



Önismeret és együttműködés a közszolgálatban

Svelta Erzsébet



Nemzeti Közszerológati Egyetem



MAGYARY
PROGRAM

Budapest, 2014

Tartalom

Bevezető	5
A tantárgy célja	6
1. Az önismeret jelentősége a humán szervezői munkában	7
1.1. <i>Az önmegismerés forrásai</i>	7
1.1.1. <i>Az objektív és szubjektív énkép</i>	7
1.1.2. <i>Énkép – énvédelem</i>	7
1.1.3. <i>Az önértékelés alakulása</i>	7
1.2. <i>A Johari-ablak</i>	8
ismerem	8
1.3. <i>A hatékony visszajelzés</i>	10
1.3.1. <i>A visszajelzés fogadása</i>	11
2. Emberismeret	12
2.1. <i>Az emberi megismerés természete</i>	12
2.1.1. <i>Érzékelés</i>	12
2.1.2. <i>Észlelés</i>	13
2.1.3. <i>Figyelem</i>	13
2.2. <i>Személyészlelés</i>	15
2.2.1. <i>Az első benyomás jelentősége</i>	15
2.2.2. <i>A jelek értelmezése</i>	17
2.3. <i>Szerepek és viselkedésmódok</i>	18
2.3.1. <i>Szerepkonfliktusok</i>	19
2.4. <i>A szerepfeszültség csökkentésének módjai</i>	20
2.5. <i>A szereptanulás</i>	21
3. Az emberi kommunikáció mint a megismerés eszköze	23
3.1. <i>Lehetetlen nem kommunikálni</i>	23
3.2. <i>A kommunikációs folyamat jellemzői</i>	24
3.2.1. <i>Verbális és nem-verbális csatornák</i>	24
3.2.2. <i>A kongruencia (hitelesség) törvénye</i>	25
3.3. <i>A kommunikációs síkok sajátosságai</i>	25
4. Az együttműködés sikerkritériumai	27
4.1. <i>A kommunikációs zajok és szűrők szerepe, jelentősége</i>	27
4.1.1. <i>A kommunikációs zajok típusai</i>	27
4.1.2. <i>A kommunikációs szűrők</i>	27
4.2. <i>Kooperatív viselkedés és partneri kommunikáció</i>	30
4.2.1. <i>Kommunikációs készség</i>	30

4.2.2.	<i>Együtműködő kommunikáció</i>	30
4.2.3.	<i>Az értő figyelem technikája</i>	31
Irodalomjegyzék:		32

Bevezető

Tisztelt Olvasó!

Az önismeret legegyszerűbb megfogalmazásban nem jelent mást, mint önmagunkkal kapcsolatot teremteni, és azt szüntelenül ápolni, a folyamatos együttműködést fenntartva önmagunkkal.

Akinek ez könnyen megy, valószínűleg rendszeresen monitorozza önmagát, figyeli környezetét, ahonnan szüntelen visszajelzéseket kap saját természetéről, mely külső és belső jegyekben nyilvánul meg mások, vagyis a külvilág számára.

Akinek azonban gondjai támadnak ezzel, nehezebbé válik a kapcsolatfelvétel a külvilággal is, hiszen a belső figyelem zavara befolyásolja a külső figyelmet is. Hiánya torzulásokhoz vezet, a torz belső észlelés pedig eltorzítja a külső észlelést is, így nagyobb a valószínűsége annak is, hogy hibásan érzékeljük a külső visszajelzéseket. Félreértjük, vagy hibás belső észlelésünkhöz igazítjuk azokat, amelynek (jobb esetben) átmeneti, vagy (súlyosabb esetben) tartós következményei jelentősen átszínezik a másokhoz való viszonyunkat.

Ha nem ismerjük fel önmagunk valós természetét, nem tudjuk a külvilág felé sem hitelesen képviselni önmagunkat, s ilyenkor általában valamely szerepünket jelöljük ki személyiségünk állandó hordozójává, ezt téve meg a külvilág számára is önmagunk képviselőjévé, tehát a szerep szűrőköreén keresztül nyilvánulunk meg mások felé. Átmenetileg ez természetes, ám ha túl gyakran bújunk szerepeink mögé, egyre távolodunk valódi önmagunktól, míg egy idő után már nehéz lesz visszatalálnunk. Így a kisgyermekkor és a kamaszkor jellemző kérdése, a „Ki is vagyok én?“, valójában megválaszolatlan marad, s csupán szerepeink mozaikképéből próbáljuk kirakni saját képmásunkat, amely szinte ismeretlenül kacsint vissza ránk.

A közszolgálati munka a másokkal való együttműködésen alapul. Szinte bármely szegmensére tekintünk, mindenütt emberekkel, vagy embercsoportokkal kerül kapcsolatba a „köz” szolgálja. Tevékenysége szolgálat, a másokért munkálkodás jegyében. A fentiek szellemében tehát a közszolgálati humán szervező mindennapi tevékenységének alapjai lesznek: az önismereten alapuló emberismeret, a partneri kommunikáción alapuló kapcsolattartás, a kooperatív viselkedés és az ennek nyomán létrejövő hatékony együttműködés.

Svelta Erzsébet

A tantárgy célja

A tantárgy oktatásának célja, hogy a közigazgatási szervező szakos hallgatókat ráébressze az önismeret fontosságára; s arra, hogy önmaguk megismerésén, pontosabb észlelésén keresztül vezet az út mások – így munkahelyi környezetük szereplőinek – objektívebb megítéléséhez, a közigazgatásban végzett feladataik sikeres ellátásához. A tantárgy segít tisztázni azokat az alapvető pszichológiai fogalmakat és jelenségeket, melyek az emberi viselkedés sokszínűsége mögött rejtőznek, segítve a megértést beosztottak, követők, tárgyalópartnerek, főnökök, esetenként mintaszerűen megjelenő, ám eddig magyarázat nélküli, vagy esetleg az éppen kiszámíthatatlan, érthetetlenül elfogult vagy eltúlzott magatartását illetően.

További célként megjelenik az érzékenyítés az emberi mivoltunkkal és társas létformánkkal összefüggő működési sajátosságainkra, mert ennek hiánya számos szakmai és együttműködési hibát eredményezhet. Az új ismeretek elsajátítása mellett nagyfokú tudatosságra van szükség mindehhez, ami lehetőséget teremt az automatizmusok bekapcsolódásának felismerésére és a viselkedés tudatos módosítására.

A tantárgy során a hallgatók olyan ismeretanyagot sajátíthatnak el, melyet a mindennapokban is tudnak alkalmazni a közszolgálati tevékenységben, így munkájuk során nő a magabiztosságuk. Az itt kapott ismeretanyagot tudatosan, célzottan lesznek képesek felhasználni az emberi kapcsolatok hatékonyabb kialakítására és működtetésére a közigazgatási szervezői munka során, mivel nő az együttműködési képességük, ezáltal pedig erősödik a szakmai identitásuk.

1. Az önismeret jelentősége a humán szervezői munkában

1.1. Az önmegismerés forrásai

Az önmagunkról alkotott képünk kialakításában jelentős szerepe van a társadalmi környezetnek. Az *énképnek* két összetevője: az *énfogalom*, ami az önmagunkról való ismereteinket tartalmazza, és az *önértékelés*, ami az önmagunkkal kapcsolatos értékelést és az ehhez kapcsolódó érzelmeinket foglalja magába.

1.1.1. Az objektív és szubjektív énkép

A társas környezet reakciója a személyiségfejlődés kezdeti szakaszától modellül szolgál az önmagunkhoz való viszony kialakításában. A környezet visszajelzései alapján kialakított énképünk az *objektív énkép*, míg a saját magunkról kialakított kép a *szubjektív énkép*. Kicsi korban még nagyon sok visszajelzést kapunk a környezet felől viselkedésünkre, személyiségünkre, később azonban felnőtté válva egyre finomabbak és egyre ritkábbak ezek a visszajelzések. Minél közelebb áll egymáshoz az objektív és szubjektív énkép, annál reálisabb az énképünk, önismeretünk.

1.1.2. Énkép – énvédelem

Az egyén önmagáról alkotott véleményének és tevékenységének a lelki egyensúly fenntartása érdekében összhangban kell lennie. Ezért mindenki arra törekszik, hogy élete és tevékenysége során saját énképének megfelelően cselekedjen, és cselekvéseit saját értékei szerint formálja. Az énkép megőrzése a személyiség stabilitása szempontjából alapvető, ezért mindannyian énképünk védelmére törekszünk.



