állapot, hangulat függvényében módosul az értékelés.

## Kognitív disszonancia

- Gondolataink közötti ellentmondás.
- Disszonanciaredukció vágya (Megszüntetésre irányuló törekvés.)

# Spontaneitás

## 1 Hadgyakorlat

- Csapatok
  - ❖ Kék csapat.
  - ❖ Vörös csapat.
- Két ellentétes katonai filozófia.
- Kék csapat filozófiája
  - ❖ Adatbázisok, mátrixok, módszertan az ellenség szisztematikus feltérképezéséhez.
  - ❖ Ellenség eszköztárának felmérése csúcstechnológia által.
  - ❖ Csúcstechnikát jelentő műholdak, érzékelők, számítógépek tiszta képet adnak a helyzetről.
  - ❖ Ellenség lehetőségeinek blokkolása.
  - ❖ Mátrixok elemzésével az ellenség sebezhető pontjai, várható lépései, lehetőségei feltérképezhetők.
  - ❖ Racionális elemzések.
  - ❖ Szisztematikus döntések.

- Vörös csapat filozófiája
  - ❖ Háború természeténél fogva kiszámíthatatlan, kaotikus, non-lineáris.
  - ❖ Bizonytalansági tényezők.  
(Heisenberg féle bizonytalansági tétel.)
  - ❖ Azonnali, vészhelyzetben hozott döntések szükségessége.  
(Spontán döntések.)
- Vörös csapat elszigetelése.
- Vörös csapat ellentámadása
  - ❖ Praktikus (klasszikus) megoldások.  
(Pl. fényjelek, motoros futárok)
  - ❖ Sikeres spontaneitás feltételeinek megteremtése.
- Vörös csapat győzelme.

## 2 Rögtönzött előadás

- Színjátszó csoport.
  - ❖ 5 férfi, 3 nő.
- Színpadon összecusukható székek.
- Nincs forgatókönyv, cselekményvázlat.
- Színészek nem tudják
  - ❖ Mi fog történni?
  - ❖ Milyen karaktert fognak játszani?
  - ❖ Mi a történet?
- Közönségtől ötletkérés.
- Rövid megbeszélés.
- Rövid előadás. (T = 30 perc)
- Cselekmény úgy zajlott, mintha napig gyakoroltak volna.
- Néha az elhangzottak és a cselekvés összhangja nem volt tökéletes.

- Hagyományos színdarab
  - ❖ Strukturált. (Mozdulatok, szavak leírva.)
  - ❖ Felelős rendező.
- Improvizáció
  - ❖ Félelmetesnek, kaotikusnak, véletlenszerűnek tűnik.
  - ❖ Szabályokon alapuló művészeti forma.
  - ❖ Társulat tagjai hetenként próbálnak. (Komolyan veszik a dolgukat.)
  - ❖ Próba a biztosíték, hogy a színpadon mindenki betartja a megegyezés szabályát.
  - ❖ Spontán döntések.
  - ❖ Analógia: Pl. Kosárlabda.



### 3 Elemzés csődje

- Ismerős arc.  
(Utastárs a metrón, portás bácsi, stb..)
  - ❖ Fényképek között a fényképét felismerik.
- Manuális (toll papír), verbálisan elemzése az arcnak.
  - ❖ Felismerési eljárásban nem ismerik fel a képét.
- Verbális leárnnyékolás
  - ❖ Vizuális memóriában tárolt adat felülírása verbális leírással.
  - ❖ Jobb agyfélteke képekben gondolkodik.
  - ❖ Bal agyfélteke szavakban gondolkodik.
    - Tudatos gondolkodás folyamata a bal féltekében.
  - ❖ Ismételt felismerési kérésnél az emlékezet a bal agyféltekéből próbálja előhívni a kért leírt információt.  
(Nem a jobb féltekéből, amiből előhívható lenne.)
- Vizuális felismerés jobban működik, mint a verbális leírás.

