

# ÍGY

## DÖNTS OKOSAN!

# 3

## KONKRÉT MÓDSZER PÉLDÁKKAL

hogy még jobban kezeld  
életed nagy dilemmáit



**Besnyi Erika**  
tréner, coach ACC, mediátor  
Vintage Office Kft.





## TARTALOMJEGYZÉK

Mi áll a döntéseink hátterében? . . . . .	3
Pro-kontra avagy érvek és ellenérvek . . . . .	6
Tegyél fel magadnak „miért” kérdéseket . . . . .	7
Az 5 miért gyakorlata . . . . .	8
Erőtér modell avagy a Gleicher-formula . . . . .	9
Így alkalmazzuk a Gleicher képletet! . . . . .	10
Első lépés . . . . .	10
Második lépés . . . . .	12
Harmadik lépés . . . . .	14
Negyedik lépés . . . . .	15
Ötödik lépés . . . . .	16
És akkor most jöjjön a matek! . . . . .	17
Melyik eszközt, hogyan próbáld ki a döntéseidnél? . . .	20

# Mi áll a döntéseink háttérében?



Nincs rossz vagy jó döntés, csak döntés van – következményekkel. És néha rettentő nehéz döntést hozunk, mert előfordulhat, hogy azok a bizonyos következmények egyik alternatíva esetén sem túl vonzóak – ilyenkor mondjuk azt, hogy a „kisebbik rosszat választottam”.

Van egy kedvenc mondásom: ha dönteni akarsz, dobj fel egy pénzérmét, és amíg a levegőben van, teszteld magad, hogy melyik oldalnak „drukkolsz”, mire essen - fej legyen vagy írás?

A lelkünk mélyén, a zsigereinkben mindig érezzük, hogy mi lenne számunkra a „jó” döntés. Ahogy Daniel Pink<sup>(1)</sup> írja: a döntés mindig az úgynevezett jobb agyféltekénkben születik meg, ahol az érzéseink, érzelmeink „laknak”, majd a „szerver-szoba-szerű”, a logikus, racionális gondolkodásért felelős, jóval lassabb és megfontoltabb bal agyfélteke megmagyarázza a döntésünket.

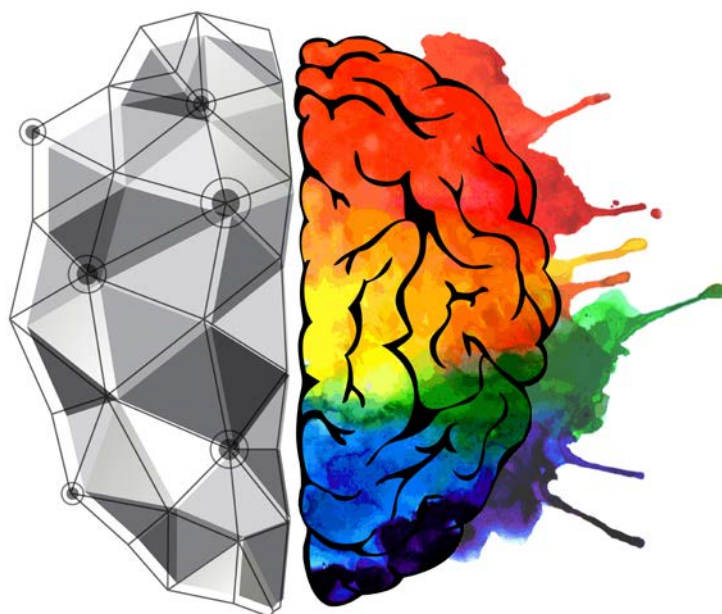
## MINDEN JOG FENNTARTVA

Jelen kiadványban közölt írás, valamint a benne szereplő gyakorlatok a szerzői jogról szóló törvény alapján szerzői jogi védelem alatt állnak. Jelen kiadványt vagy annak bármely részét sokszorosítani, másolni, átdolgozni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképeszeti továbbá egyéb módon reprodukálni valamint továbbítani tilos. Jelen kiadvány szerzője a szerzői jogát fenntartja. Ezen letöltött példány továbbítása, terjesztése kizárólag a forgalmazó, az okvagyok.hu írásos engedélyével lehetséges!