1.1.3. Az önértékelés alakulása

A reális önismeretnek és hatékony viselkedésnek nem csak az objektív és szubjektív énkép megfelelése a jellemzője, hanem az én és *éni*deál közelsége is. A szocializáció folyamán a környezet folyamatosan értékeket, normákat, elvárásokat közvetít a társadalom tagjai felé, mely azt mutatja meg, hogy milyen a kívánatos, elvárt, „ideális” viselkedés. A kívánatos

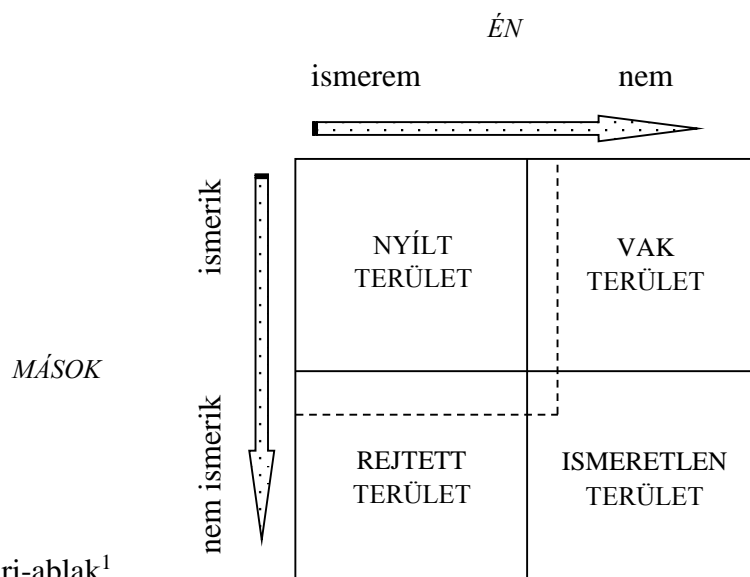
viselkedés értéktöltet is kap: pozitívvá válik számunkra, s mint elérendő ideál kerül be tudatunkba. Az énídeál az önértékelésen keresztül motiválja viselkedésünket: szükségleteinket és tetteinket folyamatosan összehasonlítjuk a szociális normával, az énídeállal. Ha az eredmény pozitív, ez erősíteni fogja önértékelésünket, ha negatív, akkor rombolni.

Az önismeret az, amit énünkről gondolunk, az *önértékelés*, vagyis énünk pozitív, vagy negatív értékelése pedig az, ahogyan ezzel kapcsolatban érzünk. Az emberek a napi sikerek és kudarcok, a társakkal való összehasonlítás és saját belső normáikkal való összevetés alapján értékelik magukat. Emellett az emberek önmagukat belső „ideális” (milyen szeretnék lenni” és „elvárható” (milyennek kellene lennem) normáikhoz viszonyítva is értékelik, s ennek sajátos emocionális következményei vannak. (A karcsú test az ideális, de én kövér vagyok, emiatt frusztrálttá válok).

Az önmagunkról aktuálisan fennálló kép (*aktuális énkép*) és az *idealizált kép* közötti meg nem felelés csalódottságot, levertséget és frusztrációt eredményez; az aktuális és az *elvárható kép* közötti eltérés viszont büntudatot, szégyenkezést és szorongást vált ki.

1.2. A Johari-ablak

Hogyan tudjuk elérni, hogy jobban ismerjük magunkat? Az önismeret változásának egyszerű és szemléletes modellje a „Johari-ablak”. Megalkotói Joseph Luft és Harrington Ingham pszichológusok, akik személyiségünk, viselkedésünk, énünk jellemzőit két dimenzió – az önmagunkról való ismereteink és mások velünk kapcsolatos ismeretei – mentén, négy mezőbe sorolták:



1. ábra Johari-ablak¹

¹ Forrás: Rudas János (1990): Delfi Örökösei. Budapest, Gondolat, 38.p.

Az egyes területek tartalma:

- Nyílt terület:

Észlelhető és mások számára ismert tulajdonságaink, viselkedésünk. A személyiség azon része, melyet hajlandóak vagyunk másokkal megosztani. Ezen a területen könnyedén, gátlás nélkül mozgunk, és itt a leghatékonyabb a kommunikációnk.

- Rejtett terület:

Személyiségünk azon részei (érzések, gondolatok, viselkedések), melyeket mi magunk ismerünk, de nem óhajtunk másokkal megosztani, tudatosan, szándékosan elrejtjük mások elől. (például kudarcok emlékei, másokkal kapcsolatos olyan érzések, melyek feltárását udvariatlannak vagy sértőnek tartanánk). Attól függően, hogy milyen viszonyban vagyunk a másik féllel, meghatározzuk, milyen mértékben engedünk bepillantást életünk belső világába. Bizonyos mértékű rejtett területre mindenkinek szüksége van (intimitás).

- Vak terület:

Viselkedésünk és stílusunk olyan aspektusai, melyeket mások ismernek, de mi magunk nem vagyunk tudatában. Az ide tartozó gesztusaink, megnyilvánulásaink árulkodóak a minket szemlélők számára, minket azonban „vakságunk” megakadályoz, hogy tudatossá válhassanak számunkra. Lehetnek olyan modorosságaink, melyekről nem is tudunk, de mások esetleg furcsának, zavarónak, vagy akár kellemesnek is tarthatnak. (például kérdezős stílusunkról kiderülhet, hogy azt mások inkább vallatásnak érzik, mint kíváncsiságnak vagy információkérésnek). E terület tartalmát, fel nem fedezett gyengeségeinket nincs módunkban korrigálni, erősségeinkre pedig nem tudunk építeni.

- Ismeretlen terület:²

Ez a személyiségünk azon része, mely megközelíthetetlen mind magunk, mind mások számára. Tudattalan vágyaink, késztetéseink, elfojtott emlékeink tartoznak ide, vagy az eddig még ki nem próbált helyzetekben való lehetséges viselkedésünk, jellemvonásaink.

Az ábrán a nyílak a *visszajelzések*, illetve az *önfeltárás* irányát és kölcsönös feltételezettségét mutatják. Vagyis a Vak terület csökkentése érdekében visszajelzéseket kell kapnunk másoktól, míg a Rejtett terület csökkentéséhez adnunk is kell magunkból, meg kell nyílnunk mások előtt. Az ismeretek körének bővülése, mint a modellből is látható, nem passzív

²„Tudat alatt egy kis házban, ül az ösztön talpig gyászban” *Karinthy*

folyamat, kölcsönös aktivitás szükséges hozzá és a bizalom légköre, melyet a visszajelzések kétirányúsága és kölcsönössége képes megteremteni.

1.3. A hatékony visszajelzés³

Visszajelzést adni azt jelenti, hogy mások viselkedését, megnyilvánulásait, leírásait pozitívan vagy negatívan értékeljük. Ahhoz, hogy a visszajelzés elérje célját és a másik fél önismerete javuljon, illetve viselkedése megváltozzon, a következő szabályokat érdemes szem előtt tartani:

- *Fogadóképesség figyelembevétele*

A visszajelzést feltétlenül óhajtani vagy kérni kell. A visszajelzés akkor a leghatékonyabb, ha a fogadó maga fogalmazza meg a kérdéseket és témákat, melyekre válaszokat kér. A rákényszerített kritika többnyire nem igazán hatásos.

- *Segítő szándék*

A visszajelzés mindig a fogadó fél javára történjék. Azért adják, hogy segítsenek a fogadó félnek, de változtatásra nem kényszerítik őt. Aki a visszacsatolást kapja, dönthet arról, hogy elfogadja vagy elveti azt. A visszacsatolás csupán az adó fél észlelése. Se nem jó, se nem rossz, ítéletmentes. Romboló hatású lehet, ha a visszajelzést adó fél csak a saját célját tartja szem előtt és nem a másik érzéseit, akivel az információt közli.

- *Megfelelő időzítés*

A visszajelzés eredményesebb, ha kevés idő telik el az adott magatartás és a visszajelzés között. Nagyon nehéz rekonstruálni a helyzeteket, ha közben már több nap, sőt hét múlt el. Érdemes azonban megvárni, amíg az érzelmi töltés csillapul, így korrektebb lesz az információ átadása.

- *Konkrétság*

A visszajelzés megértése és felhasználása jobb, ha specifikus, nem pedig általános. A visszajelzésnek egy meghatározott viselkedésre kell vonatkoznia, nem pedig általában az egész személyre. Ennek érdekében érdemes érvekkel alátámasztanunk megfigyelésünket.

³ Többen, több helyen, sokféleképp megfogalmazták a hatékony visszajelzés vonásait. E felsorolás elsősorban a vezetői visszajelzésekkel kapcsolatban fogalmazódik meg, a vezetőképző tréningeken, de alkalmazható minden kommunikációs helyzetben, amikor visszajelzést ad valaki. Forrás: Sziklai-Eröss Katalin, Svelta Erzsébet: A vezetőképzés elméleti alapjai szöveggyűjtemény. Kizárólag belső használatra. IRM OF RBI. Nagykovácsi, 2006.