### 4 Tűzoltók

- Tűzoltók riasztás feltételezett konyhatűzhöz.
- Tűzoltók kivonulnak.
- Konyhára irányítják a tömlőket.
- Tűz nem csillapodik.
- Még több víz beeresztése a tűzfészekbe.
- Hatástalan.
- Folyósón keresztül hátrálás.
- Hadnagyak rossz érzése támadt, és azonnal kiharancsolta az embereit a lakásból.
- Beszakadt a padló.
- A tűz fészke nem a konyhában, hanem a pincében volt.
- A hadnagy „nem tudja”, miért parancsolta ki az embereit a lakásból.
- Nem tudatosan értékelte a tűzzel kapcsolatos furcsaságokat.
- Későbbi elemzés során fogalmazta meg.
  - ❖ Szokványos konyhatűz reagál a vízre.
  - ❖ A nappaliban melegebb volt, mint azt a konyhatűz indokolta volna.
  - ❖ Tűz nem volt hangos. (Ahhoz képest, amilyen forró volt.)
  - ❖ Ezekből a furcsaságokból összeállt a kép.
  - ❖ Baj van.
- Lényeg azonnali kiragadása vész helyzetben.
- Gondolkodása tudat alatti szinten zajlott.
- Nem állt meg elemezni, elemzettetn a problémát.
- Osztonos megerzés nem volt „verbálisan leárnnyékolva”.

## 5 Infarktusz

- Kérdőív orvosoknak.
  - ❖ Melyik páciensnél valószínűsíthető a szívinfarktusz diagnózisa?
  - ❖ Melyik páciensnél várható a következő három napon belül súlyos szívelégtelenség kialakulása?
  - ❖ Skálán értékelés. (0....100)
- Válaszok meglepően nagy szóródása.
- Orvosok úgy gondolták, racionális döntést kell hozniuk.
- Diagnosztizálás bizonytalanságának korrigálása.
  - ❖ Kockázat csökkentése.
  - ❖ Legkisebb infarktuszgyanú esetén sürgősségi ellátás elrendelése.  
(Műhibaperek megelőzése.)
  - ❖ Infarktuszgyanúval kórházba felvett emberek 10%-a esett át ténylegesen infarktuson.
- Fogytak az ágyak, kórházban pénzügyi, ellátási problémák.
- Matematikusok statisztikai szabályokat dolgoztak ki szubatomi részecskékre vonatkozóan.
- Matematikusok által használt alapelvek hasznosak voltak infarktuszgyanús esetek megítélésében.

- Infarktuszgyanús esetek osztályozása.
  - ❖ EKG lelet összevetése
    - Akut coronaria jelei megfigyelhetők-e?
    - Van-e folyadék a páciens tüdejében?
    - Szisztolés vérnyomás kevesebb-e 100-nál?
  - ❖ Minden rizikófaktor kombinációra egy döntéshozatali ábra kidolgozása.
  - ❖ Kezelési, beavatkozási javaslatok megadása.
- Az algoritmus 95%-os pontossággal kiszűri legsúlyosabb eseteket.  
(Orvosok saját tapasztalataikra, eszközeikre támaszkodva 75-89%-os pontossággal.)
- 70%-kal nagyobb hatásfokkal kiszűrte a rendszer azokat a betegeket, akiknél az infarktuszgyanú nem igazolódott.
- Megvédi az orvosokat a felesleges információk áradatától.
- Felszabadítja az orvosokat a bonyolult döntési folyamat alól.
- Energiájukat másra koncentrálhatják.

## 6 Joghurt

- 6 féle joghurtból álló választék esetén a vásárlók 30%-a vásárolt.
- 24 fajta joghurtból álló választék esetén az emberek 3%-a vásárolt.
- Joghurtvásárlás gyors döntés.
- Ösztönös ítélet, hogy szükség van-e a termékre.
- Egyszerű döntés esetén a nagy választék (feleslegesen sok információ) több gondolkozásra kényszerít.
- Tudatalatti leblokkol.
- Ellentmond a közgazdász, kereskedői bölcseletnek

