

---

---

# **„A pszichológiai szerződés“**

## **Elváráskezelés, mint a konfliktusok megelőzésének eszköze\***

Bernhard Böhm\*\*

---

### **1. Bevezetés**

Abeteljesületlen, csalódott elvárások egy lehetséges konfliktus csírái lehetnek. Mivel gyakran csak akkor kerül sor a megbeszélésre, amikor már „a gyerek a kútba esett”. Ezt megnehezíti az is, hogy az elvárásokat gyakran nem is vagy csak közvetett módon nyilvánítják ki. Másfelől az elvárások korai megismerése és ennek a viszonyoknak az összehangolása szilárd alapját képezheti egy virágzó (munka)kapcsolatnak. De hogyan lehet az elvárások „kezelése” sikeres?

### **2. Az elvárások olyan egyoldalú szerződések, amelyeket a szerződő partner nem ismer**

Bevezetésül egy példa a hosszú éveken át tervezett beszállítói kapcsolat gyakorlatából. Az üzleti partnerek közti szerződést egyoldalúan felmondták. A csalódottság ugyanis olyan nagymértékű volt, hogy további közös együttműködésre és jövőre már gondolni sem lehetett. Pedig két évvel korábban nagyon eufórikusan indult neki. Úgy tűnt, mindent elrendeztek, a szerződéseket aláírták és egy rózsás jövőbe vezető utat egyengettek. A bizakodás nagy volt, a célok pedig ambíciózusak. Mi romolhatott el?

Idővel azonban növekedtek az első kételyek. Ilyen kijelentések hangzottak el a teremben: „A tapasztalatára tekintettel többet vártam volna az üzleti partneremtől”; „Reméltem, hogy a többiek egy hajóban eveznek velem”; „A viselkedése irritál engem”; stb.

A felek a kezdeti lelkesedésükben valamiről alaposan megfeledkeztek: az „egyoldalúan kötött titkos szerződésekről”, más néven a „pszichológiai szerződésről”. Ezen informális „szerződések” tartalma többnyire elvárás.

---

\* A tanulmányt fordította: Szikszai Dóra joghallgató, Miskolci Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar.

\*\* Ügyvéd, mediátor, ügyvezető igazgató, KNPP Recht Patent Mediation, Leipzig, Stuttgart.

Az alattomos ebben az, hogy ezekről a szerződésekről az állítólagos szerződéses partnernek gyakran egyáltalán nincs vagy csak töredékeiben van tudomása. És így a tragédia gyorsan bekövetkezik. Az ilyen pszichológiai szerződések keretében az alapot a szerződéses partner vélt ígéretei képezik, amelyre az elvárások egy „különleges” osztálya épül.

A „különleges” elvárások az együttélésünk fontos alapját alkotják, mind a magánéletünkben, mind szakmailag. Ezek feltevések a jövőről és megtestesítik, amit akarunk vagy remélünk. Az elvárások befolyásolják a viselkedésünket és tapasztalatainkat. A beteljesületlen elvárások termékeny táptalajai a konfliktusoknak.



1. ábra: pszichológiai és jogi szerződés

Ezenkívül a gyakorlatban pontosan az ügyvédek azok, akik átsiklanak afelett, hogy a pszichológiai szerződés sokkal átfogóbb és összetettebb, mint a jogi szerződés.

### 3. Tapogatózás az „elvárások kódében”

Mivel a jogi szerződésekben gyakran csak a nyilvánvaló elvárásokat szemlélik és szabályozzák, mint például a fenti beszállítói kapcsolat esetében a minőség, az ár és a szállítási idő kérdését. Az alapvető elvárások, mint a viselkedések, indítékok és értékek kifejtése – tapasztalataim szerint – gyakran nem történik meg. Az elvárások is többnyire csak akkor válnak láthatóvá, amikor valaki csalódik.

### 4. Elvárások elvárása

Az elvárások A egyén feltevései arról, milyen viselkedési prognózist és követelést támaszt B egyén A egyénnel szemben. Niklas Luhmann szerint nem csak a másik viselkedését, hanem az elvárásait is elvárhatjuk azért, hogy megfelelően tudjunk

reagálni.<sup>1</sup> Mivel B egyénnek a maga részéről is lehetnek feltételezései A egyén elvárásairól, léteznek az elvárásnak elvárásai.<sup>2</sup>

Az elvárások egy jövőbeli esemény feltételezésére vagy elképzelésére vonatkoznak. Befolyásolják a gondolkodásunkat és cselekvési céljainkat, valamint hatást gyakorolnak viselkedésünkre és tapasztalatainkra is.<sup>3</sup>

Emellett pedig az elvárások megtestesítik, amit akarunk vagy amiben reménykedünk és amit a jövőbeli eseményektől elvárunk. Ezáltal implicit módon tartalmazzák annak a valószínűségét is, hogy mi fog várhatóan történni.