- *Leíró jelleg*

A visszajelzést kevesebb védekezés fogadja, ha inkább leíró, mintsem értékelő, ítélkező jellegű. Ha le akarjuk írni valakinek a viselkedését vagy azzal kapcsolatos reakcióinkat, hasznosabb, ha a saját megfigyeléseinket, reakcióinkat írjuk le, így a másik személynek meg hagyjuk a lehetőséget, hogy felhasználja-e a kapott információkat viselkedése megváltoztatására, vagy sem. Ha elhagyjuk az ítélkezést, csökkentjük annak szükségét, hogy a másik védekezzen.

- *Használhatóság*

A visszajelzés legyen hasznos és sokatmondó. Fontos, hogy olyan viselkedésformákra vonatkozzon, amelyeket az illető meg tud változtatni. Ha olyan hibákra hívjuk fel a figyelmet, melyek megváltoztathatatlan viselkedésre irányulnak, akkor a visszajelzés használhatatlan és csak feszültséget okoz mindkét félben.

- *Világos és pontos fogalmazás*

A visszajelzés lehetőleg legyen precíz. Ellenőrizni kell, hogy érthető volt-e az adó fél megfogalmazása, szándékának megfelelően értelmezte-e a másik fél. Erről – akár visszakérdéssel – meg kell győződni.

1.3.1. A visszajelzés fogadása

A visszacsatolás hatékonysága legalább annyira függ a jelzés fogadtatásától és hasznosításától, mint a közlés stílusától. Egy visszajelzés adott esetben, gyengítheti az önmagunkról kialakított képet vagy távol esik az önmagunkkal szemben támasztott elvárástól, amely feszültséget, rossz érzéseket okozhat, megakadályozva a visszajelzés hasznosulását, a közölt megfigyelés, információ beépítését. Ezért fontos, hogy a közlő minden esetben győződjön meg róla, hogy a fogadó fél megfelelően befogadó állapotban van-e a visszajelzés fogadására.

2. Emberismeret

2.1. Az emberi megismerés természete

Az érzékelés és észlelés, mint a megismerés alapja befolyásolja gondolkodásunkat, viselkedésünket.

A körülöttünk lévő világ folyamatosan bombáz minket impulzusokkal, melyek egy része lényegtelen számunkra, mások azonban nélkülözhetetlen információval bírnak életünk fizikális, mentális, emocionális, és szociális jóllétünk szempontjából. Az információk hatékony felhasználása érdekében érzékszerveink szüntelen munkálkodnak, hogy felfogják a jeleket, lefordítsák az idegrendszer nyelvére (érezékelés), majd ezeket az agy feldolgozza, s így tudatosulnak számunkra.

Az emberek nemcsak gondolkodásukat, viselkedésüket tekintve különböznek egymástól, hanem abban is, ahogyan a külső világot észlelik.

2.1.1. Érzékelés

Az érzékelés folyamata során az ingerek felvétele az érzékszervekben található receptorok, érzékelő sejtek segítségével történik. A receptoroktól az ingerületet az érző (szenzoros) idegpályák szállítják a központi idegrendszer megfelelő területeihez, ahol azok feldolgozásra kerülnek. A külvilágból és saját testünkől érkező számtalan hatások közül nem vagyunk képesek mindent érzékelni.

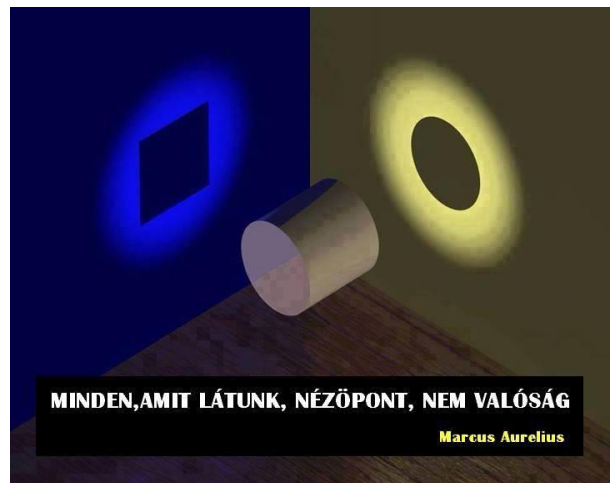
Érzéketi modalitások:

- látás
- hallás
- szaglás
- ízlelés
- bőrérzéketek: tapintás, hő érzékelés, fájdalomérzékelés



2.1.2. Észlelés

Az észlelés (*percepció*) az érzékszervi adatokat feldolgozó tevékenység. Olyan pszichológiai folyamatok összessége, amelyek az észlelőn kívüli világ eseményeinél kezdődik, majd azok lefordítódnak az észlelő idegrendszerén belüli mintázatokká, s végül az észlelőnek az eseményekre adott élményszintű és viselkedéses reakcióival zárul. (tetőződik be). Mindez nem jelenti az észlelés tárgyának fényképszerű, objektív felfogását. Érzékszerveink becsaphatnak bennünket: az érzékleket számos zavaró tényező módosítja, bizonyos törvényszerűségek szerint.



Az észlelésünket jelentősen befolyásolják előzetes tapasztalataink, ismereteink, aktuális hangulatunk, szükségleteink, érdeklődésünk, valamint az adott kultúra, amelyben élünk. Egy eseményt, vagy egy személyt illetve annak szándékát többen, többféleképpen „látjuk”, más-más képünk alakul ki róla, másképp észleljük.

Az észlelés különbözősége egyrészt az érzékelés különbözőségén múlhat, másrészt inkább azon, ahogy megjelenítjük, interpretáljuk a jelenségeket, vagyis egyéni értelmezésünkön.

2.1.3. Figyelem

A figyelem az ingerek közötti szelektálást jelenti. A külső és belső környezetünkből érkező ingeráradatból a figyelmünk határozza meg, mit észlelünk. A figyelem szelektív és irányadó funkciójából fakadóan válogatunk tehát az ingerek között. A figyelem működését kiválóan modellezi a reflektor működése, melyet tetszőlegesen irányítunk egy tárgyra, kiemelve azt a környezetéből, majd fókuszát bővítve, vagy szűkítve szélesíthetjük figyelmünk területét, s a benne szereplő tárgyak halmazát.

A figyelem kiemeli, pontosítja, élesíti észlelésünket, optimális feltételeket teremtve ezzel az információfeldolgozáshoz.

A figyelem elméletek közül a legfrissebbek a kapacitásmodellek. Ezek az elméletek azon alapulnak, hogy a figyelem korlátozott kapacitással rendelkezik, és ez oszlik meg a különböző csatornák között. A kapacitás megoszlását több tényező is befolyásolja, hajlamaink,

szükségeink, érdeklődésünk, érzelmi állapotunk, feszültség szintünk, a bennünket érő ingerek jellege, jelentősége, ismertsége.

A kapacitáselméletek alapján, ha két tevékenység együttesen nem igényel többet, mint a pillanatnyilag rendelkezésre álló kapacitásunk, akkor elvégezhető egyszerre, azaz a figyelmünk megosztható közöttük. Akkor is lehetséges az egyidejű feladatvégzés, ha az egyik feladat automatikus, azaz nem igényel kapacitást. Ezt az automatizmust érzük el megfelelő gyakorlással. A figyelem négy fő sajátossága mentén ragadható meg leginkább:

- *A figyelem terjedelme:* arra ad választ, hogy hány tárgyat tudunk egy adott pillanatban figyelmünkkel megragadni. A figyelem terjedelmét már 1871-ben vizsgálta Jevons⁴ egy egyszerű kísérlettel. Ebből a kísérletből arra lehet következtetni, hogy a figyelmünkkel egy adott pillanatba kb. 7 ± 2 tárgyat tudunk befogni. Ez a szám megegyezik a rövid idejű memória kapacitásával. (A rövid távú emlékezet ismételtetés nélkül néhányszor tíz másodpercig teszi lehetővé az emlékezést. Nagyon szűkös kapacitású rendszer. George A. Miller (1956) első vizsgálatai alapján a „bűvös” 7 ± 2 elemre tette a megjegyezhető elemek számát. Az, hogy mégis több információt vagyunk képesek megjegyezni egy rövid bemutatás után, az annak köszönhető, hogy a különálló elemeket képesek vagyunk nagyobb csoportokba – tömbökbe – rendezni, és ezekből a tömbökből vagyunk képesek 7 ± 2 -t felidézni. Tömbösítéssel tehát növelhető a terjedelem. A tömbösítés során a megjegyzendő elemeket a hosszú távú memóriában őrzött információkhoz kapcsoljuk.)
- *A figyelem tartóssága:* azt mutatja meg, hogy mennyi ideig vagyunk képesek figyelmünket ráirányítani egy tárgyra. Ez nagy egyéni eltéréseket mutat, és számos tényező befolyásolja: mennyire monoton ingerre kell figyelnünk, érdeklődésünk, a szervezet általános izgalmi és éberségi állapota, feladattudatunk stb.
- *A figyelem megosztottsága:* azt jelzi, hogy egyszerre hány dologra tudunk párhuzamosan figyelni. Valójában egyidejűleg nem követhetünk figyelmünkkel két párhuzamos tevékenységet, csak abban az esetben, ha az egyik tevékenység automatikussá válik. Ellenkező esetben figyelmünk ugrál egyik tevékenységről a másikra, jelentősen rontva figyelmi teljesítményünket.