Tegyük fel, hogy épp megkaptuk a fizetésünket és úgy érezzük, most aztán igazán jár egy kis kényeztetés nekünk, így beszábadulunk egy plázába és hagyjuk, hogy elcsábítson minket egy .... piros ruha ... vagy egy új mobil... valami luxus, amit egyébként soha nem vennénk meg.

Berohanunk az üzletbe és mindenfajta kérdés és próba nélkül már meg is vesszük magunknak a „csábítót”. Ez az igazi impulzus vásárlás: meglátjuk a kirakatban és hagyjuk, hogy elragadjon a lelkesedés, a szenvedély, a KELL érzése. Ilyenkor abszolút a jobb agyféltekénk dominál, előnt a szerzés öröme. Csak amikor kijövünk a boltból, akkor jön elő az első racionális kérdés: „Biztos, hogy kellett ez nekem?”

Szerencsére a bal agyféltekénk egy másodperc alatt legalább 5 érvet képes felsorakoztatni a döntésünk védelmében: mert még nincs piros ruhám / ez volt az utolsó darab / ma volt a leértékelés utolsó napja / úgyis belefogyok / azért nekem is jár valami azért, hogy egész hónapban húzom az igát, na nem?! stb.



Ha Te is jártál már így, akkor sejtem, hogy felsóhajtasz: igen, de mi ez a piros ruha vagy új mobil ahhoz a döntéshez képest, hogy például otthagyjam-e azt a lélekölő munkát, vagy hogy kilépjek-e abból a számomra méltatlan kapcsolatból, vagy hogy elmenjünk-e külföldre szerencsét próbálni, vagy hogy adjuk-e el a városi lakásunkat és költözzünk-e vidékre?

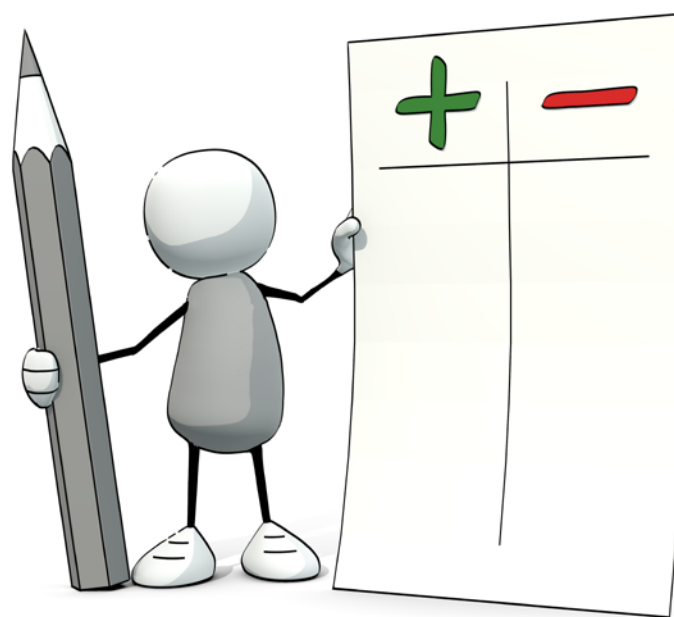
Ezek a döntések nemcsak azért tűnnek nehezebbnek, mert véglegesnek, visszavonhatatlannak érezzük őket, hanem mert az életünk számos területére lesznek hatással, és más embereket vagy emberekhez kapcsolódó viszonyokat is érinthetnek a környezetünkben. A döntések következményeit még számba venni is macerás, idő- és energiaigényes vagy épp fájdalmas. Most mégis erre biztatlak. Nézz rá másképp a döntéseidre: a félelmek, a tehetetlenség legjobb ellenszere, ha új módszereket próbálsz ki, s megpróbálsz megérteni, milyen gondolataid vannak a negatív érzéseid mögött.