Alapvetően az elvárásainkat az érdeklődések, igények és célok formálják, de a tapasztalatok, a szocializáció, valamint az értékek és a normák is alakítják. Ezen alapvető érdekek megismerése „az elvárások mögött” döntő fontosságú annak érdekében, hogy az elvárásokból eredő konfliktusokat felismerjük és megoldjuk.

## 5. Elvárások dimenziói és perspektívái

Az elvárások összetettek és különböző perspektívákra vonatkoznak:<sup>4</sup>

### (1) Önmagunkkal szembeni elvárások

Ezek írják le a személy viszonyulását egyes viselkedésekhez és ezáltal az elvárást, amit valaki saját magával szemben támaszt. Példaként említendő, hogy egy képesség alapján egy meghatározott cselekvés sikeresen kivitelezhető. Az elégedetlenség a meghiúsult, saját elvárások miatt gyorsan kivethető a kapcsolatokra is. Végső soron olyan belső konfliktusokról van szó, amelyek a tényleges kapcsolattal egyáltalán nem állnak összeköttetésben.

### (2) Mások velem szembeni vagy az én másokkal szembeni elvárásaim

Ennél az emberek közötti kapcsolatok elvárásairól van szó, tehát olyan elvárásokról, amelyeket A személy B személlyel szemben támaszt és fordítva. Könnyen lehet, hogy az elvárások nem átláthatóak, tehát A személy B személy elvárásait nem ismeri és fordítva. Ezenkívül előfordulhat, hogy olyan elvárásokat vélelmeznek, amelyek egyáltalán nem is léteznek.

## 6. Tisztázatlan, látens és implicit elvárások következményei

A tisztázatlan, látens és implicit elvárások egy állandóan zajló háttér folyamatokhoz vezetnek annak érdekében, hogy a vélt elvárásokat megfejtse. És ezzel egy bizonytalan állapothoz vagy energiavesztéshez is, például azáltal, hogy megpróbálják teljesíteni a soha nem létező elvárásokat. Ha feldolgozatlanul maradnak, az hamar egy eskalációs spirálhoz vezet.

Ezenkívül gyakori hiba az is, hogy csak az átlátható elvárásokat veszik figyelembe, például olyan egyedi szempontokat, mint a vállalati fejlődés vagy a cél

<sup>1</sup> Vö. LUHMANN, Niklas: *Soziale Systeme*. 11. Auflage. Suhrkamp, 2001.

<sup>2</sup> <http://www.wirtschaftslexikon.co/d/erwartungserwartung/erwartungserwartung.htm> (4.08.2021)

<sup>3</sup> Vö. LANGE, Sabrina: *Erwartungsmanagement in Projekten*. Wiesbaden, 2016, 59 ff.

<sup>4</sup> Vö. LANGE, Sabrina: *Erwartungsmanagement in Projekten*. Wiesbaden, 2016, 25 ff.

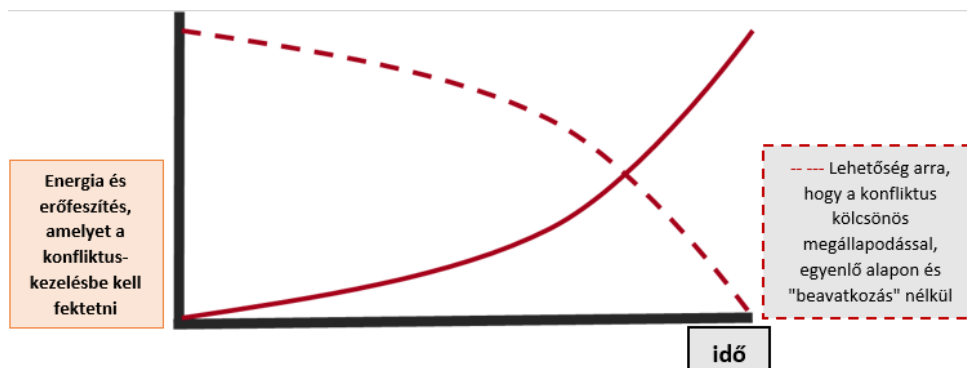
elérése. Olyan területei az elvárásoknak, mint a viselkedés, a bánásmód, a szerepek vagy az értékek figyelmen kívül maradnak. Az alapvető igények vagy érdekek „az elvárások mögött” rejtve maradnak. Gyakran elsiklanak afelett a nézőpont felett is, hogy az elvárások rugalmasak és megváltoztathatók és mindig egy általános rendszerben kell őket szemlélni. A ma elvárásai holnapra teljesen eltérőek lehetnek.