⁴ A figyelem terjedelmét 1871-ben vizsgálta Jevons a híressé vált bab-kísérlettel. Egy marék babszemot dobott az asztalra, és egyetlen pillantással próbálta megállapítani a számukat. A cselekvést többször ismételte, és minden alkalommal feljegyezte, hány szemre tippelt, és mennyi volt ott valójában. Ha 8-9-nél több babszemmel dolgozott, akkor hibázni kezdett. Így alakult ki a 7 ± 2 „bűvös” szám, mint a rövid távú memória kapacitását jelző mennyiség.

- *A figyelem átvitele:* azt fejezi ki, hogyan tudjuk figyelmünket egyik dologról egy másik dologra átirányítani. A figyelem átcúsúzása egyik dologról a másikra történhet szándékosan és spontán, akaratunktól függetlenül. Ha például valaki megbotlik a templomban, szinte mindenki átviszi figyelmét az imakönyvről a zaj forrására. Sokkal nehezebben tudjuk azonban átirányítani figyelmünket a minket nagyon érdeklő dolgokról más, kevésbé érdekes dolgokra.

2.2. Személyészlelés

Az objektív világot saját szubjektív szemüvegünkön keresztül érzékeljük, pedig munkahelyi kapcsolataink során fontos, hogy minél pontosabb képet alkossunk munkatársainkról, mivel csak így tudunk megfelelőképpen viszonyulni hozzájuk, s így tudjuk megjósolni, hogyan fognak reagálni viselkedésünkre. Ha valaki hibás ítéletet alkot embertársairól, kommunikációja nehezebbé válik, kapcsolatai fellazulhatnak.

Mindebből következik, hogy nem könnyű valakit objektíven észlelni, s megmondani, milyen ember. Az emberek észlelése nagyon bonyolult és sokkal több buktatót rejt magában, mint a fizikai világ megismerése. Sok tényező nehezíti a másik emberről történő pontos benyomás kialakítását.

A személyészlelés mindvégig fontos szerepet játszik a kapcsolat felvétele, fenntartása és befejezése során. *(Weöres Sándor: Ki minek gondol, az vagyok annak...)*

2.2.1. Az első benyomás jelentősége

Mások észlelése bármilyen interakció első és döntő fontosságú szakasza. Mielőtt kapcsolatba lépünk bárkivel, észleljük őt. Az interakció során állandóan figyelemmel kísérjük, s létrejön róla egy benyomásunk. Ennek alapján – a jövőbeni viselkedésére vonatkozóan – bizonyos feltételezéseink alakulnak ki bennünk, s ennek nyomán viszonyulunk hozzá a későbbiekben.

Amikor meglátunk valakit és kialakítjuk róla az első benyomásunkat, milyen adatok állnak rendelkezésünkre? Mi minden befolyásolja az első benyomást?

- *A fizikai megjelenésből eredő benyomások*

Rendszerint az emberek megjelenése, kinézete az első, és gyakran az egyetlen forrásunk arra vonatkozóan, hogy milyenek lehetnek. A fizikai szépség például pozitív elvárások sokaságát hívja életre. Azt várjuk, hogy a vonzó emberek érdekesebbek, intelligensebbek, sikerebbek, mint a kevésbé vonzóak. Ám nem csak a szépség az egyetlen tényező, ami elvárásokat hív

életre, hanem például az arc felépítése is. A szelíd arcú embereket naivabbnak, becsületesebbnek tartjuk. A magas hang, a gyors beszéd és a lendületes járásmód pedig aktivitást, erőt, esetenként agressziót feltételez.

- *A nem verbális kommunikációból eredő benyomások*

Az arckifejezések, a szemkontaktus és a testbeszéd bepillantást nyújt az emberek érzelmeibe és hangulatába. Kedveljük azokat, akik testükkel felénk fordulnak, szemünkbe néznek, mosolyognak, helyeselnek, amikor beszélünk, s feltételezzük, hogy ők is kedvelnek minket.

A megtévesztés észlelése – A hazugságok észlelése nem könnyű dolog. A legtöbben a hazug arcán vagy szavaiban keresik a bizonyítékot, miközben ezek azok a tényezők, melyeket az illető a legkönnyebben ellenőrzése alatt tud tartani. Mire figyeljünk hát?

A legárulkodóbb jelek:

- a hang megrezegése, vagy a hangszínváltás (a beszédünket tudjuk kontrollálni, de a hangszín finom változásait nehezen),
- a kezek és lábak szokatlan mozgásai (a testperiféria mozgása uralható a legkevésbé, önkéntelen mozgásuk szinte irányíthatatlan.)
- a viszketés, gyakori pislogás, félrenézés (természetesen ezeket a szöveggörnyezethez képest kell figyelembe vennünk, általában a helyzethez és mondanivalóhoz nem illő tevékenység zavaró, s így figyelemfelkeltő).

- *A viselkedésből eredő benyomások*

A benyomás alakítás legfontosabb forrása a másik személy viselkedése. Ha tudjuk valakiről, hogy önkénteskedik, azt gondoljuk, hogy az illető gondoskodó, emberbarát. Sok viselkedésmód szorosan kapcsolódik valamilyen személyiségvonáshoz, és az emberek gyakran a cselekedeteik alapján ítélnék meg másokat, nem pedig megjelenésük vagy szavaik alapján. Ha ismeretekkel rendelkezünk egy személy fizikai megjelenéséről, nem verbális kommunikációjáról és viselkedéséről, valószínűleg a kiugró, szokatlan tulajdonságok ragadják meg figyelmünket és szolgáltatják első benyomásaink alapját. Ugyanakkor az egyik helyzetben szembetűnő, kiugró jelleg, tulajdonság egy másikban észrevétlen maradhat. Például, ha valaki nagyon magas, az általában feltűnő lehet, de egy kosárlabda pályán természetes.

2.2.2. A jelek értelmezése

Általánosságban elmondható, hogy a különböző külső megnyilvánulásoknak, jeleknek (fizikai megjelenés, nem verbális kommunikáció, viselkedés) nincs jelentésük, mi töltjük meg tartalommal, előjellel. Értelmezésüket a már elsajátított asszociációink és a fejünkben lévő aktuális tudattartalmak segítik. Asszociálódhatnak hasonló jelentésű gondolatok – például lopás, becstelenség –, de egymással nem rokon gondolatok is, ha sokszor gondolunk együtt rájuk. Ebben az esetben, ha egyszer létrejött a kapcsolat, annak bármelyik eleme jut eszünkbe, általában a másikat is felidézi bennünk.

Az, hogy valamilyen viselkedésnek milyen jelentést tulajdonítunk, és ennek fényében hogyan viselkedünk, nagyban függ attól, hogy ismereteink, információink az adott pillanatban milyen gyorsan és könnyedén jutnak eszünkbe.

Információink előhívását, *hozzáférhetőségét* olyan tényezők befolyásolják, mint az elvárások, motívumok, hangulatok, helyzet, illetve az előhívás gyakorisága;

- *Elvárások* – ha elvárjuk valaminek a bekövetkeztét, az előre elgondolt végeredmény befolyásolhatja a valódi történések értelmezését.
- *Motívumok* – gyakran nem csak azt látjuk, amire számítunk, hanem azt is, amit látni szeretnénk. Előfeltevéseink átszínezzhetik a másiktól alkotott képünket.
- *Hangulatok* – Boldog és vidám hangulatban saját viselkedésünket és másokét is pozitívabbnak értékeljük, míg ha semleges hangulatban vagyunk, a rosszkedv pedig mindennek negatív színezetet ad.
- *Helyzet* (kontextus) – Amikor valakit sírni látunk, a helyzetről való tudásunk határozza meg, hogy mit gondolunk, vajon a fájdalom, bánat, vagy éppen az öröm könnyeit látjuk-e.
- *Előhívás gyakorisága* – Ha megtudjuk egy barátunkról, hogy vadvízi evezésre készül, az, hogy „merésznek” vagy „vakmerőnek” tartjuk, erősen függ attól, hogy korábban melyik információt használtuk gyakrabban. Természetesen az értelmezéshez használt fogalomnak kapcsolódnia kell az értelmezendő információhoz. Ugyanez a folyamat működik akkor is, amikor egy személy megítélésében számunkra fontos a segítőkészség vagy barátságosság. Emiatt az első fogalom, amit megjegyzünk egy ismeretlenről, valószínűleg ez lesz, minden más csak később jut eszünkbe.