**Ismerj meg három népszerű döntési modellt példákkal, amelyek segíthetnek életed nagy választási lehetőségeiben.**



# 1. Pro-kontra avagy érvek és ellenérvek

Döntési helyzetekben segíthet, ha egy lapra összeírjuk pro és kontra, hogy mi szól a döntésünk mellett vagy ellen. Szisztematikusan végiggondoljuk, hogy mit nyerünk és mit veszítünk azzal, ha így vagy úgy döntünk. A módszer sokszor hatásos, segít végiggondolni minden érvet és ellenérvet. Egyetlen dologban nem segít: nem tudunk „súlyozni”. Amikor ki akartam lépni a munkahelyemről, akkor a távozásom mellett olyan érvek szóltak, hogy már minden nap gyomorgörccsel megyek be dolgozni vagy hogy semmi olyat nem csinállok, amit valóban szeretek. A távozás ellen szólt, hogy a munkahelyem közel volt az otthonunkhoz és az óvodához, ahová a fiam járt. Egyszerűen nem tudtam megfeleltetni egymásnak az érveket: melyik esik nagyobb súllyal latba? Melyik a fontosabb?



# 2 • Tegyéél fel magadnak „miért” kérdéseket

Toyota Szakicsi<sup>(2)</sup> nevéhez fűződik a Lean management-ben használt **5 MIÉRT** (5 Whys vagy 5W) módszer megalkotása, amelynek segítségével le lehet ásni a probléma gyökeréig, így valós megoldást lehet találni rá. A módszer úgy működik, hogy a problémára irányuló „miért” kérdést megválaszoljuk, majd magára a válaszra is egy újabb kérdést teszünk fel és nem elégszünk meg az úgynevezett „elsődleges”, felszínes válaszokkal. Érzéseket keresünk, megpróbáljuk megérteni a helyzetet.

*Toyota klasszikus példája az 5 MIÉRT módszer leírására:*

Kérdés	Válasz	Megoldás
1. kérdés: miért késtél?	1. válasz: mert leállt az autóm	1. szintű megoldás: holnap behozlak én
2. kérdés: miért állt le az autó?	2. válasz: mert elfogyott a benzin	2. szintű megoldás: adok benzint
3. kérdés: miért fogyott el a benzin?	3. válasz: mert nincs pénzem benzinre	3. szintű megoldás: adok pénzt
4. kérdés: miért fogyott el a pénzed?	4. válasz: mert eljátszottam	4. szintű megoldás: megtiltom a játékot
5. kérdés: miért játszottad el?	5. válasz: mert játékszenvedélyem van	5. szintű megoldás: kezeljük a játékszenvedélyt

## Az 5 miért gyakorlata

Tegyél magad elé egy papírt, és írd fel, mi az a probléma, amivel küzdesz. Próbáld meg minél egyszerűbben és konkrétan megfogalmazni.

Például: „Nem szeretek már a munkahelyem dolgozni.”

- 1. Miért?** ► Mert nem csinálhatom azt, amit szeretek.
- 2. Miért nem csinálhatod azt, amit szeretsz?** ► Mert egész nap csak meetingekre járok.
- 3. Miért jársz egész nap meetingekre?** ► Mert ha nem megyek, akkor nélkülem nem működnek a dolgok. / Mert nem merek nemet mondani.
- 4. Miért nem működnek nélküled a dolgok?** ► Mert senkinek nem merem delegálni a feladataimat. / Mert nincs kinek delegálnom a feladataimat.
- 5. Miért nem mered delegálni a feladataidat?** ► Mert az embereim nem értenek hozzá. (Kompetencia-probléma) / Mert akkor már nem lenne szükség rám. (Önbizalom-probléma).

