

# Néma gyerekek...

## Visszajelzési formák a közigazgatásban



**Salamon Hugó**



# NÉMA GYEREKNEK...

VISSZAJELZÉSI FORMÁK A KÖZIGAZGATÁSBAN

SZERZŐ:  
SALAMON HUGÓ



NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM, BUDAPEST, 2023

**Szerző:**

© Salamon Hugó

**Szakmai lektor:**

Krepelka Ágnes

**A kézirat lezárásának dátuma:**

2023. február 14.

**1. kiadás**

**Kiadja:**

© Nemzeti Közzolgálati Egyetem,  
Közigazgatási Továbbképzési Intézet, 2023

**Felelős kiadó:**

Dr. Deli Gergely rektor  
Címe: 1083 Budapest, Ludovika tér 2.

*A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.*

# TARTALOM

<b>Bevezető – Gondolatok a jelenkori kommunikációról .....</b>	<b>6</b>
<b>1. A kommunikációról.....</b>	<b>7</b>
<b>2. Önérvényesítés – asszertivitás.....</b>	<b>15</b>
<b>3. A visszacsatolás szabályai.....</b>	<b>25</b>
<b>4. A hallgatás és a kérdezés praktikái.....</b>	<b>29</b>
<b>5. Nehezen kezelhető emberek .....</b>	<b>38</b>
<b>Fogalomtár.....</b>	<b>46</b>
<b>Források és felhasznált irodalom.....</b>	<b>48</b>

# BEVEZETŐ – GONDOLATOK A JELENKORI KOMMUNIKÁCIÓRÓL

Az utóbbi évtizedekben a kommunikáció viharos gyorsaságú átalakuláson ment keresztül. Valós időben értesülhetünk bármilyen – akár a világ legtávolabbi szegletében történt – eseményről, egyenes adásban követhetjük nyomon munkatársaink, családjaink, barátaink ismerőseink, partnereink életének jelentősebb és hétköznapi eseményeit, s reagálhatunk rájuk azonnal.

A kommunikációs technológiák sosem látott léptékű fejlődése az emberek közötti interakció sebességén, minőségén és kultúráján egyaránt változtatott, komolyan befolyásolta, befolyásolja azt.

A közösségi média és intelligens algoritmusai, a legkülönbözőbb igényeket kielégítő csevegőalkalmazások hatással vannak a személyközi kapcsolatokra, a kommunikáció mélységére is.

Mindebből arra a következtetésre juthatnánk, hogy az új lehetőségek, platformok pozitív hatással vannak a közvetlen emberi kommunikáció minőségére, s benne a visszajelzés megfogalmazásának bátorságára.

Úgy tapasztaljuk azonban, hogy ezeket nem hozta magával a kommunikációs forradalom.

A kommunikáció során keletkező veszteségek megmaradtak, sőt a digitális úton történő párbeszédet tekintve újabbakkal is szembe kell nézni. Ilyen például a leírt tartalom hangsúlytalansága (a fogadó fél másként értelmezheti ezáltal, mint aki leírta), vagy a rövidítésekből, illetve a szöveget olykor kiváltó hangulatjelek értelmezési különbségből adódó félreértések, audiovizuális kapcsolat esetén a technika minősége, s talán a lefontosabb: a nonverbális jelek érzékelésének részleges vagy teljes hiánya.

A megnyilvánulás képességére és bátorságára sincsenek egyértelműen pozitív hatással a legújabb kori kommunikációs lehetőségek. A megszólalást nem helyettesíti és nem is könnyíti meg a virtuális térben való aktivitás.

A sikeres kommunikátor – akár az adóról, akár a vevőről beszélünk – legfőbb ismérvei több más mellett továbbra is a tudatosság, az egyértelműség, a figyelem, a kérdésés és a visszajelzés következetes alkalmazása, az érzelmi intelligencia és az önreflexió. Ezek egyikét sem helyettesítheti a fejlett technológia.

Ahhoz, hogy félreértések nélkül megértessük magunkat, és megértsük egymást, szükségünk van valódi érdeklődésre, folyamatos tanulásra és tapasztalatmegosztásra, ismereteink frissítésére, személyes mindennapi gyakorlatunk megerősítésére, amennyiben szükséges, korrigálására, finomhangolására. Ebben nyújt támogatást a Néma gyerekek... című program az e-learning tananyagával, a témát feldolgozó workshoppal és a háttéranyaggal mindazoknak, akik ezt választották.

# 1. A KOMMUNIKÁCIÓRÓL

## MI A KOMMUNIKÁCIÓ?

Kommunikálni annyi, mint kapcsolatot teremteni. A latin „communis” azt jelenti, hogy „közös”. A közössé tevés, a közlés, ezért a kommunikáció megannyi formája és lehetséges jelentése. Nem okvetlenül „információk” közléséről van tehát szó, bár a kapcsolat-teremtés egyik velejárója minden esetben az, hogy információkhoz jutunk.

Ha a kisgyermekemet simogatom, egyben információkat szerzek a testhőmérsékletéről, a bőre minőségéről, a szervezete működéséről (pl. a verejtékkiválasztás mértéke).

A kommunikáció lényege itt aligha merül ki az információszerzésben.

Érdemes azon elgondolkodnunk, hogy ennek az összetett, beszédből, hanghordozásból, viselkedésből álló emberi kommunikációnak valamennyi csatornán áramló jel-sorozata csak mintegy 10%-ban tartalmaz szűk értelemben vett „információt”, tehát a jeleinek mintegy 90%-a kapcsolatfenntartó funkciójú.

Ezekben a jelekben mélyebb emberi információ is rejtőzhet, mint a szavak pusztá jelentésében. **A beszéd szemantikai üzenete pusztán a tenger felszínén látható kis csúcsa az emberi kommunikáció jéghegyének.**

## Kommunikációs alapfogalmak

**A kommunikációt úgy vizsgáljuk, mint egy, a létfenntartáshoz elengedhetetlen emberi szükségletet,** amelynek kielégítése, működésének esetleges zavara aktívan befolyásolja az ember személyiségét.

A szakirodalom különbözőképpen definiálja az olyan alapfogalmakat, mint a kommunikáció, az interakció, az információ, az üzenet, a kód, a csatorna, a közlő, a befogadó és a visszacsatolás.

Az összes meghatározással e helyen nem tudunk foglalkozni, ezért javaslunk néhány definíciót, amelyeket a közös megértés és azonos értelmezés okán érdemes elfogadnunk.

- KOMMUNIKÁCIÓ** mindaz, ahol **közös kód alapján jelzsváltás történik.** A kód szóbeli és nem szóbeli jeleket takar. (E jelek milyensége függ az országoktól, nemzetektől, kultúráktól, szocializációtól, egyéni vonásoktól és lehetőségektől.) Statikusan ábrázolva egy kommunikációs aktus így néz ki:



2. **KÓD**nak azokat a jelrendszereket nevezzük, amelyek segítségével az üzenetet közvetítjük. A kód az információátvitel eszköze. (Pl. verbális kód a beszéd, nem verbális kód a grimasz, mozdulat, emelt hang.)
3. Az **ÜZENET** a közlő szándékának megfelelő mondanivaló. Az üzenet feldolgozása után a vevő változik adóvá, mert az üzenetre (ingerre) reagál. **A direkt verbális kommunikációig a kommunikatív viselkedés széles skáláját lehet megfigyelni egy, az összes érzékszerv működését igénylő, feltételező kommunikatív térben** (vizuális, auditív, szaglási, termikus, tapintási ingerek).

Példa a kommunikatív térre:

Belépek a gyerekszobába. **Egyszerre** több információ ér el:

Információ 1. Elhallgatnak a szobában tartózkodó gyerekek.

Információ 2. Erős vegyszerszagot érzek.

Információ 3. Piros festéknyomok a padlón.

Információ 4. A kutya vinnyog, és ki van lakkozva a körme.

A **reakció** a környezet és a személyiség bonyolult összhatásának függvénye.

Az, hogy a kódolás és dekódolás mennyire közös jelrendszer alapján történik, jelentős befolyással van arra, hogy az információ milyen mértékben lesz azonos az adónál és fogadónál. Elég az eltérő nyelveket beszélők kommunikációjára utalni, vagy arra, amikor két ember nem érti meg egymást. Gyakran mondjuk: „mintha nem egy nyelvet beszélnének”.

4. Az **INTERAKCIÓ** két személy között lezajló kommunikáció. A személy szó azért ilyen hangsúlyos, mert egy ilyen találkozásba az emberek beleviszik társas és nem társas motivációikat, társas készségeiket, a helyzetről alkotott elképzeléseiket, szerepkészletüket, érzelmeiket stb.

Interakcióban **minden viselkedés** kommunikatív (és informatív), függetlenül a szándékosságától. Amikor a viselkedés nem szándékos, nem közvetít „üzenetet”, akkor is informatív, és jelentést tulajdonít neki a befogadó. Pl. szándék nélkül is informáljuk partnereinket aktuális érzelmi állapotunkról, személyes belső tulajdonságainkról – ilyen, pl. az önbizalom foka –, társas orientációnkról (pl. dominanciavágy), társadalmi helyzetünkről (nem, kor, szerepek). A kommunikáció tehát a legtágabb fogalomkör, beleértjük az interakciót és az információt is.

5. A kommunikáció a személyiség egyik önfenntartási eszköze. Olyan fontos, mint a táplálék, és mint minden fejlődő, változó rendszernek, ennek is a **VISSZAJELZÉS** a szabályozó mechanizmusa (angolul: feedback). Az énkép kialakulása a fejlődésben lévő gyermeki személyiségnél a másokkal való interakcióban, visszajelzéseken keresztül történik, és a felnőtt érzelmi stabilitását és adaptálódását, változni tudását is a visszajelzések biztosítják.