Noha benyomásaink pontosságát sok tényező, mechanizmus gyengíti, torzítja, *tudatos erőfeszítéssel* számos hiba kiküszöbölhető, és a benyomás pontosítható. Az emberek pontosabb megítélése érdekében tett erőfeszítéseink hajtóereje lehet, például:

- ha tudjuk, hogy a jövőben együtt kell dolgoznunk valakivel,
- ha egy személy motívumaival kapcsolatban kételyeink támadnak,
- ha felismerjük, hogy benyomásaink pontatlanok.

Pontatlanságot eredményezhet, ha

- a tények keresését és értelmezését vágyaink és reményeink vezérlik. Ahelyett, hogy megpróbálnánk elkerülni ilyenkor a torzításokat, inkább megkeressük azokat a „bizonyítékokat”, melyek alátámasztják preferált következtetésünket,
- a legtöbb esetben pedig vakok vagyunk saját torzításainkra, és bizonyosságnak tekintjük a világról alkotott képzeiteinket.

Összefoglalásként elmondható, hogy a személypercepció⁵, a benyomások szerveződése során sok olyan tényező működik, amelyik a kapcsolatok torzulását eredményezheti. E hatás leküzdése érdekében fel kell ismerni, ha e torzító mechanizmusok valamelyike elkezdődik, s minél szélesebb körű információkra támaszkodva a torzító hatások megszüntethetőek. A másik pontos észlelésének, viselkedése helyes értelmezésének képessége nem velünk született, hanem fejleszhető képesség.

Ha tudatosan odafigyelünk az egyes emberektől érkező információcsomag teljes spektrumára, s először a kétértelműnek tűnő adatokat kérdésekkel pontosítjuk, objektívebbé válik megítélésük. Mindez javíthatja kommunikációnkat, kapcsolatainkat, ami növeli munkavégzésünk eredményességét, s a másokkal való együttműködésünk hatékonyságát.

2.3. Szerepek és viselkedésmódok

A szocializáció során különböző szerepeket sajátítunk el. Egy szerep akkor keletkezik, amikor valaki a szociális rendszeren belül elfoglal egy pozíciót. A szerep tehát nem más, mint *a státusnak* megfelelő, *normák* által szabályozott viselkedési minta, vagyis a személy által

⁵ A személypercepció mások észlelését jelenti. A személyészlelés eredményeképpen másokról benyomásokat szerzünk, ezeket értelmezve ítéleteket alkotunk, következtetésekre jutunk, ennek eredményeként pedig egy általunk kreált összképet, a másik ember személyiségképét alkotjuk meg. Szociális kapcsolatainkban többnyire ennek segítségével igazodunk el.

elfoglalt pozíció iránt támasztott elvárások összessége, amelyek a pozícióval kapcsolatban álló meghatározó személyektől (így a pozíció birtokosától is) származnak.

Az ember pályafutása során jól leírható szerepei segítségével. Szerepeinket tanuljuk, s ez részben spontán, részben tudatos felkészülés eredménye. A szereptanulás során a modellkövető elsajátítja azokat a viselkedésmódokat, amelyek egy-egy szerep megvalósításához szükségesek. Ezeket a viselkedésmódokat *szerepkészségeknek* és *szereptechnikáknak* nevezzük. A folyamatban



válnak belsővé azok a normák is, amelyek a viselkedést szabályozzák. Ennek révén a szerep én-azonos magatartássá válik, s nem a köznapi értelmű tettetést, színészkedést jelenti. Életünk különböző szakaszaiban számtalan szerepet veszünk fel, melyek közül vannak teljesen lényegtelenek, és létfontosságúak egyaránt. Ezek identitásunk legfontosabb meghatározói. Ide tartoznak a foglalkozási és szakmai, a szülő és gyermek, a jó barát, és segítő szerepek. Nagyrészt tőlünk függ, mely szerepet tekintünk kiemelt jelentőségűnek az életünkben.

Előfordulhat, hogy valamely szerepünkre nehezen találunk rá, s ennek vannak enyhébb és súlyosabb formái. Enyhe forma, ha épp csak kiesünk egy szerepünkből, de súlyosabb, ha egymással össze nem illő, vagy társadalmilag leértékelt szerepeket próbálunk betölteni. Életünkre a legsúlyosabb hatású a szerepvesztés lehet, amikor a korábbi szakmai, vagy családi identitásunkat is elveszítjük a szerepünkkel együtt. Ilyen például a válás, vagy a nyugdíjazás miatti átmeneti, vagy tartós szerepvesztés.

2.3.1. Szerepkonfliktusok

Szerepkonfliktusnak azt a jelenséget tekintjük, ha a megvalósított szerepviselkedés nem felel meg a szerepelvárásoknak. A tartósan fennálló szerepkonfliktusok képesek teljesen felborítani szervezetünk egyensúlyi állapotát, tehát megbetegíthetnek. Az emberi test ugyanis stressz hatására egész szervezetével reagál. Többnyire persze mindig van egy olyan primer módon reagáló szervünk, amelynél a válaszreakció intenzitása kiemelkedő. A szerepkonfliktusoknak három típusát különböztetjük meg.

- *Szerepek közötti konfliktus:* Egyszerre két vagy több státusunk válik aktívvá, melyeknek nem tudunk egy időben megfelelni.
- *Szerepen belüli konfliktusok:*
 - Összeegyeztethetetlen, ellentétes elvárások jelennek meg ugyanannak a szereppartnernek a részéről. (Ilyen volt például a Watergate-ügy, ahol Nixon a tanácsadóitól olyan információkat kért, amelyhez törvényes úton nem juthattak hozzá, ugyanakkor elvárta tőlük, hogy semmiféle jogtalanságot ne kövessenek el, mert azzal kompromittálnák őt.)
 - Összeegyeztethetetlen elvárások fogalmazódnak meg különböző szereppartnernek a részéről. (Például tipikusan ilyen a középvezetői szerep, ahol a beosztottak elvárásai mint vezetőre vonatkoznak, a feletteseké pedig mint beosztottra.)
- *Személy-szerep konfliktusok:* Ha a szerep betöltőjének valamely értékét, hitét, belső meggyőződését kell feladnia a szerep teljesítésekor. (Amikor fontos értekezleten kell részt vennünk, miközben aktuális határidős munkánkon gondolkodunk.)

A szerepelvárások okozta konfliktusok feloldása nagyon nehéz, mivel ez nem tőlünk függ, hanem külső erő kényszeríti ránk. Segíthet, ha ilyenkor mentálisan szétválasztjuk feladatainkat attól függően, hogy társas környezetünk melyiket aktualizálja, vagy tekinti elsődlegesnek.

2.4. A szerepfeszültség csökkentésének módjai

- *Társadalmi védőmechanizmusok:* A társadalom védőmechanizmust dolgoz ki olyan emberek számára, akiknek hivatásbeli és állampolgári kötelezettségeik ütközhetnek egymással. (orvosok, papok, ügyvédek, pszichológusok).
- *Rítusok:* Ilyen a felnőtté avatás, vagy a legénybúcsú.
- *Szerephierarchia:* Bizonyos szerephierarchia automatikussá teszi a választást egy-egy helyzetben. (Ha például a gyermeke megbetegszik egy egyedül álló női vezetőnek, bármennyire is fontos munkát végez, a gyermekéről fog először gondoskodni. Szerephierarchiából fakadó automatizmus szerint működik az a beosztott vezető is, aki a főnöke telefonos berendelésére félbehagyja a beosztottainak tartott értekezletet, és beosztotti szerepében rohan a főnöki irodába számonkérésre.)

- *Egyéni védőmechanizmusok:* A pszichoanalízis képviselői az énvédő mechanizmusokat⁶ tekintik a belső feszültséget csökkentő eljárásoknak az egyén számára. Ezek olyan nem tudatos lelki működések, melyeknek az a funkciójuk, hogy megakadályozzák, hogy az önértékelést fenyegető, vagy szorongáshoz, stresszhez vezető lelki események eluralják a személyiségünk mélyebb rétegeit.
- *A figyelem megosztása:* Amikor kiszorítjuk a tudatunkból az egyik szerepet, míg a másik, neki ellentmondó szerep elvárásainak felelünk meg. (A megcsalásnál nem törődünk azzal, hogy házasok vagyunk.)
- *Szerepkompensációk:* Ha segédeszközök és jelek segítségével ellensúlyozzuk szerepfeszültségünket, akkor szerepkompensációt végzünk. (A munkahelyi íróasztalra személyes fotókat, tárgyakat helyezünk el, hogy a magánéletbe meneküljünk a munkahelyi feszült helyzetekből.)
- *Racionalizálás:* Logikus magyarázatot gyártunk arra, hogy miért nem tudunk egy adott szerep elvárásainak megfelelni, ezzel nyugtatván meg lelkiismeretünket.
- *Kompromisszumképzés:* A feszültséget okozó szerepet átalakítjuk úgy, hogy megfeleljünk neki. (Matekból jó a kettes is!)
- *Kábítás:* A szerepkonfliktusok okozta feszültséget drogok, alkohol, csokoládé segítségével oldjuk.