Toyota módszere abban segít, hogy szembenézz az úgynevezett „gyöker-okokkal”, és ehhez elég ötször feltenni a MIÉRT kérdést. Persze csak ha őszintén válaszolsz rájuk. A megoldás és a hozzá kapcsolódó döntés így jó esetben az 5. válasz után látszik. Feltéve, ha tényleg akarod tudni és látni, hogy mi az igazi probléma. Ha elsőre nehezen megy az egyértelmű megfogalmazás, ha úgy érzed, hogy pokoli nehéz a kökemény őszinteség önmagaddal szemben, akkor adj magadnak egy kis időt. Nézz rá a miértjeidre és akár aludj rájuk néhány napot. Hogyan változnak az okok? Miért érdemes gondolkodnod a miérteken? Mit nyersz, ha megtalálod amiértek gyökerét?



# 3 • Erőtér modell avagy a Gleicher-formula

Tételezzük fel, hogy szeretnél elköltözni egy kényelmesebb otthonba, ám tulajdonképp szereted a kicsi, ám közlekedési szempontból annál jobb helyen lévő lakásod. Új szomszéd érkezik a lakásba, aki amellet, hogy az otthonát teljesen felújítja, így a következő hónapokban folyamatos zajban kell élned, kiderül, hogy az új lakó undok, trehány és már az első héten jól összevesztetek. Motiváltabb leszel a költözésre?

Nézzünk egy másik példát: elégedetlen vagy a munkaadóddal, kemény a főnök, igazságtalan és a legtöbb nehéz munkát rád löcsöli. Mégis maradsz, mert úgy véled, ennyi pénzt máshol biztosan nem tudsz majd keresni. Kiderül, hogy a közvetlen kollégád távozik cégtől, helyére nem vesznek fel új embert, hanem a feladatait közted és egy másik kolléga között elosztják. Korábban napi 10, most napi 12 órát dolgozhatsz. Ösztönözni fog az új helyzet, hogy szétnézz az álláspiacon: lehet-e máshol is keresni ennyit? Míg korábban az elégedettség vagy a kényelem lefékezett, az új helyzet hajtóerő lehet?



Az erőter modell, mint döntéstámogató módszer az életünk hajtó-, és fékezőerőit veszi górcső alá.

A módszert először *Kurt Zadek Lewin* (1890-1947) amerikai-német pszichológus írta le és a vállalatokban, szervezetekben lejátszódó változások illusztrálására. Lewin szerint a változtatással kapcsolatban a szervezetben hajtóerők és fékezőerők hatnak. A hajtóerők azok a problémák vagy lehetőségek, amelyek arra ösztönzik a szervezetet, hogy változzanak. Más megközelítésben azok az erők, amelyek meg akarják változtatni a pillanatnyi helyzetet. A fékezőerők pedig mindazok a szervezeti és egyéni szintű tényezők, amelyek akadályozzák a változást. Más megközelítésben azok az erők, amelyek a pillanatnyi helyzet fenntartásában érdekeltek. ***A sikeres változás feltétele, hogy a hajtóerők kerüljenek túlsúlyba.***

Milyen jó lenne, ha a fenti bonyolultnak hangzó elméletet egy egyszerű matematikai képlettel le tudnánk írni! Erre használják a pszichológiában az ún. Gleicher formulát, ennek most a három tényezős elméletével dolgozunk az egyéni döntések szintjén:

**Gleicher képlete** a következőképpen alakul:

**$E \times V \times I > K$** , ahol:

**E:** elégedetlenség a jelenlegi állapottal

**V:** vonzó jövőkép

**I:** annak ismerete, hogy a jövőkép eléréséhez milyen lépések, cselekvések szükségesek

E három tényező együttesen adja a változás "energiáját".

**K:** a változás anyagi és pszichológiai költségei

Ennek megfelelően ahhoz, hogy a változás erőterében a hajtóerők kerüljenek előtérbe, az szükséges, hogy elégedetlen légy a jelenlegi állapottal, ismert és vonzó legyen számodra a változással elérni kívánt állapot. És persze tudatában légy annak, hogy milyen konkrét lépéseket kell tenned ahhoz, hogy eljuss a jelenlegi helyzetből a jövőbeli állapotba. S természetesen mindennek felül kell múlnia a változás anyagi költségeit és pszichológiai terheit!<sup>(3)</sup>

Így alkalmazzuk a Gleicher képletet!