A **visszajelzés** az információ tartalmára, minőségére, kódolására és **az egész viselkedésre vonatkozhat**, beleértve a felek viszonyát, így alapja a kommunikáció dinamikájának, változékonyságának.

- A belső visszajelzés, vagy önellenőrzés, amely magától a közlőtől származik, és egyfajta önreflexió, amely ellenőrzi a kiment információt. Ennek segítségével sokszor tetten érjük saját magunk téves közléseit (a közölni akarhoz képest), és rögtön korrigálni tudjuk. Ilyen módon értesülünk néha bizonyos érzelmi állapotokról is – pl. érezzük, hogy remeg a szánk széle, vagy elpirulunk.
- A külső visszacsatolás a fogadótól származik. Lehet szóbeli és nem szóbeli jelzés. Lehet tudatos, előre tervezett, és nem tervezett, nem tudatos visszacsatolás. Ez utóbbi sokszor abban sem tudatosul, akinek szól, mégis értékeli, befogadják, és változást hoz létre a viselkedésben.

### **Példa a nem tudatos visszacsatolásra**

*Anna és Bella* vitatkoznak. Anna nem tudatosan, de túl sokat beszél, nem hagyja szóhoz jutni *Bellát*. Bella egy ideig megkísérli félbeszakítani, de amikor látja, hogy nem megy, elfordítja a másiktól a tekintetét, és nem tesz több kísérletet a megszólalásra. Egy idő múlva *Anna* észreveszi ezt, megáll, és felszólítja *Bellát* a reagálásra.

A pozitív feedback megerősíti a folyamatban lévő viselkedést, folytatására indít, a negatív visszacsatolás pedig a viselkedés abbahagyását, illetve megváltoztatását célozza.

### **A kommunikációs kompetenciák összetevői**

Eredményességük azon múlik, hogy ismereteinket megfelelő módon felhasználva és készségeinket kifejlesztve képesek vagyunk-e azokat munkánkban, munkatársi, ügyfél- és partnerkapcsolatainkban alkalmazni.

**Négy dimenzió**, amelyre figyelniük érdemes:

#### **1. Ismeret (tudás a kommunikációról)**

- A kommunikáció szabályszerűségei
- A kommunikáció folyamata/szűrők és működésük
- Csatornák, szintek
- A visszacsatolás jelentősége és haszna

#### **2. Képesség/adottság (eszközök a hatékony kommunikációban)**

Aminék birtokában vagyok – adottságaim (pl.: fogalmazási készség).

Amit fejlesztenem kell – lehetőségeim (pl.: meghallgatási készség).

- fejlesztendők felmérése
- egyéni fejlesztési program kidolgozása
- gyakorlás

### 3. Beállítódás/attitűd

Az előzőekben ismertetett dimenziók csak akkor lehetnek hatékonyan működő eszközök a kezünkben, ha mindezek jelentőségéről magunk is meg vagyunk győződve, és ezt képesek vagyunk hitelesen képviselni és közvetíteni partnereink felé.

Hiába van meg a tudásom (ismeret), hiába vannak megfelelő készségeim, és hiába alkalmazom ezeket néha megfelelően, sőt sikeresen, ha hosszú távon nem vagyok meggyőződve arról (beállítódás), hogy ahhoz, hogy másokra megfelelő hatást gyakoroljak, az emberi kapcsolatban a kommunikáció az egyik leghatékonyabb eszköz.

### 4. Alkalmazás/integrálás

Az új ismeretek alkalmazása sokszor a legnehezebb, hiszen saját, belső ellenállásunkat is le kell győzni ilyen esetekben. Vegyük figyelembe a régi mondást: „Az a készség (képeség), ami nem nyilvánul meg, az nem is létezik.” (Jóga-tanítás)

## KOMMUNIKÁCIÓS KOMPETENCIÁK

### Tudatos helyzetértelmezés alapján cselekszünk

Minden kommunikációnk annak függvénye, hogy egy helyzetet hogyan észlelünk és értelmezzük. Jó, ha tudjuk, hogy a helyzetek észlelésében, értelmezésében számtalan félreértés, nehézség rejlik, ezért törekedjünk arra, hogy minél pontosabban értelmezzük a helyzetet, mielőtt cselekszünk.

### Érthetően és gazdaságosan fejezzük ki gondolatainkat

Az egyik legbecesebb erőforrásunkkal kapcsolatban nem engedhetjük meg magunknak az érthetlenség és értelmetlenség luxusát. Érthetőség, tömörség, világosság a másokra tett hatás alapfeltételei.

### A helyzetnek megfelelően vagyunk önérvényesítők

Kommunikációnkon keresztül hatást gyakorlunk másokra. Minden kommunikáció tartalmazza a szándék érvényesítésének valamely formáját. Fontos, hogy a helyzet értékelése után tudatában legyünk, milyen viselkedéssel tudjuk célunkat leghatékonyabban elérni. Az önérvényesítés azt jelenti, hogy kifejezésre juttatjuk igényeinket, érzéseinket, céljainkat, miközben másoknak is biztosítjuk ennek jogát.

### Értjük és használjuk a testbeszédet

A testbeszéd jelzései a másokra tett hatásunk domináns alkotóelemei. Ha megfigyeljük partnerünk testbeszédét, megpróbáljuk megérteni, és reagálva rá az eredményes kap-

csolatépítésben felhasználni. Ezzel jelentős mértékben megnöveljük kommunikációnk hatékonyságát.

### Képesek vagyunk kezelni az emberek sokféleségét

A hatékony kommunikáció feltétele, hogy felismerjük, hogy lehetetlen mindenkivel ugyanúgy bánni. Az emberek sokfélesége nem veszély, hanem lehetőség, amelyet felhasználhatunk a kreatív problémamegoldás érdekében.

### Képesek vagyunk meghallgatni másokat

A másokra tett hatás egyik kulcsa, hogy a kommunikáció során ne csak adóként legyünk professzionálisak, de befogadóként is. A meghallgatás képessége hozzájárul a helyzetértelmezésünk helyességéhez, és lehetővé teszi kommunikációnk „testre szabását”.

## AZ EREDMÉNYESEN KOMMUNIKÁLÓ SZEMÉLY KOMPETENCIÁI

A kommunikáció során egyszerre és **tudatosan** figyel az **eredményekre, a folyamatokra és az emberekre.**

**Ismeri** az eltérő kommunikációs **helyzetnek és céloknak megfelelő eszközöket, technikákat.**

Tisztában van a használhatóságukkal.

Struktúrájában **felépíteni** és **használni** tudja az információszerezési és elosztási rendszereket.

Írásban és szóban egyaránt érhetően és **gazdaságosan** közli gondolatait.

Érti és használja a **testbeszédet.**

Képes kezelni az **emberek és a helyzetek sokféleségét.**

**Tudatos helyzetértékelés** alapján célorientáltan cselekszik.

A helyzetnek megfelelően **önérvényesítő.**

Képes az **aktív hallgatásra** és a **visszacsatolásra.**

Működése alapja az **ÖNISMERET.** Fejleszti és bővíti kommunikációs **kompetenciáit**, és azokat munkája során **alkalmazza a folyamatokra és az emberekre.**

## **Milyen típusú problémák nehezítik meg két ember számára, hogy egymást kielégítően megértsék?**

### **Gyakori hibák a beszélő részéről**

- Nem rendezi gondolatait, mielőtt megszólal.
- Pontatlanul, pongyolán fejezi ki magát.
- Egyszerre túl sok mindent próbál kifejezni, oly módon, hogy az már zavaróan hat. A hatékonyság a rövidegességgel arányosan növekszik.
- Bizonytalansága miatt egyre tovább beszél anélkül, hogy felbecsülne partnere befogadóképességét.
- Félreérti az előtte szóló mondanivalójának egyes részeit, ezért nem arra válaszol: a beszélgetés nem halad előre.

### **Gyakori hibák a hallgató részéről**

- Nincs osztatlan figyelme.
- Már a válaszra gondol, és azt próbálja összeállítani, ahelyett, hogy figyelmesen hallgatna partnerére. Eredmény: elfelejtí, hogy mit mondtak, és azt is, hogy ő mit akart mondani.
- Inkább hajlamos arra, hogy részleteket halljon meg, ezeken hevül fel, ahelyett, hogy az egésznek az értelmét és a lényeges közléseket figyelné.
- Már tovább szövi a beszélő gondolatait, többet gondol bele, mint amit a partnere mondott, túlbonyolítja, túlgondolja az üzenetet.

A megértés és megértettség nem annyira önmagától értetődő, mint ahogy azt gyakran feltételezzük.

A fentiekre figyelemmel csökkenthetjük a félreértések, az elhallások számát, segítve a befogadót abban, hogy azt és úgy értse, ahogy és amit mi üzeni, közölni kívántunk.

### **A hatékony kommunikációt gátló tényezők**

Egy személy másokhoz való viszonya attól a készségtől függ, hogy hogyan tudja közölni a gondolatait, érzéseit, szükségleteit, igényeit, és mennyire fogékony a másoktól jövő hasonló jelzésekre.

Néhány tényező nagy hatással van a kommunikáció hatékonyságára. Ezek lehetnek érzelmi, verbális készség jellegűek, a jelenségből fakadók, de megszabhatják azok a viszonyok is, amelyek a kapcsolatot létrehozni szándékozó emberek között jelen vannak.

Az egymásnak küldött üzenetek gyakran megtörnek, megváltoznak.

Két ember között ritkán jön létre torzulás nélküli kommunikáció. A küldött és fogadott üzeneteket megváltoztató jelenségek ismerete csökkentheti a torzítást, és hosszabb távon hatékonyabb kommunikációt eredményezhet.