2.5. *A szereptanulás*

A szerepviselkedés interakcióban valósul meg, két vagy több személy közötti akcióra vonatkozik, tehát interperszonális. A szereptanulás során megtanuljuk, hogy a velünk azonos pozíciót betöltő személyekkel hasonló módon viselkedjünk, érezzünk, és lássuk a világot. A szerepünk megfelelő betöltéséhez meg kell tanulnunk, hogy a szerep megvalósítása folyamán hogyan biztosítsuk a más emberekkel való eredményes interakciót, ehhez pedig szereppartnereink szerepét is meg kell ismernünk.

A szakmai szocializáció folyamata során az egyén belép egy szakma képviselőinek sorába, és szerencsés esetben egyre magasabb szinten látja el szakmai szerepét. Ennek kulcsfogalma a

⁶ énvédő mechanizmusok – *Anna Freud* szerint az ennek tíz különböző módszer áll rendelkezésére az ösztönreprezentánsokkal és az affektusokkal való konfliktusai kezelésében. *Az én és az elhárító mechanizmusok* című művében bemutatott kilenc elhárító módhoz (regresszió, elfojtás, reakcióképzés, izoláció, meg nem történtté tétel, projekció, introjekció, önmaga ellen fordulás és ellentétbe fordítás) hozzátesz még egyet, amely inkább a normalitás és nem a neurózis tartományába tartozik: ez a szublimáció, azaz az ösztöncélok áthelyezése.

választott pálya iránti elköteleződés, melyet nagyban befolyásol a tanulmányait kísérő vagy a beilleszkedés alatti tapasztalatainak sikeressége. A szakmai attitűd, a személyiség, illetve a szakmai példaképek szintén átszínezik e palettát csakúgy, mint az elképzelt pályáiv, a magánélet és a munkaerőpiac aktuális állapota.

3. Az emberi kommunikáció mint a megismerés eszköze

„A kommunikáció az élet lényege”(Franz Boas)

Létezésünk első pillanatától folyamatosan kommunikálunk, jeleket adunk és fogadunk szüntelen kapcsolatban egymással és a külvilággal. Az emberi élet valóban elképzelhetetlen enélkül, szűkebb és tágabb környezetünkkel így vagyunk képesek kapcsolatot tartani. Ha e kapcsolat megszakad, egy idő után az életben maradásunk kerül veszélybe, fizikai és mentális egészségünk látja kárát.

Minden szervezet emberek csoportjából áll, s ha a tagok nem kommunikálnak hatékonyan, komoly működésbeli problémák jelentkeznek. A rossz kommunikáció rossz teljesítményhez vezet, ami jól tetten érhető a munkahelyeken. Szerencsére a kommunikációs készségek fejleszthetők, s minél hatékonyabbá válik a kommunikáció, annál jobb lesz a teljesítmény az egyén és a csoport tekintetében is.

3.1. *Lehetetlen nem kommunikálni*

A kommunikációs folyamatban tudatosan vagy sem, mindenképp hatást gyakorolunk a kommunikációban résztvevő másik félre, amihez széles eszköztárral rendelkezünk.

Watzlawick⁷ és munkatársai (1977) azt állítják, hogy lehetetlen nem kommunikálni: „Kevés olyan alapvető sajátossága van a viselkedésnek, mint ez, mégis gyakran elfeledkeznek róla: a viselkedésnek nincs ellentéte. Ez azt jelenti, hogy nem lehetséges, hogy valaki valahogy ne viselkedjék. Ha pedig elfogadjuk, hogy interakciós helyzetben minden magatartásbeli megnyilvánulásnak üzenetértéke van, vagyis kommunikáció, ebből következik, hogy bármennyire is próbálnánk, nem lehet nem kommunikálni.”

A hatástalan kommunikáció interperszonális űrt teremt, mely az élet minden területén és a társadalom minden szejletében észlehető. Amikor pedig a kommunikáció megszakad, abból magányosság, családi problémák, hivatásbeli hozzá nem értés és kielégületlenség, pszichológiai stressz, testi megbetegedés alakulhat ki, sőt mi több, halálhoz is vezethet.



⁷ Watzlawick, Paul (2001): Bevezetés a kommunikációelméletbe Harmat Kiadó Budapest.

A kommunikáció minden kapcsolat erőforrása. Amikor nyílt, egyértelmű, érzékeny kommunikációra kerül sor, a kapcsolat táplálkozhat belőle. Amikor a kommunikáció ellenséges, tartózkodó vagy éppen hatástalan, a kapcsolat akadozni kezd. Amikor a kommunikációáramlás komoly mértékben elakad, maga a kapcsolat gyorsan romlani kezd és végül el is enyészik.

Ahol a kommunikációs jártasságnak híján vannak, nagyon sok az elvesztegetett szeretet – házastársak, szeretők, barátok, szülők és gyermekek között egyaránt. A kapcsolatok kielégítésére lényeges olyan módszereket felfedezni, melyek segítenek majd nekünk, hogy legalább részben áthidalhassuk a minket másoktól elkülönítő interperszonális űrt.

Saját kommunikációs módszereink és stílusunk elsősorban tanult reakciók. Azoknak az embereknek a 80 százaléka, akik munkájukat kudarcként élik meg, ezt egyetlen okból teszik: nem jól viszonyulnak másokhoz. Az ember hatékonyságát, legyen bármilyen területen tevékenykedő vezető vagy beosztott, nagyban befolyásolja kommunikációs készsége.

3.2. A kommunikációs folyamat jellemzői

3.2.1. Verbális és nem-verbális csatornák

A kommunikáció *verbális*, amikor a beszéd, vagyis a szavak szintjén történik. Ebben az esetben a közlés *tartalmán* van a hangsúly, azon, *amit közlünk*.

Nem-verbális kommunikációt a *közlés hogyanja* jelenti, ami komplex képet ad a folyamatban jelenlévők érzelmi, hangulati állapotáról, a közlendő tartalomhoz való viszonyulásokról, és a kommunikálók kapcsolatáról. Mit is közlünk magunkról nonverbálisan?

- Elsősorban *látható információkat* közlünk, *melyek elárulják személyes tulajdonságainkat, társadalmi helyzetünket*, mely információk egy része látható, hallható, érzékelhető, más részük pedig szimbólumok segítségével nyer értelmet, tehát dekódolható. Az egyenruhákön feltüntetett rangjelzések például csak azok számára jelentenek információt, akik ismerik az alkalmazott szimbólumok jelentését.
- *Információkat közlünk a másik félhez fűződő viszonyunkról*, mely megjelenhet például az alá- és/vagy fölérendeltség érzékeltetésében, a pozitív és/vagy negatív érzelmek kinyilvánításában, az együttműködésre való hajlandóság kimutatásában, a partneri viszony tükrözésében.

- *Információkat adunk a kommunikációs helyzetről, s arról, hogy benne részt vennünk örömteli-e, vagy sem, azonosulunk az információ tartalmával, vagy éppen nem értünk vele egyet, esetleg nincs képünk az előzményekről. Ebben az esetben a kommunikátor hitelessége vagy hiteltelensége is megjelenik.*

A nonverbális csatornák alaptípusai

- a mimika (arcmozgások, grimaszok)
- a vokalizáció (hangerő, hangszín, hangsúly, érthetőség)
- a gesztusok (kézmozgások, kéztartás,)
- a testbeszéd (testtartás, testmozgás)
- térköz-szabályozás (az emberek távolságtartása és térhasználata)
- szimbólumok (ruházat, emblémák, kulturális szignálok, tárgyválasztások)

3.2.2. A kongruencia (hitelesség) törvénye

A verbális és nem verbális kommunikáció összhangját nevezzük kongruenciának. A nonverbális úton érkezett üzenetek hatékonyabban érvényesülnek, mint a szavak. Amennyiben a nonverbális jelek ellentmondanak a szóbeli csatornán megjelenő kódtartalmaknak, úgy a



befogadó inkább azokat, s nem a szóbeli úton érzékelt jelek tartalmát tekintik meghatározónak. Mindezt a kommunikációs síkokra értelmezve Paul Watzlawick és munkatársai megfogalmazták a kommunikáció – általuk alaptörvénynek nevezett – szabályát, miszerint:

„Minden kommunikáció két síkon halad, tartalmi és kapcsolati síkon, amikor is az utóbbi definiálja az előbbi.”

3.3. A kommunikációs síkok sajátosságai

A kommunikáció tartalmi síkja

A kommunikáció folyamán létezik egy tartalmi sík, ahol a szavak továbbítása történik. Nevezhető ez „fejsíknak” is, amelyet a gondolkodó agy vezérel. Itt szóbeli, vagy írásbeli információkat adunk át, vagy fogadunk. Ez az információk tartalmának a síkja.