## ELSŐ LÉPÉS

Fogj egy A4-es lapot és tedd magad elé vízszintesen. Írd le azt az állítást a lap tetejére, amit tesztelni szeretnél. Például: „Elválok.” vagy „Maradok a munkahelyemen.” vagy „Vállalkozó leszek.” stb. Ennek az ún. „hívó mondatnak” egyszerűnek, konkrétnek és „binárisnak” kell lennie, tehát tudnál rá igennel vagy nemmel válaszolni.

A példa kedvéért legyen ez az állítás az, hogy:

***„Kilépek a mostani munkahelyemről”.***



## MÁSODIK LÉPÉS

Húzz egy függőleges vonalat, vagyis felezd el a lapot. Először a bal oldalon fogunk dolgozni, amelynek a tetejére kérlek, írd fel: „Veszteségek”. Ide kerülnek azok az áldozatok (anyagi, erkölcsi és pszichológiai „költiségek), amelyeket az állításodban meghatározott döntés szerint meg kell hoznod.

Ahhoz, hogy pontosan meg tudd határozni, milyen kockázattal, áldozatokkal jár a döntésed, kérdéseket kell feltenned önmagadnak. Olyan kérdéseket, amelyeket eddig valószínűleg nem akartál hallani, amelyekkel eddig nem akartál szembenézni.

A fenti állítás szerint például ilyen kérdéseket tehetsz fel magadnak, legalább tízet:

- ▶ Hogyan fogom ezt kommunikálni a főnökömnek?
- ▶ Hogyan fog ez érinteni anyagilag? Miből fogok megélni?
- ▶ Mennyi időre van tartalékom? Miről kell lemondanom?
- ▶ Mi lesz a TB-mmel és a nyugdíjtakarékossággommal? Miből fogom fizetni a hitelt?
- ▶ Mit fog szólni a környezetem (szüleim, párom, barátaim, kollégáim)? Hogyan változik a helyzetem, megítélésem, presztízsem?
- ▶ Hogyan fogom viselni, hogy nem kell minden nap bemennem valahová?
- ▶ Milyen következményei lesznek az életünkre?
- ▶ Mit fogok sajnálni a legjobban, hogy nem lesz többé?
- ▶ Milyen nehézségeket fog ez a döntés okozni?
- ▶ Mitől tartok a legjobban?



Amikor minden „negatív” kérdést felírtál, válaszold meg őket őszintén és minél konkrétan. A legjobb, ha ezt írásban teszed. Kérlek, figyelj rá, hogy ne adj olyan válaszokat, hogy „majd kiderül”, vagy „biztos lesz valahogy” vagy „majd akkor megoldom” – próbálj nagyon egzakt és tényszerű lenni. Ha nem tudod a választ, akkor azt írd le, de ne hitegesd, ne ámítsd magad – nézz szembe a valósággal!

Ha minden választ leírtál, akkor értékeld ezt a „Veszteség” oldalt 0 és 100 között aszerint, hogy mennyire látod súlyosnak. Írd le ezt a számot a lap bal oldalára.

A példa kedvéért legyen ez a szám **80**.



## HARMADIK LÉPÉS

Most menjünk át a napos oldalra, nézzük meg a „Nyereség” részt. A jobb oldalt oszd további 3 részre egy-egy függőleges vonallal.

Az első oszlopba ezt a címet írd fel: **„Vonzó cél”**.

Tegyél fel magadnak most legalább 5 olyan kérdést, amelyek megint a címben szereplő állításra („Kilépek a mostani munkahelyemről”) vonatkoznak, de most pozitív szempontból nézve.

Ilyen kérdéseket tehetsz fel magadnak:

- ▶ Mi lesz más, ha kilépek?
- ▶ Mi lesz a legnagyobb nyereségem, ha megteszem?  
Mit fogok nyerni?
- ▶ Mi fog pozitív irányba változni?
- ▶ Mitől fogom magam jobban érezni?
- ▶ Mi az, amit ezután másképp fogok csinálni? Mi az, amit eddig nem tehettem meg, de ezután megtehetem?