## Következtetések

- Nincs eszköz és mód a valóságban rejlő bizonytalanságok elosztatására.
- Idő hiányában nem gondolható ki, és elemezhető végig az összes lehetőség.
- Kevés információ néha többet ér.
  - ❖ Adatbőség zavara.
  - ❖ Magabiztossági igény.
  - ❖ Döntés nem pontosabb.
- Döntéshozatalt „csak” tanítani lehet.
- Valóságban a tanult módszerek lassúak és nehézkesek.
- Döntések egyszerűsége
  - ❖ Legbonyolultabb problémák mögött is van rendszer.
  - ❖ Rendszerek alapján hozott döntések információ igénye kevesebb.
  - ❖ Óvakodni kell az egyszerű döntések túlbonyolításától.
    - Túl sok információ, túl nagy választék.
    - Tudatalatti leblokkol.

- **Stresszhelyzetben**
  - ❖ **Azonnali helyzetfelismerés és döntés.**
  - ❖ **Helyzet globális kezelése. (Átlátása.)**
  - ❖ **Cselekvés tapasztalatok, intuíció, rögtönzött mentális szimuláció alapján.**
  - ❖ **Döntések nem az összes lehetőség logikus és szisztematikus feldolgozása alapján születnek.**
  - ❖ **Elemzések sorozata között elveszhet a szembetűnő igazság, az emberi kreativitás, leleményesség.**
  - ❖ **Döntések minősége függ**
    - **Előzetes tréning.**
    - **Szabályok.**
    - **Próbák.**
    - **Strukturált feladatgyakorlás.**

- **Spontaneitás nem rendszer nélkül való.**
- **Megegyezés szabálya.**
  - ❖ **Nem kell magyarázatot adni a cselekvésre, okára, módjára.**
  - ❖ **Semmilyen felvetést nem szabad elutasítani!**
  - ❖ **Gyors helyzetfelismerés és reagálás lehetőségének biztosítása.**
- **Elemzés bénító hatása**
  - ❖ **Gördülékeny, intuitív nonverbális tudatalatti folyamatok megsérülnek a magyarázó folyamatban.**
  - ❖ **Verbális leárnyékolással, a leírt, megfogalmazott gondolatok, gondolatmenetek strukturálásával a problémamegoldó képesség csökken. (Kb 30%-kal.)**

# Direkt módszer torzításai

## 1 Rockzenész

- **Jellemzők**
  - ❖ **Udvarias, szerény, figyelmes, értelmes, tehetséges. (Szimpatikus egyén.)**
  - ❖ **Újszerű stílus, eredeti megjelenés, érdekes dalok. (Egyetlen műfajba sem sorolható.)**
- **Szakmai elismertség.**
- **Karrierje beindult. (Klipek, CD-k, teltházás előadások.)**
- **Vélemény: „Hű, ez klassz!”**
- **Sikeresség (ismertség) előfeltétele: Rádiók játsszák a számait!**
- **Rádiók piackutatók felmérése alapján szerkesztenek.**
- **Közvélemény-kutatás felmérései alapján megbukott.**
- **Karrierje problematikussá vált.**
- **Zenei guruk nem a megérzéseikre hallgattak, hanem a közvélemény-kutatási adatokra. (Direkt módszer alkalmazása.)**

## 2 Morris

- **Politika világába átültetve az üzleti világban alkalmazott közvélemény-kutatás módszere.**
- **Minden állítás után megkérdezni**
  - ❖ **„Kire szavaznának?”**
- **Megtudható, mely állítás mozgósít.**
- **Mely állítás mennyi és milyen szavazót mozgósít.**
- **Valóság reakciókat vált ki az emberekben.**
- **Igyekezet az erős és titokzatos reakciók rendezőelveinek megértésére.**

### 3 Pepsi/Coke

- Coke piacvezetőként uralta a világot.
- Pepsi egyre nagyobb részt hasított le a Coke piaci részesedéséből.
- Coke terítése erősebb volt.
- Több helyen lehetett kapni.
- Többet költöttek reklámra.
- Pepsi nyílt reklámkampányba kezdett.
- „Vak” kóstolás szervezése mindkét részről.
- Pepsi jobban ízlett.
- Coke ízén változtattak. (New Coke)
- „Vak” kóstolás szervezése.
- Jól vizsgázott.
- Mégis megbukott.