A kommunikáció kapcsolati síkja

A szóbeli közléssel párhuzamosan érzelmeket is átélünk, és ezeket közöljük is. Bizonyos információt nyomatékosabban, dühösen, kedvesen, vagy hízelegve adunk át, hatást gyakorolva ezáltal a fogadó félre, mely lehet félelem, biztonság, szorongás, vagy éppen megnyugvás. A kommunikációnak nagyon fontos része tehát az a mód, ahogyan kimondunk valamit. Ezek a jelzések határozzák meg a kommunikációs folyamatban résztvevők kapcsolatát, mely lehet pozitív, semleges, vagy negatív jellegű. Ezt a síkot nevezzük *kapcsolati síknak*.

- *Ha a kapcsolat pozitív, vagy semleges*, akkor a tartalmi sík szabadnak számít, tehát az információáramlás zavartalan. Ha azonban az adó és a vevő közül az egyik kényelmetlenül, zavartan érzi magát, a kapcsolat fontosabbá válik, mint a tartalom. Ilyenkor a figyelem elterelődik, enélkül pedig képtelenség odafigyelni a másik félre, lehetetlen a kapott információk zavartalan feldolgozása. Nem csoda tehát, ha az agresszív hanghordozás, a fenyegető gesztusok, a bizonytalan testtartás, a védekező mozdulatok, a rosszállást, vagy értetlenséget kifejező grimaszok rontják a kommunikáció hatékonyságát.
- *Ha a kapcsolat negatív*, a kapcsolati sík annyira előtérbe kerül, hogy elvész a tartalom. Az, akinek az ősi agyrészei tevékenyek, aktívabbak (ösztönös reakciók, idegesség, félelem, düh), ebben az esetben nem „hallja” többé jól, amit mondanak neki, nem érti meg a beszédet. A tartalmi síkra csak akkor térhetünk vissza, ha már sikerült a kapcsolati síkon rendet teremtenünk, s eloszlott a kommunikációs kód.

Fontos szabály tehát, hogy ha kapcsolati síkon baj van, ne próbáljunk információt átpréselni a tartalmi síkon. A beszélgetést tereljük inkább kapcsolati síkra, amelynek megnyugtatónak, csillapítóknak kell lennie. Addig ugyanis, amíg a másik fél „ködben” van, csak a kapcsolati síkon érkező üzeneteket képes fogni. A fenti szabály szellemében megfogalmazódik egy következő kommunikációs törvény:

Kommunikációs zavar esetén mindig az adónak kell kezdeményezni a zavar eloszlását, tehát, az ADÁSHIBA elve érvényesül.

4. Az együttműködés sikerkritériumai

4.1. *A kommunikációs zajok és szűrők szerepe, jelentősége*

A kommunikáció folyamatának egyik jelentős része a *zaj*, mely csökkenti a befogadást és elvesz az üzenet értékéből. E zajok lehetnek külső, vagy belső zajok, fizikai, vagy pszichés, esetleg érzelmi állapotból eredő zavaró elemek. Természetes velejárói az életünknek, és többnyire észre sem vesszük őket, ha azonban fontos információkhoz szeretnénk jutni, vagy juttatni másokat, azonnal főszerepet követelnek maguknak, és nem hagyhatjuk őket figyelmen kívül.

4.1.1. *A kommunikációs zajok típusai*

- *Fizikai zajok*, – amelyek a külső környezetből érkezők, ilyen például a közlekedés zaja, a beszélgetés zaja és minden olyan háttérzaj, ami elvonhatja a figyelmet a küldőről. Az üzenet nagy százaléka vesz el ilyen zajok miatt.
- *Pszichológiai zajok*, – amelyek az ember elméjében jelentkeznek, ilyen például az előítélet. Ilyen zaj lehet, ha fogadónak ellenszenves a küldő, nem tetszik az öltözete, vagy az, amit képvisel. Az előítélet lehet olyan "hangos", hogy mielőtt megszólalhatott volna a küldő, a fogadó már eleve kizárta az üzenetet.
- *Szemantikai zajok* – a kommunikáló felek nyelvi különbségei. Olyan szavak és kifejezések használata a küldő részéről, amiket a fogadó nem ért. Ilyen például az idegen szavak, vagy a szakzsargon használata. A legtöbb szakmának megvannak a sajátos kifejezései, amelyeket csak a bennfentesek érthetnek. E szavak, kifejezések használata megakadályozhatja a kívülállót abban, hogy megértse az üzenetet (például orvosi latin).

4.1.2. *A kommunikációs szűrők*

Mindannyian rendelkezünk kommunikációs szűrőkkel, amelyek megvédnek minket a hatalmas információtömegetől, mely minden pillanatban elárasztaná érzékszerveinket, s lehetetlenné tenné agyunk számára a feldolgozást, ha nem működtetnénk szűrőinket. Bizonyos esetekben azonban épp ezek a szűrők akadályoznak meg abban, hogy fontos üzenetek eljussanak hozzánk. A szűrők zsilipként működnek, megszűrik a befogadó felé érkező kommunikációt, és csak a programozott, "engedélyezett" tartalmat engedik be. Ezek a szűrők a következők:

- *Világnézet, kultúra.* Annak alapján működik, ahogy vélekedünk a világról, amilyen a kultúránk. A társadalmi konvenciók, olyan szokások, amiket egy társadalom a többségi elv alapján viselkedési normaként fogad el. Ezeket a viselkedési formákat életünk folyamán megtanuljuk, és ennek alapján szemléljük a világot. Ami ezeknek megfelel, azt a szűrőnk átengedi, ami nem, azt kiszűri (kizárja).
- *Tudás és tapasztalat.* Az életünk során megszerzett ismeretek összessége, és azok megtapasztalása alapján kialakult gondolkodási rendszer. Ennek megfelelően ítélünk például valamit igaznak, vagy hamisnak. Ami a tudásunknak és tapasztalatunknak nem felel meg, az nem juthat be az elménkbe.
- *Hit és hozzáállás.* A hit az a meggyőződéseken alapuló bizalom, ami alapján jogosan várjuk, hogy megvalósulnak az általunk remélt dolgok. Életünkben a hit lehet a legerősebb mozgatóerő, és ugyanígy a legnagyobb visszatartó erő is. Mozdítóerőként hathat, ha hisszük a remélt dolgok megvalósulását, negatív, azaz visszatartó erőként működik, ha félelmeinknek, hiedelmeinknek adnak teret. Hitrendszerünk határozza meg gondolkodásunkat is, életünk minősége pedig gondolkodásunknak megfelelően fog alakulni. Sokszor azért nem jut el hozzánk fontos, életünket is befolyásoló információ, mert nem hiszünk az üzenet valódiságában. Gyakran fordul elő, hogy ha tudatosan kikapcsolnánk szűrőinket, akkor akár "életmentő" információ birtokába is juthatnánk.
- *Minden, ami egyéni, a személyiségünk.* Azzá, akik valójában vagyunk, az évek folyamán válunk. Amilyen üzeneteket (mintákat) kaptunk a környezetünktől, olyanná vált/válik személyiségünk. Nagyon leegyszerűsítve, ha csupa pozitív hatás ért valakit, akkor az egészséges személyiséggel bír. Abban az esetben viszont, ha sok bírálat és negatív hatás érte/éri, akkor személyisége sérülhet, ami többnyire negatív énképben nyilvánul meg. Mindenképpen személyiségünknek megfelelően válaszolunk egy bennünket ért hatásra. Sajnos legtöbb esetben nem gondolkodunk, csak a bevett sémák szerint, automatikusan reagálunk

Tehát csak az az információ juthat be a fogadó észlelési rendszerébe, ami egyezik világnézetével, kultúrájával, hitével, attitűdjeivel, személyiségével. *A többi információ fennakad a szűrőkön.* A hatást az üzenet maradéka váltja ki, a többi rész, ami fennakadt a szűrőkön, elveszett.

A szűrők működése

Szelektív expozíció: megválogatjuk, milyen információnak, üzenetnek tesszük ki magunkat. Eleve eldöntjük, hogy kitesszük-e magunkat egy üzenetnek, vagy nem. Például választhatom, hogy nem nézem meg azt a filmet.

Szelektív figyelem: kitesszük magunkat az üzenetnek, de nem figyelünk. Lehet, hogy nem nagyon érdekel az üzenet témája, de az is lehet, hogy a küldő az, aki nem érdekel minket. Előfordulhat, hogy csak egyszerűen fáradtak vagyunk, vagy más fontos dolgon jár az eszünk.

Szelektív megértés: bár kitesszük magunkat az üzenetnek, figyelünk is, de mégsem értjük, vagy félreértjük azt. Ez adódhat a már említett nyelvi különbségekből, szakzsargonból vagy éppen eltérő tudás- és ismeretszintből. Például egy ügyvédi fogalmazványt – ha nem vagyunk jogászok – legalább kétszer kell elolvasni, hogy egyáltalán sejtjük, miről szól, pedig a leírt szavak mindegyikét ismerjük. Ám abban az összefüggésben, ahogy papírra vetik, gyakran mégsem értjük, mert a jogi fogalmazás sajátosan kialakult nyelvezet szerint történik.