Amikor minden „pozitív” kérdést felírtál és őszintén, konkrétan meg is válaszoltál magadnak, akkor értékeld a „Vonzó célt” egy 0-tól 5-ig skálán aszerint, hogy mennyire csábító számodra az, hogy kilépj a munkahelyedről. Írd ezt a számot a jobb oldalra, az első oszlopba.

A példa kedvéért legyen ez a szám **5**.

## NEGYEDIK LÉPÉS

Továbbra is a „napos”, a jobb oldalon maradunk, mégpedig a középső oszlopban. Ennek a résznek a címe: **„Egyértelmű lépések”**.

Itt azt fogod tesztelni, hogy mennyire vagy azzal tisztában, hogy pontosan mit is kell tenned, hogy elérd azt, amit az állításban megfogalmaztál, jelen esetben azt, hogy kilépj a munkahelyedről.

Itt is legalább 5 kérdést tegyél fel magadnak és koncentrálj a konkrétumokra! Igyekezz minden kérdésre pontos választ adni, a „majd megoldom” meg a „valahogy majd csak lesz” maszat-reakciókat ne fogadd el magadtól!

Ilyen kérdéseket tehetsz fel magadnak:

- ▶ Mit fogok a felmondásom előtt megtenni? (pl. keresek-e másik munkát, írok-e CV-t)
- ▶ Mikor és hogyan fogom kommunikálni a távozásomat? (Azt szoktam mondani, akkor ugorj ki a gépből, ha az elérte az utazó magasságot és lesz időd az ugrás után ejtőernyőt nyitni. Mit is jelent ez? Például nyár elején vagy decemberben nem érdemes váltani, hiszen akkor úgylis szabira megyünk és a továbblépést is nehezíti az uborkaszezon. A tavaszi és az őszi hónapok sokkal alkalmasabbak a váltásra.)
- ▶ Milyen indokot fogok mondani?
- ▶ Igényt tartanak-e az utódom betanítására?
- ▶ Mennyi felmondási idővel számolok? Megváltják-e a szabadságaimat?
- ▶ Mi lesz a felmondás után az első lépésem?
- ▶ Kinek kell szólnom, hogy kiléptem? (pl. bank, biztosító, stb.)



Amikor minden, a megteendő lépésekre vonatkozó kérdést felírtál és meg is válaszoltál, akkor értékeld ezt a részt egy 0-tól 5-ig skálán aszerint, hogy mennyire egyértelmű számodra az, hogy mit kell megtened azért, hogy ki tudj lépni a munkahelyedről. Írd ezt a számot a jobb oldalra, a középső részbe.

A példa kedvéért legyen ez a szám **4**.

## ÖTÖDIK LÉPÉS

Következzen a jobb oldal utolsó oszlopa. Itt egyetlen kérdést tegyél fel magadnak és azonnal válaszold is meg: egy 0-tól 5-ig skálán mérve mennyire szenvedsz a jelenlegi helyzetből? A példa kedvéért legyen ez a szám **3**.

## És akkor most jöjjön a matek!

Szorozd össze a Nyereség részre adott három számot - a példa szerint ez  $5 \times 4 \times 3$ , összesen **60**. Ha emlékszel, akkor a példa kedvéért a Veszteség oldalt **80** pontra értékeltük. A számítás szerint tehát jelen pillanatban úgy tűnik, hogy kilépni a munkahelyedről nagyobb veszteséggel jár, mint nyereséggel.

**DE!**

A lényeg nem a matekon van. Hanem a kérdéseken, és a válaszokon. A számszerű eredmény egyelőre azt mutatja, nem állsz készen váltani. Ha viszont most csalódottság van benned, mert arra számítottál, hogy az jön majd ki, hogy válts, akkor a lelked mélyén ott van a vágy, hogy válts - így azt kell megnézned, mit és hogyan tudsz változtatni az eredményen.