### **Torzító tényezők**

1. belső ingerre koncentráció
2. érzelmi gát (ellenségeskedés, védekezés)
3. múltbeli tapasztalatok
4. nem megfelelő kifejezőmód
5. sztereotipizálás
6. fizikai környezet
7. kapcsolatok, státusz

### **AZ EMBERI KOMMUNIKÁCIÓ ALAPTÉTELEI, AXIÓMÁI**

Az emberek közötti (személyközi, vagy interperszonális) kommunikáció törvényszerűségeit a kommunikációkutatás a következő axiómákban fogalmazta meg.

#### **1. Nem lehet nem kommunikálni.**

Minden emberi viselkedés egyfajta kommunikáció, hiszen minden megnyilvánulásunk jelent és üzen valamit. Mivel nem viselkedni lehetetlen, ezért nem kommunikálni is lehetetlen.

#### **2. Egyszerre két szinten kommunikálunk: tartalmi és viszony szinten.**

A viszony szint visszahat a tartalmi szintre, meghatározza a tartalmi jelentést, olyan módon, hogy erősítheti, elbizonytalaníthatja, sőt az ellenkezőjébe fordíthatja át az üzenet jelentését. Minden kommunikáció több, mint a kimondott szavak jelentésének összessége. Amíg a tartalmi szint „adatokat” szolgáltat, addig a viszony szint megmutatja, hogy hogyan kell azokat értelmezni. Az adatközlő jelzi ezen keresztül, hogy hogyan szeretné, hogy értsék és interpretálják a mondandóvalóját (pl. tréfának, parancsnak), és egyben definiálja a viszonyát a befogadó félhez, a kommunikáció helyzetéhez, a szituációhoz, önmagához.

Mindezt a metakommunikáción keresztül végzi el, amely az üzenetnek az a (szándéktalan, akarattalan) része, amely azt mutatja, miként kell értelmeznünk az üzenet többi részét. Hordozója általában a nem verbális kommunikáció.

#### **3. A két fél kommunikációs viszonyának nézőpontját a kommunikációs folyamat tagolása határozza meg.**

Mindkét fél különbözőképpen strukturálja az áramló információt, és saját viselkedését a kommunikáció során a másik fél viselkedéséhez viszonyítja (saját

viselkedését mindig a másik fél kommunikációs viselkedésére adott reakciónak tekinti). Ez állandóan alakítja a köztük lévő viszonyt, és ciklikussá teszi a kommunikációt.

- 4. Az emberi kommunikáció egyaránt tartalmaz digitális és analóg érzékelést.**  
A kommunikáció nemcsak a kimondott szavakból (digitális jelek) áll, hanem nem verbális jelekből is.
- 5. Két alapvető csatornán keresztül kommunikálunk.**  
A verbális és a nem verbális csatornán.
- 6. A kommunikációs folyamat vagy egyenrangú (szimmetrikus), vagy egyenlőtlen (kiegészítő).**  
Ezt a két fél közötti viszony határozza meg, azaz az, hogy két egyenrangú fél vesz-e részt a kommunikációban, vagy közöttük alá-fölérendeltségi viszony áll-e fent.

## 2. ÖNÉRVÉNYESÍTÉS – ASSZERTIVITÁS

### ASSZERTIVITÁS, ASSZERTÍV MAGATARTÁS

A belső harmónia legfontosabb alapja a személyiség önfogadása, önbizalma, a bennünket körülvevő környezet és más emberek iránti elfogadás, nyitottság és bizalom. Ezen attitűdök határozzák meg, miként észleljük a világot, a különböző helyzeteket, és határozzák meg a jellemző viselkedésjegeink alakulását is.

Az asszertivitás olyan kommunikációs módszer, amely ötvözi az önérvényesítést és a mások érdekeinek figyelembevételét, ezáltal elősegíti a nyílt kommunikációt és a kapcsolatok eredményességét. Az asszertivitás tanulható, fejleszthető, elsajátítása elősegíti és megkönnyíti a nehéz és konfliktusos helyzetek megoldását.

### ASSZERTÍV KOMMUNIKÁCIÓ

#### Az asszertivitás megnyilvánulásai a verbális kommunikációban

- a szándék, a cél határozott megfogalmazása
- az érzések nyílt kifejezése
- egyenes, világos közlés és fogalmazás
- tárgyyszerű szavak, kifejezések használata
- mellébeszélés, ködösítés nélküli kommunikáció

#### Az asszertivitás megnyilvánulásai a nonverbális kommunikációban

- magabiztosságot üzenő testbeszéd
- határozott, meleg, nyugodt hangsúlyok
- szemkontaktus tartása
- nyílt, őszinte tekintet
- egyenes, kihúzott, nyugodt testtartás

A bennünket körülvevő környezetünk állapotát állandóan értékeljük, hogy a megfelelő viselkedést kialakíthassuk. Az értékelésünk hat az érzéseinkre, fiziológiai állapotunkra, és ezek hatással vannak a viselkedésünkre. Ha a szituációt ijesztőnek, veszélyesnek látjuk, vagy úgy érezzük, hogy kudarcot vallhatunk, akkor feszültség keletkezik bennünk, és reakciónk ennek megfelelően védekező lesz. Ha a helyzetet pozitívnak ítéljük meg, magabiztosnak érezzük magunkat, hiszünk saját sikerünkben, akkor szervezetünk ellazul, jól érezzük magunkat, és nyitottan reagálunk az eseményekre.

Érthető, hogy feszült állapotban, önvédelemből nehéz pozitívan reagálni a külvilágra. Ha nagyon gyakran negatívan látjuk a helyzeteket, akkor viselkedésünkkel legfel-

jebb önmagunkat védjük, de érdekeinket, igényeinket nem tudjuk eredményesen érvényesíteni.

Ha gyakran észleljük úgy a helyzeteket, mint amelyekben kompetensek, sikeresek tudunk lenni, ez lehetővé teszi, hogy nyugodtan felmérjük a helyzetet, és megfelelő és eredményre vezető megoldásokat találjunk.

## AZ EMBERI VISELKEDÉS MINTÁZATAI

Önmagunk és környezetünk elfogadása vagy el nem fogadása négy viselkedésmintázatot eredményez, amelyeket az alábbi ábrán tekinthetünk át.

<b>KÖRNYEZETÜNK EL NEM FOGADÁSA</b>	<b>ÖNMAGUNK ELFOGADÁSA</b>		<b>KÖRNYEZETÜNK ELFOGADÁSA</b>
	<b>AGRESSZÍV</b>	<b>ASSZERTÍV</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A figyelem másokra, és nem a valóságra, a feladatra irányul</li> <li>• Felsőbbrendűségi érzés és/vagy az önbizalom hiánya</li> <li>• Mások elfogadásának hiánya</li> <li>• Negatív érzések mások iránt</li> <li>• Harag és vádaskodás</li> <li>• Minden helyzet kontrollálása</li> <li>• Mások érzéseinek figyelmen kívül hagyása</li> <li>• Ellentmondást nem tűrő kinyilatkoztatások</li> <li>• Tévedhetetlenség érzete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A figyelem a valóságra és a feladatra irányul</li> <li>• Önbizalom, reális önértékelés</li> <li>• Mások és önmaga elfogadása</li> <li>• Felelősségvállalás</li> <li>• Figyelem mások érzéseire, gondolataira</li> <li>• Öszinte, nyílt, egyenes</li> <li>• Mások meghallgatása</li> <li>• Nyílt kérdésfeltevés</li> <li>• A tévedés lehetősége mindenkiben benne van</li> </ul>	
<b>MANIPULATÍV</b>	<b>PASSZÍV</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Önbizalom hiánya</li> <li>• Alacsony önértékelés</li> <li>• Mások elfogadásának hiánya</li> <li>• Gyanakvás</li> <li>• Ószintétlenség</li> <li>• Többértelműség</li> <li>• Mások önértékelésének aláásása, megkérdőjelezése</li> <li>• Depresszió, motivátlanság</li> <li>• Mások érzelmi és intellektuális függőségének kihasználása</li> <li>• Érzelmi zsarolás</li> <li>• Nyílt vagy burkolt hazugság, fenyegetés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Önbizalom hiánya</li> <li>• Önmaga leértékelése</li> <li>• Önfogadás hiánya</li> <li>• Negatív érzések önmaga iránt</li> <li>• Kisebbségi érzés</li> <li>• Önfeladás</li> <li>• Lelkiismeret-furdalás</li> <li>• Motivátlanság</li> <li>• Mások túlértékelése</li> <li>• Behódolás, menekülés</li> </ul>		
<b>ÖNMAGUNK EL NEM FOGADÁSA</b>			



Az **asszertív** attitűd önfogadást és mások elfogadását, reális önértékelést, mások és önmagunk tiszteletét jelenti. Viselkedésben az asszertivitás felelősségvállalásban, saját érdekeink közvetítésében és mások érdekeinek figyelembevételében mutatkozik meg.

Az asszertív viselkedés olyan önérvényesítő magatartás, melynek során képesek vagyunk kifejezni érzéseinket, gondolatainkat, érvényesíteni jogainkat és ezáltal elérni céljainkat úgy, hogy eközben figyelembe vesszük mások érzéseit, gondolatait, érdekeit és jogait.

**Passzív** attitűd esetén az egyén önmagát másoknál értéktelenebbnek tartja, és azt gondolja, hogy mások is azt gondolják, hogy nem jó, amit tesz. Gyakran úgy ítéli meg a helyzeteket, hogy kudarcot fog vallani, ezért inkább háttérbe vonul. Azt gondolja, hogy másoknak mindig igaza van, így meg se próbálja érdekeit képviselni. Még mielőtt konfliktus alakulna ki, megadja magát.