Szelektív befogadás: kitettük magunkat az üzenetnek, figyelünk és értjük is, de mégsem fogadjuk el. Kritizáljuk az üzenetet, mert nem egyezik meg világnézetünkkel, tapasztalatainkkal, hitrendszerünkkel, személyiségünkkel.

A szűrők automatizmusa

A befogadó gyakran nem is tudja, hogy léteznek ezek a szűrők. Sőt, még azzal sincs tisztában, hogy a működő szűrők esetleg megfosztják attól, hogy teljes egészében eljusson hozzá az üzenet. Mivel a befogadó saját személyisége, hite, világnézete, kultúrája és tapasztalatai alapján dekódolja az üzenetet, fel sem merül benne, hogy bármi is elveszett volna az üzenetből.

A szűrőkről fontos tudni, hogy irányítani, azaz tudatosan is használni tudjuk őket. A szűrők ugyan automatikusan működnek, de csak addig, amíg nem tudunk róluk. Ha azonban ismerjük őket, akkor tudatosan kapcsolhatjuk ki vagy be. Nem kell ösztönösen reagálnunk, hanem gondolkodhatunk és így juthatunk helyes felismerésre, hogy elfogadjuk az üzenetet, vagy visszautasítjuk azt.

4.2. Kooperatív viselkedés és partneri kommunikáció

4.2.1. Kommunikációs készség

Fontos, hogy jó időben, jó helyen, megfelelően fejezzük ki magunkat, ami az erősen önmonitorozó személyek adottsága. Az önmonitorozás fogalom „a társas helyzetek gyors felismerésének készségét és a saját viselkedéshelyzetnek megfelelő alakítását” jelenti. A jó önmonitorozási készséggel rendelkező személyeknek a kommunikációs készségei is jobbak.

A kommunikációs készség három dimenziója:

- *expresszivitás* (küldési, vagy kódolási készség),
- *szenzitivitás* (fogadási, vagy dekódolás készség) és
- *kontroll* (a kommunikáció tudatos szabályozásának készsége).

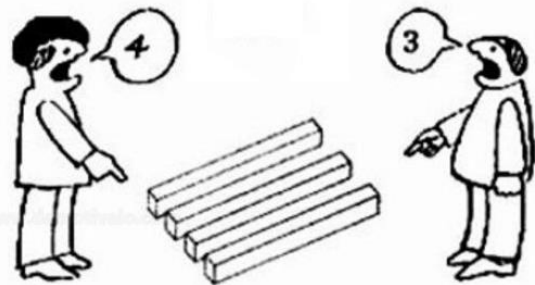
Mindhárom jellemző a *verbális* (tárgyi) és a *nonverbális* (kapcsolati) tartományban is érvényre jut. *A három készség között azonban fontos, hogy egyensúly legyen.* Ha az egyik kommunikációs készség (például expresszivitás) túlsúlyban van a másik (például érzelmi kontroll) kárára, az egyensúly felborul. Például, ha egy túl expresszív egyén minden érzését jól kommunikálja mások felé, de nem tudja magát visszafogni, mert hiányzik az érzelmi kontrollja, „nyitott könyv” lesz, mások mindig tudják, mit érez, ami hosszú távon a környezetet és magát a személyt is zavarni fogja.

4.2.2. Együttműködő kommunikáció

Carl C. Rogers, amerikai pszichológus szerint „az interperszonális kommunikáció legfőbb akadálya az ítélkezésre, az értékelésre, az ellentmondásra, a másokra vonatkozó nyilatkozattételre való természetes hajlamunk.”

Elméletében megfogalmazza, hogy minél erősebbek a kommunikációban résztvevők érzelmei, annál valószínűbb, hogy üzeneteikben nem a hasonlóság, hanem az eltérés dominál. Tehát a kommunikáció iránya a megegyezés helyett a vélemények távolodásának irányába

**“Vitát csak egy módon nyerhetsz
- ha elkerülöd!” (Dale Carnegie)**



A békés együttélés egyik kulcsa, hogy szeretettel elfogadjuk a másik nézőpontját és nem vitatkozunk vele csak azért, mert ő másként látja a valóságot. Lehet, hogy a saját szemszögéből neki is igaza van!

“Józsi bácsi” gondolatai a világról... - www.tvi.hu

halad. A körülöttük kialakult pszichológiai térben, ekkor kettőjük különböző gondolatai, érzései, értékítéletei nem képesek találkozni, sőt, igyekeznek elkerülni egymást, hisz mindketten csupán a saját nézőpontjukból szemlélik önmagukat, és a másikat, valamint a kommunikáció tárgyát. Épp emiatt véli úgy Rogers, hogy valójában ilyenkor nem beszélhetünk kommunikációról. Hiányzik ugyanis a szó eredeti jelentéstartalma, vagyis a közös kapcsolódás kettejük viszonyából, érzelmekkel töltött kijelentéseik lehetetlenné teszik önmaguk és a másik fél számára a közeledést, az interperszonális kommunikációt.

4.2.3. *Az értő figyelem technikája*

A feszültséggel teli kommunikációs helyzet feloldására a kitűnő pszichológus remek módszert dolgozott ki, az *értő figyelem technikáját*. Látszólag egyszerű, és magától értetődően a másakra figyelünk, de a mindennapokban gyakran átélhetjük ennek nehézségeit, amikor észrevesszük, hogy beszélgetés közben elkalandozik figyelmünk, az előző eseményeken, vagy gondolatokon rágódva, vagy már a következő válaszon gondolkodva, esetleg a partnerem mögöttes szándékait találgatom, és forogatókönyvet gyártok saját megerősítéseimre, mely rögzíti vitapartneremmel szembeni előítéletes gondolataimat, érzéseimet.

Egyszerű gyakorlatot ajánl a vitába keveredett emberek számára Rogers, mely két lépésben ismétlődve kioltja az egymásnak feszülést: Nem kell mást tenniük, mint – első lépésként – megállítani a vitát egy pillanatra, és javasolni, hogy akkor folytassa bármelyikük, ha előzőleg összefoglalta az előtte szóló gondolatait, érzéseit, partnere látható meglepedésére. Ha sikerül ezt elfogadtatni a másik féllel, a második lépésben gyakorolni kell a „*pillanat, állj*” és az „*összefoglalás, jóváhagyás*” mozzanatok, egymással felváltva haladva ily módon, az aktuális feszültségből az együttműködés irányába.

Mit is jelent ez? Nem mást, mint a saját nézőpontunkhoz kapcsolódó érzéseink, gondolataink várakoztatását – tehát háttérbe helyezését – mindaddig, amíg a másakra figyelünk, hogy a gondolatait, érzéseit – minél pontosabban szem előtt tartva – összefoglalhassuk mondanivalója lényegét. Eközben szükségképp rá kell hangolódni a partnerünkre, s a másik nézőpontjából látni az eseményeket. Így máris létrejött a kapcsolat kettőnk között, hiszen az ő hangján hallott gondolataim, érzéseim ismerősek számomra, s neki is barátságosabban hangzanak a tőlem hallott saját gondolatai, érzései. megszületik tehát az interperszonális kapcsolat, ahol már könnyebb lesz a közeledés, a megegyezés.

Irodalomjegyzék:

Freud, Anna (1996): Az én és az elhárító mechanizmusok. Párbeszéd könyvek, Budapest 29-56. p. ISBN 963-7976-11-6

Rudas János (1990): Delfi Örökösei. Gondolat, Budapest 38. p. ISBN 963-282-272-2

Watzlawick, McLuhan, Barthes, Gerbner, Sherif (2001): Bevezetés a kommunikációelméletbe. Harmat Kiadó, Budapest ISBN 963-9148-52-0

Lengyel Zsuzsanna (2002): Szociálpszichológia. Osiris Kiadó, Budapest 4. fejezet

ISBN 978-963-379-183-7

Rogers, Carl (2010): Valakivé válni. EDGE 2000, Budapest 410.p. ISBN 978-963-910-401-3

Ajánlott irodalom:

Aronson, Elliot (2008): A társas lény. Akadémiai Kiadó, Budapest ISBN 978-963-058-628-3

Rogers, Carl R. (2010): Valakivé válni. EDGE 2000, Budapest ISBN 978-963-910-401-3

Goleman, Daniel (2010): Társas intelligencia. Nyitott Könyvműhely, Budapest

ISBN 978-963-310-034-9

Csikszentmihályi Mihály (2007): A fejlődés útjai. Nyitott Könyvműhely, Budapest

ISBN 978-963-9725-15-7

Schulz Von Thun, Friedemann (2012): A kommunikáció zavarai és feloldásuk. Háttér Kiadó, Budapest ISBN 978-615-5124-06-8

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszecsenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.