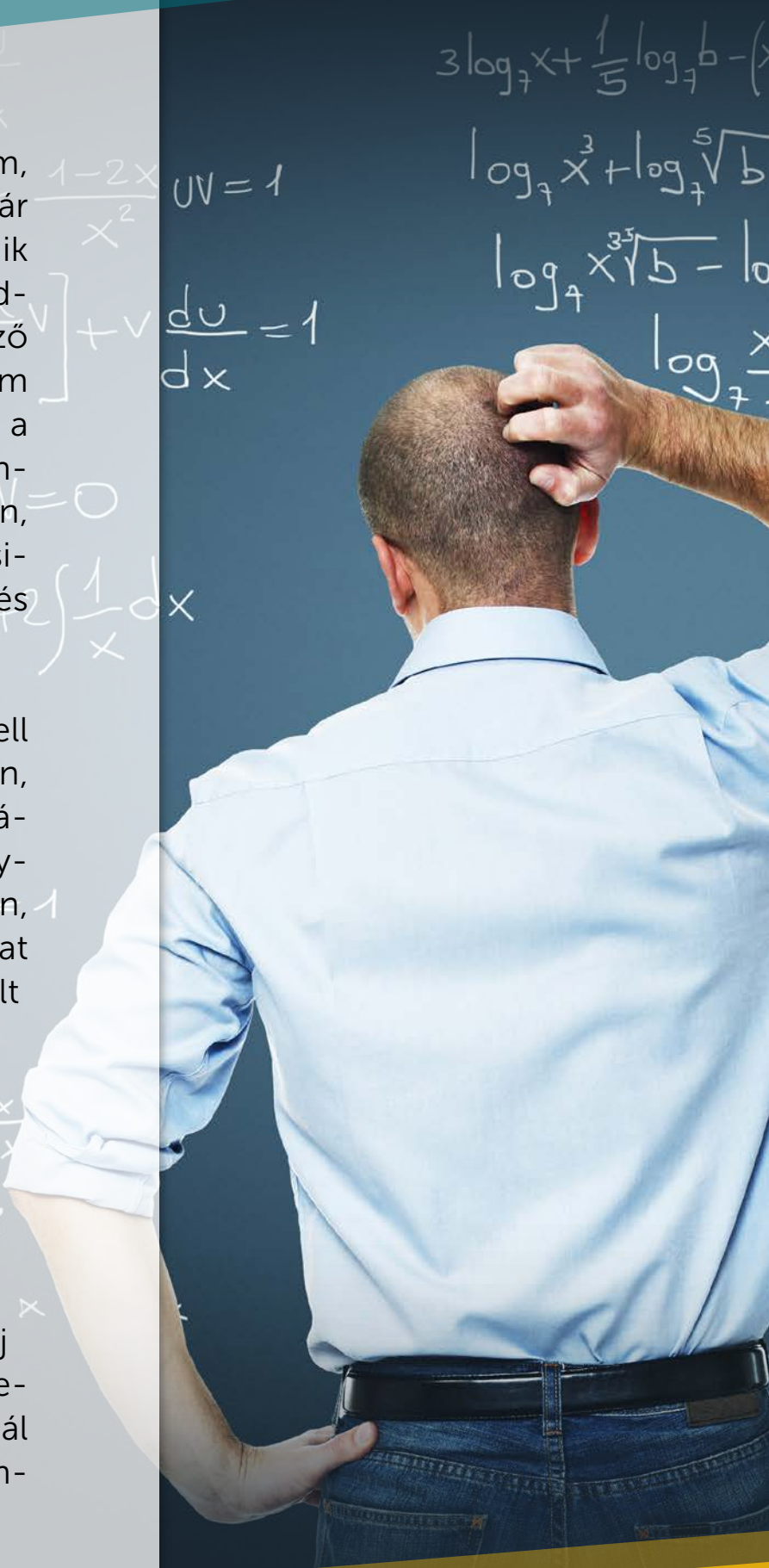
Nézzük meg, melyiken tudsz reálisan változtatni? Vagy a Veszteség oldalt csökkented azáltal, hogy megnyugtatóbb megoldásokat találsz a könnyörtelen kérdésekre, vagy jobban elő kell készítened a váltást, egyértelműbbé kell tenned a „hogyanokat”, a megteendő lépéseket.