### 4 Margarin/vaj

- Margarin nem volt népszerű.
- Nem volt fogyasztói érdeklődés.  
(Nem vásárolták, nem fogyasztották.)
- Szín változtatása.  
(„Vajszín”)
- Kóstoló szervezése háziasszonyoknak.
- „Vak” kóstolás eredménye
  - ❖ Margarin ízlett.
  - ❖ Háziasszonyok úgy tudták, hogy vajat esznek.
- Értékesítés növelése
  - ❖ Alufóliás csomagolás.  
(Vevő magas minőséggel asszociálja.)
  - ❖ Kóstoló szervezése.
- Bevált.

## 5 Christian Brothers/ E&J

- CB veszített piaci részesedéséből.
- Termékük nem drágább, könnyen megtalálható a boltokban, reklámozás hasonló mértékű.
- "Vak" tesztelés eredménye
  - ❖ Kiegyenlített helyzet.
- „Látó” tesztelés
  - ❖ CB terméke jobban szerepelt. (Érzelemátvitel.)
- Piacvesztés oka
  - ❖ Csomagolás.
  - ❖ E&J palackja mutatósabb volt.
  - ❖ CB palackja borosüveghez hasonló volt.

## Következtetések

- Vevői igénnyel kapcsolatos megérzések rejtélyesek, bizonytalanok, szubjektívek.
- Biztonságra törekvés.
  - ❖ Közvélemény-kutatás. (Vásárló megkérdezése.)
  - ❖ Direkt módszer. (Kifejezések értelmezési problémái. Pl. szokatlan vagy csúnya?)
  - ❖ Emberek készségesen elmondják cselekedeteik, magatartásuk okait.
  - ❖ A magyarázatok a tudatalatti spontán véleményei, döntései miatt nem korrektek.
- Közvélemény-kutatók valós piactól elszigetelt, steril környezetben dolgozók.
  - ❖ Pl. telefonos kérdezés számítógép mellől.
- Lényeg kiragadása mindig kontextusban történik.
- Indirekt módszerrel lehet képet kapni a vásárló motivációjáról.
  - ❖ Nem közvetlen kérdezés.
  - ❖ Viselkedésük (vásárlói szokások), környezetüket, testbeszédük tanulmányozása.

- **Bonyolult felmérni, hogy mit gondolnak valójában az emberek.**
- **Részekre bontásnál az egész integritásának elvesztése.**
  - ❖ **Nem elég egy dimenzióknak (pl. íz) eleget tenni.**
  - ❖ **Coke csak a termékre koncentrált.**  
(Pepsi a fiatalokra, mint célcsoportra.)
  - ❖ **Valóságban senki sem eszik/iszik „vakon”!**
  - ❖ **Megítélés mennyiségfüggő.**  
(Kis mennyiségnél édesebb választása.)
  - ❖ **Termék és csomagolása összekapcsolódik.**
    - **Csomagolásról alkotott benyomás a termékre is vonatkozik.**
    - **Emberek konzervatív gondolkodásmódja.**
    - **Pl. lekvár üvegben, modell a csomagoláson.**
  - ❖ **Érzelemátvitel jelentősége.**

## **Gondolatolvasás művészete**

### **1 Arc taxonómiája**

- **Cél az arckifejezések pontos leírása.**
- **T = 7 év.**
- **Orvosi könyvek, funkcionális anatómiai munkák tanulmányozása.**
- **Arc minden izmának mozgásának kategorizálása.**  
(Mimikai egységek.)
- **Mimikai mozgások videoszalagra rögzítése.**
- **Mimikai egységek pontos meghatározása.**
- **Mimikai egységek mozgáskombinációi.**
- **Két izomnak 300 mozgáskombinációja.**  
**Három izomnak 4000 mozgáskombinációja.**
- **Minden egység kombinációinak tanulmányozása**
  - ❖ **Jelentéssel bíró arckifejezések száma: 3000**
- **Érzelemkifejezés teljes mimikai repertoárjának kategorizálása.**