A passzív viselkedés azon a meggyőződésen alapul, hogy a másik ember igényei vagy kívánságai fontosabbak, mint az ő sajátjai. A másik félnek vannak jogai, de neki nincsenek. Ő nem, vagy csak kismértékben tud hozzájárulni a dolgok megoldásához, míg a másik fél teljes mértékben. Általában a passzív viselkedés célja, hogy mások kedvében járjunk és hogy elkerüljük a konfliktusokat.

A passzív viselkedésű ember nem áll ki a jogaiért, vagy ha igen, akkor oly módon teszi, hogy azt mások figyelmen kívül hagyják. Igényeinek, véleményének, érzéseinek és meggyőződéseinek bocsánatkérő, bátortalan kifejezése jellemzi.

A **manipulatív** attitűd, ahogy neve is mutatja, azt jelenti, hogy az egyén hátulról, ferde utakon, ügyeskedve próbálja elérni céljait, mert nem bízik se önmagában, se másokban. Nem tudja elképzelni, hogy kiállhat egyenesen érdekeiért, mert nem tudja elképzelni, hogy elfogadják. Alacsony az önértékelése, és másokat se tart sokra. Ezért folyton gyanakszik, hogy mások hasonlóan manipulálják.

Az agresszív attitűd és viselkedés nem verekedős erőszakosságot jelent, hanem az alacsony önértékelés kompenzálásaképpen kialakított látszólagos önbizalmat. Ezen attitűddel az egyének kiválóan szeretnék látni magukat, ezért másokat alulértékelnek. Úgy tesznek, mintha nem lenne másokra szükségük, és azt gondolják, nem látszik, mennyire nincs önbizalmuk.

Az **agresszív** viselkedés azon a meggyőződésen alapul, hogy az ember saját igényei, kívánságai és véleménye fontosabb, mint másoké. Az agresszív ember azt gondolja, hogy neki vannak jogai, másoknak nincsenek, hogy ő teljes mértékben hozzájárul a probléma megoldásához, míg mások nem. Az ilyen ember célja a mindenáron való győzelem, ha kell, mások figyelmen kívül hagyásával is akár.

Az agresszív ember kiáll jogaiért, de ha kell, megsérti mások jogait. Mások igényeit, kívánságait, érzéseit és véleményeit figyelmen kívül hagyja.

## ASSZERTIVITÁS ÉS ASSZERTÍV MAGATARTÁS

A magyar **önérvényesítés** és az angol **assertivity** kifejezés valamiféle rámenősséget sugall. Annyiban valóban rámenősségről van szó, hogy az egyén érvényesíti az érdekeit. Ez azonban csak akkor valódi érdekérvényesítés, ha megfelelő önbizalom birtokában, mások és azok érdekeinek elfogadásán és tiszta kommunikáción alapszik. Nem önérvényesítés az, ha érdekeinket erőszakosan, mások feletti hatalmunk által vagy mások kijátszásával, manipulálásával érvényesítjük, mert ezek a viselkedések félelmen alapulnak. A saját képességeikben bizonytalanok nem merik nyíltan felvállalni érdekeik ütköztetését, csak felülről vagy hátulról támadva mernek érdekeikért fellépni.

A **nem asszertív attitűdök és viselkedésjegyek** a gyakori, legtöbbször a gyerekkorban történt elutasítás és negatív ítélet következtében alakulnak ki. Az egyén énképének formálódása erősen függ a környezet visszajelzéseitől. Ha sok a negatív visszajelzés, az egyén negatív képet alakít ki önmagáról. Azonban még gyermekkorunkban sem vagyunk teljesen kiszolgáltatva a külvilág visszajelzéseinek. Megfelelően értékelve a helyzeteket, a visszajelzéseket is differenciáltan lehet értékelni.

Fontos, hogy akár önmagunk, akár mások (pl. gyermekünk) esetében a viselkedést, **a tettet értékeljük, és ne a személyt**. Mindenki tesz jót és rosszat, viselkedik okosan és bután, elhibáz dolgokat, és kiválóan meg tud csinálni sok mindent. Ezeket a helyzeteket lehet értékelni, de egy-egy helyzet nem minősíti teljességében az egyént.

## TEENDŐK ÖNBIZALOMHIÁNY ESETÉN

Ha valaki nem tud asszertívan viselkedni, az azt jelenti, hogy az önbizalmával baj van. Mit lehet tenni? Számos lehetőségünk van arra, hogy tudatosan megváltoztassuk attitűdünket, és ezáltal viselkedésünket.

### 1. Pozitív önértékelés kialakítása

Keressük meg erősségeinket, és fordítsuk figyelmünket a sikereinkre. Nem kell a kudarcainkat szégyellenünk! Értékelni kell, hogy mi miért következett be, mit tehetünk, hogy máskor ne történjen meg! Hibázni szabad, de ugyanazt a hibát többször elkövetni nem törvényszerű, mert tanulhatunk az előző kudarcból.

### 2. Relaxáció (önmagunk ellazítása)

Ahhoz, hogy nyugodtan tudjunk egy helyzetben fellépni, fontos a feszültség csökkentése. A testi jó érzés visszahat a lelkünkre, és megkönnyíti önmagunk és mások elfogadását. Nyugodt, egyenletes légzéssel sokat segíthetünk ebben. Figyeljük meg a testünket, tu-

datosítsuk, hogy mely részét feszítjük meg! Ezután akaratlagosan feszítsük és lazítsuk el ezt a testrészt!

### **3. A kívánt helyzet elképzelése (imagináció)**

Mikor valamit el akarunk érní, előre elképzeljük a helyzetet. Ha sikerül az asszertív viselkedést vizualizálnunk, akkor könnyebben tudjuk megvalósítani. Érdemes tehát magunkat elképzelni, ahogy nyíltan a másik felé fordulunk (nem összefonott karral, vagy csak féloldalasan), a partner szemébe nézünk (nem mereven, csak mondanivalónk tisztaságát bizonyítandó nyomatékkal). Lazán, barátságosan, a másik szempontjait is figyelembe véve beszélgetünk.

### **4. Tiszta célok meghatározása**

Akkor tudjuk elérni, amit akarunk, ha tudjuk, mit akarunk, és ha nincsenek a céljainknak mellékélcéljai, amelyek hiányzó önbizalmunk megerősítését célozzák. Tehát nem nyerni akarunk, hanem mindkét félnek megfelelő kompromisszumot keresünk. Ezért a fő célt pontosan meg kell határozni, és számos odavezető utat kell felrajzolni, ha lehet, már előre.

### **5. Megfelelő kommunikáció önmagunkkal és környezetünkkel**

A partnerem nem feltétlenül fog velem egyetérteni. Ezért fontos, hogy jelezzem, mit szeretnék, és azt is, hogy megértsem, ő mit szeretne. Ehhez meg kell hallgatnom a partneremet, meg kell értenem, és szükség esetén kérdeznem kell. El kell magyaráznom a saját szempontjaimat, és keresnünk kell a megoldásokat. A tiszta kommunikáció azt jelenti, hogy megoldást keresünk, és nem fogást a másikon. Nem az énképünket védjük, hanem valóban a helyzetet akarjuk megoldani.

## **AZ ASSZERTÍV JOGOK LISTÁJA**

Az alábbi asszertív jogok listája segít az asszertivitás felmérésében: alaposan olvassuk végig, döntsük el, hány tételről állíthatjuk, hogy valóban érvényes ránk. Természetesen a joglista még hosszan folytatható, itt csak a legfontosabbakat foglaltuk össze.

1. Jogom van ahhoz, hogy tisztelettel bánjanak velem.
2. Jogom van ahhoz, hogy kifejezzem saját érzéseimet és véleményemet.
3. Jogom van ahhoz, hogy meghallgassanak és komolyan vegyenek.
4. Jogom van ahhoz, hogy megállapítsam, mi fontos nekem, és mi nem.
5. Jogom van ahhoz, hogy nemet mondjak anélkül, hogy büntudatot éreznék.
6. Jogom van ahhoz, hogy kérjem, amire szükségem van.

7. Jogom van ahhoz, hogy megkapjam, amiért fizettem.
8. Jogom van ahhoz, hogy információt kérjek szakemberektől, beleértve az orvosokat is.
9. Jogom van ahhoz, hogy hibát kövessek el, és vállaljam a következményeket.
10. Jogom van ahhoz, hogy ne képviseljem az érdekeimet.
11. Jogom van ahhoz, hogy megváltoztassam a véleményemet.
12. Jogom van ahhoz, hogy megbetegedjek.
13. Jogom van ahhoz, hogy azt mondjam: nem tudom.

## ÖNMAGUNK NEVELÉSE, AZ ASSZERTIVITÁS NÖVELÉSE

Különböző helyzetek különbözően hatnak ránk. Mindenki valamilyen mértékben mind a négy attitűddel él, és viselkedésében mind a négyféle jegy megtalálható. Ezeknek aránya azonban nagyon különböző lehet. Így vannak jellemző beállítódásaink, amelyek viselkedésjegyeinket meghatározzák.

Érdemes megfigyelnünk, milyen helyzetben vagyunk képesek asszertívok lenni, mely helyzetben vagyunk manipulatívok, agresszívek vagy passzívak. Ha tudatosítjuk magunkban a viselkedésünket, megtettük az első lépést a változtatás felé.