Vagy fel kell tenned a kérdést: *„valójában mennyire szenvedek ettől a kialakult helyzettől?”*



Sokszor kérdezik tőlem, hogy azután, hogy már tudják, hogyan működik a modell, fogják-e tudni használni a következő döntési helyzetben, nem fogják-e manipulálni a saját válaszaikat, a pontozást annak érdekében, hogy alátámasszák a zsigeri, a jobb agyféltekés döntésüket?

Ne felejtsd el: a modell ereje nem abban van, hogy matematikai választ ad egy döntéshelyzetben. Hanem abban, hogy egy rendszert mutat ahhoz, hogy strukturált formában szembenézz a félelmeiddel, megoldásokat és konkrét válaszokat keress az égető kérdésekre, lemodellezd a jövőt, felmérj a lehetőségeket és konkrét válaszokat adj olyan problémákra, amelyekkel eddig nem tudtál vagy nem akartál szembenézni.



## MINTA

„Kilépek a munkahelyemről”			
Veszteségek	Vonzó cél	Egyértelmű lépések	Szenvedés mértéke
Hogyan fog ez érinteni anyagilag? Miből fogok megélni? A férjem keres annyit, hogy nagyjából egy évig ne aggódjunk.	Mi lesz más, ha kilépek? Nem lesz gyomorgörcsöm. Felszabadult leszek. Türelmesebb leszek a gyerekekkel. Lesz időm elmenni az óvodai ünnepekre.	Milyen lépéseket érdekes megtennem a felmondásom előtt? Aktualizálom az önéletrajzomat. Jövő hétfőn felhívom az X cégnél dolgozó barátnőmet, ők most irodavezetőt keresnek.	Mennyire szenvedek a jelenlegi helyzetből?
<b>80</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

Ha már itt tartasz a döntéstámogató workbookban, akkor igen közel vagy ahhoz, hogy életed egyik dilemmáját elég jól kezeld. Ami fontos lehet még, hogy ne feledd Jack Whyte brit író egyik gondolatát, miszerint jobb egy határozottan meghozott hibás döntés, mint egy habozás miatt örökre elszalasztott lehetőség. Neked melyik a szimpatikusabb?





## JEGYZET:

1. Daniel Pink: Amerikai író és újságíró. A Yale egyetemen szerzett jogi diplomát, majd beszédíróként működött a Clinton kabinet több tagja mellett, 2 évig Al Gore alelnök vezető beszédírója volt. 4 bestseller szerzője (köztük a Motiváció 3.0 vagy az Eladni emberi dolog c. könyvek szerzője), melyek mindegyike a motivációról, önmenedzsmentről és a modern üzletvezetésről szólnak - átlagembernek és vezetőknek egyaránt.

2. Toyoda Szakicsi (1867-1930), japán üzletember és feltaláló. A japán feltalálók királyának is nevezték. Ő alapította a Toyota Industries céget, amiből később, a második világháború során a Toyota Motor Company kialakult.

3. Forrás: Buchanan, Huczynski (1997)

## MINDEN JOG FENNTARTVA

Jelen kiadványban közölt írás, valamint a benne szereplő gyakorlatok a szerzői jogról szóló törvény alapján szerzői jogi védelem alatt állnak. Jelen kiadványt vagy annak bármely részét sokszorosítani, másolni, átdolgozni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképeseti továbbá egyéb módon reprodukálni valamint továbbítani tilos.

Jelen kiadvány szerzője a szerzői jogát fenntartja. Ezen letöltött példány továbbítása, terjesztése kizárólag a forgalmazó, az okvagyok.hu írásos engedélyével lehetséges!

FORGALMAZÓ:

**[www.okvagyok.hu](http://www.okvagyok.hu)**

©Besnyi Erika, 2018