## 7. „Energiafaló” tisztázatlan elvárások

Az elvárások tisztázására szánt idő jól befektetett idő. Mert pontosan a feltételezett, implicit elvárások vezetnek a megfejtés folyamatos kísérletéhez. Ezzel az érthetőséget ritkán nyerik el, a bizonytalanságot annál inkább. Sok energiát fordítanak arra, hogy soha nem létező elvárásokat teljesítsenek. Más elvárások viszont láthatatlanok maradnak, habár valaki számára fontosak lettek volna.

Az elvárások be nem tartása súlyos következményekkel jár a motiváció és a kapcsolat minősége szempontjából. Ez különösen igaz az olyan szerződésekre, amelyek nemcsak jogviszonyt, hanem szociálpszichológiai kapcsolatot is létesítenek. A – legalábbis jogilag – nem követelhető elvárások a szolgáltatás és ellenszolgáltatás tekintetében a szubjektívan értelmezett ígéretnek alapján a szerződéses partnerek között pszichológiai szerződés alapját képezik.<sup>5</sup>

Egy további szempont, hogy minél tovább tisztázatlanok maradnak az elvárások és minél tovább nő a konfliktus lehetősége, annál magasabb lesz az energiaráfordítás annak érdekében, hogy az elvárásokból adódó konfliktusokat tisztázzák. Ezzel egyidejűleg csökken az esélye az egyetértő, kooperatív megoldásnak.



2. ábra: az elvárások és a konfliktus tisztázásának „X”-e

<sup>5</sup> HUF, Stefan: Personalmanagement als Erwartungsmanagement. Der psychologische Vertrag, *Personalführung*, 2011/3, 30.

## 8. Az elvárások egyensúlyban tartása

Ahhoz, hogy egy kooperatív szerződéses kapcsolatot elérjünk, szükség van jó elváráskezelésre. És megfelelő bátorságra, hogy a helyes kérdéseket feltegyük, mint például:

*„Mit várok magamtól? Én másoktól? Esetleg mások tőlem? Vagy mások másoktól? És mit társítok ezekhez az elvárásokhoz? Milyen mélyebb meggyőződések vagy igények húzódnak emögött?”*

Érdemes kritikusan megkérdőjelezni az „elvárási csapdákat”:

*„Elvárom, hogy a célállapot cselekvés nélkül következzen be? („remény”-elv) Vagy azt várom, hogy bizonyos jellemzők bizonyos eredményhez vezessenek és sztereotípiákat, illetve dogmákat fogok használni: „Mit várhatnék még egy személy előtörténetétől?”*

Nem szabad azonban arról sem megfeledkezni, hogy az elvárások semmiképpen sem csak egy másik személyre irányulhatnak. A kérdés tehát az is, hogy „mit mondanak rólam a másokkal szembeni elvárásaim?” És mit tanulhatok én ebből vagy min változtathatnék?

Minden ilyen kérdésseltevésnél egy, az elvárásoknak szentelt szempontnak kell a középpontban állnia és kidolgozva lennie: az elvárások mögötti érdekek.

## 9. Összegzés

A különböző, ígért vagy implicit elvárásokon alapuló pszichológiai szerződések állandó „újrátárgyalást” igényelnek. Ez egy agilis szerződés, amelynek lyukait folyamatosan ki kell tölteni és ellentmondásait feloldani. Ez megköveteli a „szerződéses partnerek” nyílt, bizalommal teli párbeszédét és a rendszeres kommunikációt. A saját és mások elvárásait rendszeresen meg kell vizsgálni a vakfoltok megismerése érdekében. Az ebben az értelemben folytatott aktív elváráskezelés egy sikeres konfliktusmegelőzés alapja.

---

---