**Az asszertivitás művészet, ezt mindenkinek meg kell tanulnia!** Hogyan legyünk önmagunk anélkül, hogy megbántanánk a másikat? Eredendően, születésünktől fogva magunkban hordozzuk az agresszivitást, amellyel saját területünket védjük és az akaratunkat érvényre juttatjuk, és a félelmet, amelyből passzivitásunk, megadásunk táplálkozik. Az asszertivitás nem csoda, de csodálatos hatása lehet, ha indulatainkat másokat tisztelve tudjuk kifejezni, ha megvédjük magunkat anélkül, hogy másokat megbántanánk, ha meghallgatjuk a másik álláspontját, és tudunk mindkettőnk számára elfogadható megoldást találni.

## AZ ÖNÉRVÉNYESÍTŐ (ASSZERTÍV) KÉSZSÉGEK SZÓTÁRA

### Asszertív kérdés

Pontosan és egyértelműen kérdezzen, hogy konkrét és hasznosítható információt kapjon a probléma megoldásához.

### Asszertív (aktív) hallgatás

Nyelvi és nonverbális eszközökkel, bólogatással, mimikával, szemkontaktussal jelezze, hogy figyel a beszélőre, és megérti álláspontját, érzéseit. Megfelelő kérdésekkel kérjen pontosítást vagy több információt.

## **Egyértelmű és konkrét**

Fejezze ki magát világosan, tömören és lényegretörően. Legyen határozott, de udvarias. Ne feltételezze, hogy a másik célzásokból megérti, hogy Ön mit akar. Mondanivalóját, kérését ne vezesse be bocsánatkéréssel, mentegetőzéssel, ürügyekre való hivatkozással vagy oda nem tartozó dolgokkal. A felesleges körülményeskedés zavart vagy más kényelmetlen érzést tükröz, és akadályozza a nyílt kommunikációt. Ha pontatlanul fogalmaz, vagy bő lére ereszti mondanivalóját, a hallgató nem kap világos üzenetet – félreértheti vagy félbeszakíthatja Önt, mielőtt a lényegre térne. Kérése ne bátortalan célozgatás legyen. Ha kér, akkor is legyen egyértelmű és konkrét.

## **Elakadt lemez taktika**

Fontos készség, amely lehetővé teszi, hogy odafigyeljenek arra, amit mond. Ragaszkodjon az álláspontjához, amikor valaki kitér a téma elől, hogy Önt visszavonulásra vagy engedményekre készítse, esetleg nyomást gyakorol Önre egy feladat elvégzésével kapcsolatban, amelyre Ön nem hajlandó. Vigyázzunk arra, hogy a módszer túlzásba vitt használata visszaüthet – bosszantásként, makacs ellenállásként értelmezhető.

## **Empátia**

Mutasson megértést a másik nehézségei, érzései és véleménye iránt. Ebből látni fogják, hogy odafigyel rájuk, és figyelembe veszi az ő szempontjaikat is. Segíti a kölcsönös megértés légkörének kialakítását.

## **Én-üzenetek, én-közlések**

Az én-üzenetek használata a határozott, asszertív viselkedés kulcsa, amikor az ember felelősséget vállal érzéseiért, véleményéért, tetteiért, és nem hibáztat másokat. Nem könnyű megszabadulni rögzült viselkedésmintáinktól, beszédfordulatainktól, mint például „az ember úgy érzi...”, „mindenki tudja, hogy...”. Ezek a klisék a saját érzések és vélemények leplezésére szolgálnak. Az önérvényesítés fogalma és gyakorlata nem létezik az „én” nélkül.

## **Eredménytervezés**

Döntse el, mi a célja, milyen eredményt akar elérni. Ettől függ a készségek, a hallgatók megválasztása, az, hogy mit mond, mikor és hogyan. A „hogyan” a közlés módját is magában foglalja: személyesen, írásban vagy telefonon. Ha ön nem tudja, mit akar elérni, más, mégannyira sem fogja tudni, bármilyen világosan is próbál kommunikálni.

Tervezzon egy ideális, egy reális és egy még elfogadható végeredményt. Ha az első kettőt nem tudja elérni, meddig megy el a kompromisszumot illetően? Előre átgondolta az Ön által felkínálható vagy elfogadható alternatívákat?

### **Negatív rákérdés**

Ez a kérdésfajta kritikára bátorít, amelyből megtudhatjuk, miért dühös, elégedetlen valaki valamilyen megnyilvánulásunkkal kapcsolatban. Azért negatív rákérdés, mert a válaszban esetleg negatív dolgokat hallgathatunk magunkról. Ennek eredményeként alkalmunk nyílna viselkedésünk megváltoztatására, vagy egy jobb személyes kapcsolat megalapozására. „*Elégedetlennek tűnsz. Dühös vagy rám?*”

### **Mások tisztelete**

Tartsa tiszteletben a másik személyét. Ha kritizálja vagy visszautasítja a kérést, tegye egyértelművé, hogy nem személy szerint őt támadja, hanem a viselkedésének egy konkrét aspektusáról állít valamit, illetve a kérését utasítja el, nem őt magát.

### **Megvalósítható kompromisszum**

Ha nem éri el a kitűzött célt, és nem tud megállapodásra jutni valakivel, Önmaga és mások tisztelete azt kívánja meg, hogy megpróbáljon egy megvalósítható kompromisszumot, egy kölcsönösen elfogadható változatot kidolgozni. Ez a még elfogadható pozíció.

### **Önérvényesítő beismerés**

E készség segítségével valamilyen negatív tulajdonságáról, gyenge pontjáról, tévedéséről tud információt közölni anélkül, hogy közben szorongana, vagy áldozatnak érezné magát. Ha valaki jogosan bírálja Önt, egyetérthet vele, és tanul a kritikából, a bíráló személy pedig látja, hogy komolyan megfontolták, amit mondott.

### **Önfeltárás**

Tudatosítsa és fejezze ki érzéseit, ez legalább olyan fontos, mint az én-üzenetek alkalmazása. „*Túl nagy teher van rajtam, ha heti három értekezleten kell részt vennem. Igazság szerint egyet tartok elfogadhatónak.*”

## **Pozitív hozzáállás**

Különösen hasznos akkor, ha dicséretet vár, vagy pozitív megerősítést viselkedésére, teljesítményére.

*„Ez eddig a legjobb tervezet, amit ma kaptam... Elmondanád, hogy mitől jó, akkor tanulhatnék belőle...”*

## **Változtatás felajánlása**

Miután elfogadta a kritikát, ajánlja fel, hogy változtat a viselkedésén, ha hajlandó erre.

## **Viselkedés megváltoztatásának kérése**

Ha nem elégedett valaki viselkedésével vagy teljesítményével, kérje meg, hogy változtasson.

## **Visszhang-technika**

A lényege az, hogy a kritika igazságmagvának elismerésével leszereljük a másik személy próbálkozásait, hogy a gyenge pontjainkról vitába bocsátkozzon, így megfosztjuk attól az élvezettől, hogy személyes tulajdonságainkat minősítse. Azon túl, hogy a visszhang-technika elfogadott asszertív készség, hátrányos következményei is vannak. A másik személy úgy érezheti, hogy nem veszik komolyan, amit mond, és ami még fontosabb, nem oldódik meg a probléma. Megfontoltan alkalmazza, kevésbé kiélezett helyzetekben.

## **Megjegyzés**

*Azokat a készségeket és módszereket alkalmazza, amelyek Ön szerint a legjobb végki-fejletet hozhatják. Nincs minden helyzetre ráhúzható séma. Használja saját szavait és stílusát, adja Önmagát.*

## AZ ASSZERTIVITÁS NEM AGRESSZIÓ

	<b>Önérvényesítés, amikor:</b>	<b>Nem önérvényesítés, amikor:</b>
1.	Felismerjük, és kifejezésre juttatjuk az igényeket, negatív és pozitív érzéseket és véleményeket.	Semmibe vesszük mások igényeit, érzéseit és véleményét.
2.	Világosan és határozottan kérjük azt, amit szeretnénk.	Követelődünk és keresztülvisszük a saját akaratunkat.
3.	Udvariasan mondunk nemet és szabjuk meg a határokat.	Agresszívan és elutasítóan mondunk nemet.
4.	Megszabadulunk merev viselkedésformáktól, terhes kapcsolatoktól és helyzetektől.	Ragaszkodunk a rögzült szokásokhoz, a terhes kapcsolatokhoz és helyzetekhez.
5.	Felelősséget vállalunk saját érzéseinkért és tetteinkért, „én-közléseket” küldünk.	Másokat vádolunk érzéseinkért és azért, ami velünk történik.
6.	Tiszteljük saját magunkat: odafigyelünk testünk teherbíró képességére.	Megpróbálunk „szupermennek” látszani: túlhatjuk magunkat akkor is, amikor testünk vészjelzéseket ad.
7.	Tisztelünk másokat, és odafigyelünk rájuk.	Elutasítunk másokat, és mondanivalójukat semmibe vesszük.
8.	Felkészülünk a kompromisszumra a konfliktus megoldása érdekében.	Elutasítjuk a tárgyalást, hajthatatlanok vagyunk azzal kapcsolatban, amit <b>mi</b> akarunk, még akkor is, ha az elfogadhatatlan a másik fél számára.
9.	Célokat tűzünk magunk elé, és megtervezük azokat a lépéseket, amelyek ezek eléréséhez vezetnek.	Célok nélkül élünk.
10.	Akarni azt, és hozzájárulni ahhoz, hogy mások boldoguljanak.	Neheztelünk mások sikeréért vagy boldogságáért.



### 3. A VISSZACSATOLÁS SZABÁLYAI

Az alábbiakban megadunk nyolc alapvető visszacsatolási szabályt, amelyekről megállapítást nyert, hogy hatékonyak a viselkedésre vonatkozó tanulás számos esetében.