## 2 Karikatúrák

- Két csoport
- Humoros rajzok meghatározott ideig való nézegetése.
- Csoporttagok szájába toll.
  - ❖ Egyik csoport
    - Száj összeszorítása.  
(Ne tudjanak mosolyogni!)
  - ❖ Másik csoport
    - Száj széthúzása.  
(Csak mosolyogni tudjanak!)
- Második csoport a rajzokat sokkal humorosabbnak, vidámabbnak értékelte.

## 3 Autisták

- Gondolatolvasás csődje.
- „Érzelemlakság”
- „Elsőbenyomás érzékelő” rendszer sérült.
- Nincs tájékozódási igény.  
(Nem néznek a másik arcába, szemébe beszélgetéskor.)
- Nehézségek a nonverbális jelenségek értelmezésében  
(Pl. gesztusok, arckifejezések.)
- Nincs beleérző képesség.
- Szavak szó szerinti jelentésükben való értelmezése.
- Tárgy, eszközcentrikusság.  
(Pl. „festmény, fal”. Képeket keresése a falon.)
- Film jelenetében nem a cselekményre koncentráció.
- Különálló tárgyak, és összefüggéseik. (Pl. nő, férfi, szék.)
- A szék kelti fel az érdeklődést.

## 4 Stresszhelyzetek

- Pontosabb vizuális érzékelés.
- Csórlátás.
- Csökkent hangérzékelés.
- „Lelassult idő” érzése.
- Agy drasztikusan csökkenti a feldolgozandó információ mennyiségét.
  - ❖ Tágabb környezet érzékelésének beáldozása a stresszhelyzetre koncentráció érdekében.
  - ❖ Irreleváns információk kikapcsolása.
- Agy feleslegesnek ítélt funkciókat kikapcsolja.
  - ❖ Hangérzékelés, memória, látás beszűkülése, motoros funkciók, stb...
  - ❖ Pulzusszám több, mint
    - 145/perc.
      - Komplex motoros funkciók leállása. (Pl. Két kézzel dolgozni, záróizmok.)
    - 175/perc.
      - Kognitív folyamatok, tudat alatti információfeldolgozás megszűnik. (Rémült, feldühödött emberrel kommunikálni.)

## Következtetések

- Gyors helyzetfelismerés leggyakoribb formája
  - ❖ Első benyomás alapján alkotott vélemény.
- Környezetünk gondolatainak megfejtése
  - ❖ Viselkedés figyelése.
  - ❖ Emberek arcába (szemébe) nézés kommunikáció során.
  - ❖ Kíváncsiság, helyzetértékelés, gondolatolvasás.
  - ❖ Időszükséglet. (Pl. Reagan elleni merénylet.)
- Komplex érzelmek kiolvasása az arckifejezésből.
  - ❖ Arc értékes információt hordoz a belső motivációról, érzelmekről.
  - ❖ Arcot figyelve előrejelzések.
- Pszichológiai felfogás
  - ❖ Arckifejezések kulturálisan determináltak.
  - ❖ Arc mimikája társadalmilag elfogadott konvenció.

- **Arcra kiülő információ a „folyamat”.**
  - ❖ **Nem az agyban lejátszódó folyamatok megnyilvánulása.**
  - ❖ **Visszahat az agy működésére.**
  - ❖ **Érzelem előbb nyilvánulhat meg az arcon.**
  - ❖ **Az arc nem az érzelmek másodlagos kifejezője.**
  - ❖ **Egyenlő rangú fél az érzelmek kifejezésében.**
  - ❖ **Arc nagymértékben saját specifikus ingereitől vezérelve működik.**
- **Akaratlagos mimikai munka érzelem leplezésének céljából.**
  - ❖ **Elfojtani kívánt érzelem átüt az akaratlagos mimikán.**
- **Másik szándékainak, viselkedésének hibás értékelésének alapja korábbi viták, félreértések, sérelmek.**