1. A visszacsatolást feltétlenül *óhajtani* vagy *kérni* kell. Fontos, hogy kérjék, ne pedig rákényszerítsék a másokra. A fogadó fél szándékától függ – ugyanis ő kéri, majd ellenőrzi –, mennyit nyert vele, milyen a visszacsatolás tartalma, mélysége.
2. A visszacsatolás a *fogadó fél javára* történik. Azért adják, hogy segítsenek a fogadó, a kapó félén, de változtatásra nem kényszeríti a kapó felet. Aki a visszacsatolást kapja, vagy elfogadja, vagy elveti az információt, és tetszés szerint használja fel.
3. A visszacsatolás csupán *az adó fél észlelése*. Se nem jó, se nem rossz. Mindössze az ő észlelését vagy érzelmeit fejezi ki abban az időpontban, amikor a visszacsatolást adja.
4. Mivel a visszacsatolás csupán az adó fél felfogása, mindkét félnek lehet olyan óhaja, hogy *egyeztessen más jelenlétökökkel*, milyen az ő felfogásuk a helyzetről.
5. A visszacsatolás eredményesebb, ha *igen hamar követi az eseményt*. Nagyon nehéz rekonstruálni a helyzeteket, ha közben már több nap, sőt hét múlt el.
6. A visszacsatolás megértése és felhasználása jobb, ha a visszacsatolás-*specifikus, nem pedig általános*. Ha valakivel közlik, hogy „uralkodó” természet, ennek nincs annyi haszna, mint ha megmondják neki, hogy egy specifikus viselkedés – mint például az, hogy beszél és nem figyel – mutatja őt ilyennek.
7. A visszacsatolást kevesebb védekezés fogadja, ha *inkább leíró, mintsem értékelő* jellegű. Ha le akarjuk írni valakinek a viselkedését, vagy azzal kapcsolatos reakciónkat, hasznosabb azt mondani „mellőzöttnek érzem magam, mivel a szavamba vágta”, mint azt, hogy „te mindig mások szavába vágasz”.
8. A visszacsatolás legyen *hasznos és sokatmondó*. Elég fontos legyen, hogy befolyásolja a kapó felet, és olyan viselkedésre irányuljon, amelyet meg lehet változtatni. Ha sekélyes a visszacsatolás, akkor semmi haszna; ha megváltoztathatatlan viselkedésre irányul, akkor pedig a feszültség fokozódásához vezet.

## A visszacsatolás praktikái

A visszacsatolás a személynek szóló jelzés arról, hogy mások miként érzékelik és értékelik a viselkedését, munkáját, teljesítményét. A visszacsatolás hatásosságát, eredményességét befolyásolja a két ember közötti bizalom szintje.

## A visszacsatolás előnyei

- Elismerés útján erősíti a pozitív magatartást, a felek közötti bizalmat.
- Korrigálhatja a téves feltételezéseket és értelmezéseket.
- Tisztázza a visszacsatolásban résztvevők közötti viszonyt.
- A szervezetben, a közösségben erősíti a „mi” érzést, „mi” tudatot.
- Segít összevetni a külső észlelést a belső észleléssel.
- Kölcsönös nyitottság esetén az egymástól tanulás egyik fóruma.

## A VISSZACSATOLÁS NÉHÁNY MÉRFÖLDKÖVE

### Előkészületek

- A kiinduló helyzet elemzése.
- A beszélgetés célkitűzéseinek rögzítése.
- Az idő, a helyszín, a keretek, a főbb tartalmi üzenetek átgondolása, a beszélgetés menetének megtervezése.
- Partnerünk tájékoztatása a szándékról, az invitálás elfogadásának nyugtázása.

### A visszacsatoló beszélgetés megvalósítása

- Pozitív indítás.
- A beszélgetés szakaszolása és az arányok megtartása (bevezetés-ráhangolás, tárgyalás-kifejtés, zárás-befejezés).
- A visszacsatolás során partnerünk tájékoztatása arról, hogy mit gondolunk, s mit érzünk magunkról.
- Tájékoztatjuk partnerünket arról, hogy mit gondolunk s mit érzünk vele kapcsolatban, a visszacsatolás témájáról, aktualitásáról, indokáról.
- Eszmezsere, partnerünk álláspontjának megismerése, saját álláspontunk kifejtése.
- Konkretizálni, hogy milyen problémák vannak a két fél között.
- Rögzíteni, hogy mi a jó, és min, miben kell változtatni.
- Megállapodás, közös eredmény rögzítése, ha szükség van rá, megegyezés a követhető módjában.

- A visszacsatolás eredményességének értékelése.
- Feljegyzés (emlékeztető) rögzítése, ha a felek hasznosnak tartják.
- Figyelmeztetés a beszélgetés bizalmas kezelésére.
- Biztatás, lezárás.

### **Utómunka, követés**

- Ellenőrző beszélgetés ütemezése.
- A változások figyelemmel kísérése.

## **AMIRE KÜLÖNÖSEN FIGYELJÜNK A VISSZACSATOLÓ BESZÉLGETÉS SORÁN**

### **Egyszerűség**

A pozitív és negatív visszajelzéseket egyszerű és közérthető formában közvetítjük.

### **Körülírva, mégis konkrétan**

A visszacsatolást konkrét példákra alapozva fogalmazzuk meg. A visszacsatolás tartalmazza a konkrét viselkedés felidézését és a javasolt/kért változtatás leírását.

### **Határozottság**

Ne „kerülgessük a forró kását”, nyíltan, sallangmentes egyértelműséggel hozzuk szóba a kért változásokat.

### **A visszacsatolást adó viselkedése**

- Konstruktív és nyílt véleményformálás.
- Először mindig a pozitívumok, majd a változtatandók megfogalmazására törekedjünk.
- Saját, személyes tapasztalatokra hivatkozunk.
- Az empátia jelentősége: érzékelnünk kell, hogy a visszacsatolás fogadója milyen mennyiségű visszacsatolást visel el.
- Kioktatás, minősítés nélkül és értéksemlegesen fogalmazzunk.

### **A visszacsatolás fogadójának viselkedése**

- Hagyjuk a visszacsatolót beszélni.
- Ne mentegetőzzünk. Csak akkor igazítsunk ki mondásokat, ha azok ténybeli tévedéseket tartalmaznak.
- Közöljük saját véleményünket, értelmezésünket.
- Nyílt kérdéseket tegyünk fel a visszacsatolónak, hogy minél pontosabban megértsük a szándékot, az üzenetet, a velünk szemben támasztott elvárást, változtatási javaslatot.
- Foglaljuk össze, milyen következtetésre jutottunk az elhangzottakkal kapcsolatban.
- Ellenőrizzük, hogy a következtetéseink közelítenek-e a visszacsatolást megfogalmazó elvárásaihoz.

### **Hibák és eredményt romboló gátló tényezők**

- A visszacsatolásban résztvevők gátlásai, tartózkodása, féltékenysége.
- A felek nem az igazat mondják, torzítanak.
- A felek bármelyike túlterjeszkedik, önigazoló beszédévé változtatja az eszmevesztését.
- Rossz nyelvi megfogalmazás, kifejezési nehézségek.
- Híresztelésekre alapított érvelés.
- Túl hosszú beszélgetés. Kifáradnak a felek.
- Kiemelés vagy prioritizálás nélküli, túl sok változtatási óhaj.
- Bagatellizált beszélgetés bármely fél vagy a felek részéről.

## 4. A HALLGATÁS ÉS A KÉRDEZÉS PRAKTIKÁI

### AZ ÉRTŐ FIGYELEM

„Az embernek azért van két füle és egy szája, hogy kétszer annyit hallgasson, mint amennyit beszél.” Ezt a mondást számos ókori görög filozófus nevéhez kötik. Bárki is legyen a gondolat megfogalmazója Szolón vagy Epiktétosz, ebben vagy más megfogalmazásban máig érvényes üzenetet hordoz. Sok más mellett arra hívja fel a figyelmünket, hogy mély, odaadó figyelemmel viseltessünk a másik felé, és a kommunikációs hangsúlyainkat ne csak arra helyezzük, amit mi szeretnénk közvetíteni, hanem arra is, amit másoktól, másokról megtudhatunk. Ez a megközelítés és viselkedés segít megérteni a világot, segít kapcsolódnunk másokhoz, s ezáltal kiteljesedhetnek szakmai és személyes kapcsolataink.

A sikeres és az eredményes kommunikáció egyik kulcsa tehát a figyelem, ami nem csak azt jelenti, hogy halljuk a másik ember szavait, mondatait. Azt is jelenti, tudatosan figyelünk arra, hogy milyen kontextusban zajlik a beszélgetés, miként beszélnek hozzánk, mit csinálnak beszéd közben, s az elhangzottak milyen hatást, visszhangot váltanak ki bennünk. A figyelem nem pusztán néma hallgatást jelent. A figyelem során különös jelentősége van annak, hogy mennyire tudjuk partnerünket segíteni abban, hogy a legmegfelelőbb módon fejezhesse ki a gondolatait. A jó figyelem mély megértést, a körülöttünk lévő világhoz való érdemi kapcsolódást jelent. A figyelem egy szemléletmód, amely erőfeszítést igényel. Erőfeszítést, mert nem tudunk minden pillanatban a másikra koncentrálni, számos zaj, gondolat elvonja a figyelmünket. A valódi figyelem nem azt jelenti, hogy látványos gesztusokkal, feltűnően lelkes bólogatásokkal igyekszünk jelét mutatni a figyelemnek. Ez az erőltetett figyelem, a mimikri, hiányzik belőle a valódi érdeklődés, a mély kapcsolódás. A figyelem aktív, célja a másik megértése. A figyelmes hallgató észreveszi, ha a másik torka elszorul, érzi, hogy mi bántja az adott pillanatban, és képes egy megfelelő kérdéssel támogatást nyújtani. Carl Rogers, a XX. század egyik kiemelkedő pszichológusa aktív figyelemnek nevezte ezt. Rogers a saját aktív figyelmé jellemzőiként ezeket fogalmazta meg: „Hallom a szavakat, a gondolatokat, az érzések árnyalatait, a személyes jelentést, még azt a jelentést is, amely a beszélő tudatos szándéka alatt rejtőzik.” Rogers számára az aktív figyelem a befogadásról szól, s nem a kifelé mutatott mesterkéeltségről. Tovább kell lépnünk a pusztá tényektől, mert azok a mondanivaló töredékét jelentik. Csak úgy és akkor tudunk sikeresen kapcsolódni másokhoz, ha megértjük a szavak mögötti szándékot. Figyelni és értelmezni a nonverbális jeleket segít a mögöttes szándék megértésében, az elhangzottak értelmezésében. A figyelem szükséges ahhoz, hogy a valódi életünkben sikeresek legyünk.

„A figyelem erősíti a tudatosságot. Érezni tanít. Ahogy ráhangolódunk mások gondolataira és érzelmeire, életre kelünk a világ szemében, és a világ életre kel a mi szemünkben. Ellenkező esetben takaréklángon élünk, megkérdőjelezhetetlen meggyőződésekbe

és mozdíthatatlan fogalmakba kapaszkodunk, pedig a világ és a benne élők folyamatosan változnak, mégsem merészkedünk távolabb annál, amit igaznak vélünk, vagy hiszünk.” A jó hallgató nem annak születik, hanem sok állandó gyakorlással azzá válik.

**Hallgassunk, ne beszéljünk!**

Ne hozzunk példákat a saját életünkéből, tapasztalásainkból Ez most nem rólunk szól!

**„Tegyük félre” a saját gondolatainkat**

Figyeljünk arra, hogy gondolatban ne a saját válaszunkat fogalmazzuk, hanem teljesen a másik fél mondandójára koncentráljunk.

**Ne fejezzük be a másik mondandóját**

Türelemmel hallgassunk! Kerüljük az empatikusnak szánt megjegyzéseket is.

**Ügyeljünk a részletekre**

Idézzünk fel egy-egy momentumot, amelyre visszatérhetünk.

**A testbeszéddel is üzenjünk**

Nézzünk a másik szemébe, de ne vizslassuk. Bólintással nyugtázzunk.

**Támogassunk, ne ítélkezzünk!**

Ne osztoassunk tanácsot (hacsak nem kéri).  
Kérdezzünk.

## KÉRDEZÉS

A kérdés képessége vitathatatlanul a leghasznosabb és legsokoldalúbb jártasság. Számos előnye van, ha magas szinten elsajátítottuk.

- Bevonjuk vele a másikat. Ha a megfelelő kérdéseket tesszük fel, a másik szinte biztos válaszolni fog.
- A kérdéseinkre adott válaszok hasznos információt szolgáltatnak.
- Kérdésekkel irányíthatjuk a beszélgetést, és meghatározhatjuk a tempóját.
- Tekintélyt kölcsönöz nekünk. Különös, de aki érdeklődő kérdéseket tesz fel, általában nagyobb tudású, hitelesebb ember benyomását kelti, mint aki válaszol a kérdésekre.
- A kérdések időt adnak nekünk a gondolkodásra.
- A kérdések utalhatnak arra, hogy mit gondolunk, anélkül, hogy vitathatatlan megállapításként fogalmaznánk meg álláspontunkat.
- A kérdésekkel azt mutatjuk, hogy őszintén érdekel bennünket a másik. Ennek eredményeként úgy fogja látni, hogy kellemes velünk tárgyalni.

A kérdések három típusát különböztetjük meg. Az egyikbe azok tartoznak, amelyek majdnem mindig hasznosak, ezért nyugodtan használhatjuk őket minden helyzetben. A

másikba azok tartoznak, amelyek nem megfelelő használat mellett eredményrombolók lehetnek, ezért alkalmazásuk körültekintést igényel. Végül vannak azok, amelyek ritkán hoznak eredményt, ezért jobb elkerülni őket.

## KÉRDÉSTÍPUSOK

Az alábbiakban táblázatba foglaltunk néhány kérdéstípust, megemlítve, hogy mit eredményezhetnek, illetve mi következhet belőlük, s egy-egy példát is mutatunk:

Kérdéstípus	Eredmény	Példa
Nyitott kérdések	Szabadság a válaszadásban, gondolkodásra készlet	Mi lenne ennek a lépésnek a legkedvezőbb kimenetele?
Összefüggést kereső kérdések	A rendszerben való gondolkodást segíti	Mi lenne a következménye ennek a lépésnek?
Érintettségi kérdések	A témával kapcsolatos érzések megosztására szolgál	Milyen érzései vannak a felmondással kapcsolatban?
Tisztázó kérdések	További leírásra és magyarázatra ösztönöz	Ezzel azt akarja mondani, hogy...? El tudja magyarázni részletesebben az esetet?
Visszatükröző kérdések	Segítik a részletek megismerését, az elmélyülést	Említette, hogy nehézségei vannak a főnökével: mit gondol? Mi okozza ezt?
Felfedező kérdések	Új utakhoz, felismerésekhez és felfedezésekhez vezet	Ennek az erőforrásnak a bevonása segítene? Gondolt már rá, hogy...?
Vizsgáló kérdések	A témában való elmélyülést segítik, vertikálisan vagy horizontálisan	Miért történik ez?
„Friss” kérdések	Megkérdőjelezi az alapfelvetéseket	Miért kell, hogy így legyen? Kipróbálta már a...? Miért mindig...?
Hipotetikus kérdés	Gondolkodásra ösztönöz	Képzelve el, hogy ebben a stádiumban megkapja az engedélyt! Mi a következő lépés?
Analizáló kérdések	Az okokat és nem a tüneteket vizsgálja	Ez miért történt így?
Zárt kérdések	Igennel és nemmel, vagy számszerűen megválaszolható kérdések	Egyetért ezzel a döntéssel? Hány embert érint?
Vezetett kérdések	A kérdező értelmezése szerinti válaszra készlet (válaszkikényszerítő kérdés)	Saját maga szerette volna csinálni, ugye?
Összetett kérdések	Összefoglalja a válaszadót	
Rávezető kérdések	Magában foglalja a választ (lehet jószándékú, de manipulatív is)	Ugye Ön is rosszul érzi magát ettől? Ha jól értem, ezt választja?
Értékelő kérdés	A szembenállást demonstrálja	Biztosan nem gondolta komolyan, amikor azt mondta, hogy...?

1. sz. táblázat: Kérdéstípusok

Forrás: Greßer–Freisler (2020): *Agilis és sikeres vezetés*

## A KÉRDÉSEK LEGHASZNOSABB TÍPUSAI

### Nyitott kérdés

Nyitott végűnek nevezzük azokat a kérdéseket, amelyekre nehéz egyszerű „igennel” vagy „nemmel” válaszolni (pl.: „Mit gondol erről a dologról?” vagy „Milyen megoldást javasolna?”). Ezek arra ösztönzik a másikat, hogy beszéljen, értékes információkat nyújtva. Mutatják, hogy érdekel minket a másik véleménye és általában a személye. Mivel a beszéd arányát a másik javára billenti, úgy fogja érezni, hozzájárulása fontos volt az eszmecserehez.

### Tükörkérdések

Ezeknél visszaigazoljuk a másik szavait, ami arra ösztönzi a beszélgetőtársunkat, hogy végiggondolja a problémát, és maga vonja le a következtetéseket.

Carl Rogers amerikai pszichológus részletesen megvizsgálta az azokban a helyzetekben mutatott magatartásokat, amelyek során valamilyen problémával fordulnak hozzánk. Megfigyelte, hogy általában ötféle magatartásra hajlunk. Az első az *értékelés*: véleményeket mondunk arról, amit hallottunk. A második az *értelmezés*: feltételezéseket teszünk az elhangzottakkal kapcsolatban anélkül, hogy ellenőriznénk a tényeket. A harmadik az *együttézés*: kifejezzük megértésünket anélkül, hogy konkrét segítséget ajánlanánk. A negyedik a *kérdés*: további információkat kérünk a másiktól. Az ötödik a *visszatükrözés*: visszamondjuk a másik szavait. Carl Rogers szerint a legtöbbünk inkább hajlamos értékelni, értelmezni és együttérezni, és kevésbé hajlunk a kérdésésre és a visszatükrözésre, holott éppen ez a két magatartás jelentheti a legnagyobb segítséget a másik számára.

A tükrözés segít a bizonytalankodó partnerünknek, hogy végiggondolja a problémáját. Ennek kézzelfogható, tartós előnyei vannak – a megoldást maga az érintett személy dolgozza ki, ezért energikusabban fog tenni érte, mintha tálcán kapta volna.

Noha a tükrözést leginkább tanácsadási helyzetekben használják, más alkalmazásai is vannak. Amikor például munkatársaknak segítünk, a tükrözés arra ösztönzi őket, hogy gondolják végig a javasolt lépések következményeit, és saját megoldásokat dolgozzanak ki. Felvételi beszélgetések esetén a tükrözés arra serkenti a jelöltet, hogy több információt adjon önmagáról.

### Hipotetikus kérdés

Egy lehetséges vagy elképzelt helyzettel kapcsolatban kérdezzük a másikat. A hipotetikus kérdések óriási előnye, hogy *most* gondolkozására ösztönzi a másikat, és ami még ennél is túl mutat, rászoktatja a másikat arra, hogy a jövőben is gondolkozzék. Partne-



rünk maga dolgozza ki a megoldásokat. Ez eredményesebbé és élvezetesebbé teszi a tanulást, és arra bátorítja, hogy a jövőben is önállóan keresse a helyes megoldásokat.

## A szünet

Ezzel kapcsolatban két dologról kell beszélni. Az emberek a beszélgetések során nem szeretik a szüneteket, és ha azok túlságosan hosszúak, igyekeznek beszéddel kitölteni. A másik, hogy beszélgetés közben látható jeleket küldünk a másoknak – általában a szemünkkel. Ezt a két körülményt felhasználhatjuk arra, hogy a másikat beszédre ösztönözzük. Például azért, hogy további információt adjon. Nem mondunk semmit, csak nézünk a másokra, kicsit tágabbra nyitjuk a szemünket, közben bátorító hangokat hallatunk, ösztönzően kérdezőnk („Igen?”), fejünket enyhén előre döntjük. Ilyenkor a másik általában további részletekkel egészíti ki azt, amit mondott.

## KÉRDÉSEK, AMELYEKET MEGFONTOLTAN KELL ALKALMAZUNK

### Zárt kérdés

Agyunk hihetetlenül gyorsan dolgozik – sokkal gyorsabban, mint ahogyan a *másik* beszél. Ezért aztán könnyen előfordulhat, hogy előreszalad, és megpróbálja kitalálni, mit gondol a *másik*. Nyitott kérdés esetén jó esély van arra, hogy megkapjuk a szükséges információt, zárt kérdéssel ennek esélye jóval kisebb, inkább foglalkoztatja a kérdezőt a *saját*, mint a *másik* véleménye – hacsak nem az a kérdés célja, hogy pontosítson valamit, vagy szólásra bírjon egy félénk személyt. A zárt kérdések ugyanakkor kiváló eszközt jelentenek olyan információk ellenőrzésére, melyek arra vonatkoznak, hogyan kell eljárni egy ügyben.

A zárt kérdések egy *másik* előnye az, hogy segítségükkel egy félénk ember könnyebben szóra bírható, mint nyitott kérdésekkel.

### Válaszkikényszerítő kérdés

Ez a zárt kérdés egyik fajtája, így annak előnyei és hátrányai erre is érvényesek. Kicsit hasonlít az olyan tesztek kérdéseire, melyekre több válasz adható. Kiválasztjuk a *szertintünk* helyes választ, vagy az ahhoz legközelebb állót, és úgy kérdezőnk, hogy a válasz kiolvasható a kérdésünkből. Ez rossz. Azért teszünk fel válaszkikényszerítő kérdéseket, mert előreszaladunk a gondolkodásban, és kíváncsiak vagyunk, mi a másik véleménye a *mi* elképzelésünkről. Vagyis ahelyett, hogy türelmesen meghallgatnánk a másik véleményét, saját álláspontunk visszaigazolását akarjuk hallani tőle.

## Eredményromboló kérdések

A kérdéseknek van további két típusa, amelyek csak nagyon ritkán hoznak pozitív eredményt – ha egyáltalán hoznak, ezért jobb őket elkerülni. Ezeket olyan helyzetekben használják, amikor emberek megpróbálják a másikat „tolni”. Az ilyen kérdések olyan érzést keltenek a kérdezettben, hogy manipulálják őt.

## Rávezető kérdések

Egy rávezető kérdés magában foglalja azt a választ, amit a kérdezőtől várnak. Vannak esetek, amikor a rávezető kérdések sikeresen alkalmazhatók egy beszélgetés beindítására. Például, ha a kisgyerek elesik, a szülő megkérdezi: „Ugye, nagyon fáj?” Valójában azonban ez nem kérdés, hanem kijelentés. Azonkívül mindennek, amire hivatkozunk, nyilvánvalónak kell lennie (pl. a horzsolás a gyerek térdén). Ellenkező esetben a rávezető kérdés a legjobb esetben is megalapozatlan feltételezés, rosszabb esetben pedig goromba szájbarágás. Ezért, ha megfelelően akarjuk alkalmazni – például egy zárkózott személlyel való beszélgetés indítására –, akkor járunk el helyesen, ha nyitott kérdéssel indítunk, tükrözzük, amit a másik mondott, vagy mondunk valamit arról, hogyan érzünk.

## Értékelő kérdés

Az értékelő kérdés tartalmazza a kérdező értékítéletét. Az értékelő kérdések manipulatív természetűek. Az értékelő kérdésekkel a szembenállásunkat demonstráljuk, ezzel kiprovokálva a másik szembenállását. Aligha várható, hogy ilyen kérdések tüzeiben a másik kedvet érez a tárgyilagos beszélgetésre. Beállítottságától függően vagy agresszív ellentámadásba megy át, vagy passzívan visszahúzódik.

## KÉRDEZÉSTECHNIKA

Fontos:

1. Egyszerre csak egy kérdést tegyünk fel!
2. Tömören, egyértelmű fogalmazzunk!
3. Partnerünknek biztosítsunk elegendő időt a válaszadáshoz!

Kérdésforma	Nyitott	Zárt
Alternatív kérdés	-	Az „a” vagy a „b” alternatívát választja?
Bumeráng kérdés	Mit jelent az, hogy az általam megjelölt költségek túl magasak?	Komolyan gondolja, hogy az általam megjelölt költségek túl magasak?
Ellenvetés kérdés	Tulajdonképpen mi szól az ellen, hogy így járjunk el?	Van valami kifogás ez ellen?
Ellenkérdés	Ön mit javasol?	Az „a” lehetőséget javasolja?
Információs kérdés	Mi az, ami önnek különösen fontos lenne?	Miben látja a központi problémát: alkalmazott hiány vagy racionalizáló hiánya?
Izolációs kérdés	Mik az ön legjelentősebb problémái?	Ez az ön legjelentősebb problémája?
Kontaktkérdés	Hogy utazott?	Jól utazott?
Kontrasztkérdés	Ha ez már a fiataloknál is így van, milyen lehet az időseknél?	Ha ez már a fiataloknál is így van, lehet lényegesen más az időseknél?
Kontrollkérdés	Melyik időközi eredményt tudjuk fenntartani?	Fent tudjuk tartani ezt az időközi eredményt?
Provokáló kérdés	Miért olyan ellenséges?	Bizonyára nem azt akarja állítani, hogy...
Retorikai kérdés	Vajon mi állhat e mögött? (A kérdező nem vár választ.)	Ez valóban ijesztő, nem gondolja?
Szugesztív kérdés	Az „a” „b” vagy a „c” alternatívát válasszuk? (Létezik „d” „e” és „f” alternatíva is)	Úgy van, ahogy mondom, nem igaz?
Különbőségtévő kérdés	Miben látja a lényegi különbséget?	Nem tudnánk egyszerűen az „a” vagy a „b” alternatíva közül választani?
Tovább lendítő kérdés	Milyen további kérdései vannak?	Tudna más nézőpontból a problémára tekinteni?
Javasló kérdés	Mit gondol erről a javaslatról?	Ez a javaslat nem lenne megfelelő?
Kérdés szavak nélkül	Mimika, gesztusok	Mimika, gesztusok
Összefoglaló kérdés	Mit gondol az időközi eredményekről?	Összefoglalhatnánk először az időközi eredményeket?
Jóváhagyást igénylő kérdés	-	Ön is a helyzet mielőbbi megoldásában érdekelt, nem?

2. sz. táblázat: Kérdezéstechnika

Forrás: Greßer–Freisler (2020): Agilis és sikeres vezetés

## FIGYELMES, AKTÍV HALLGATÁS

A Dalai Lámának tulajdonított mondás szerint: „Amikor beszélsz, csupán azt ismétled, amit már tudsz. Viszont ha hallgatsz, tanulhatsz valami újat.”

Három kiemelten fontos dolog, amit a figyelmes hallgatásról tudni kell:

1. Mindnyájan szeretjük azokat, akik meghallgatnak minket, mert ez növeli az önbecsülésünket.
2. A kérdés és a figyelmes hallgatás egyazon érem két oldala. Ha jók akarunk lenni az egyikben, jónak kell lennünk a másikban is. Ennek magyarázata az, hogy a figyelmes hallgatás aktív, nem pedig passzív folyamat.
3. Ha látszik rajtunk, hogy figyelünk, ez arra bátorítja a másikat, hogy még többet mondjon.

*Aktív, figyelmes hallgatás.* Amikor a másikat hallgatjuk, lehetünk aktívak és passzívok. Amikor a másikat hallgatjuk, a következőket tesszük:

- Felfogjuk a másik által kibocsátott hangokat és jeleket.
- Felismerjük a kódokat (szavakat, zsargonokat, stílust, mondszerkesztést, mo-solyt, gesztusokat stb.), amelyeket a másik alkalmaz gondolatainak közvetítésére.
- Integráljuk ezeket a kódokat, kétféle módon. Először úgy, hogy a részinformációk egységes üzenetbe állnak össze. Másodszor integráljuk az új üzeneteket a memóriánkban már tárolt adatokkal, ami lehetővé teszi, hogy elemezzünk, bíráljunk, egyetértsünk, ne értsünk egyet stb.
- Elraktározzuk az új információt, méghozzá úgy, hogy tetszés szerint újra felidéz-hessük, és összekapcsolhassuk más információkkal, különböző célú felhasználásra.

Nem elég csupán úgy tenni, mint aki hallgatja a másikat, mutatnunk kell neki. Azzal, hogy kérdéseket teszünk fel, összefoglalunk, ellenőrizzük, helyesen értettük-e, amit mondott. Eltávolítunk minden akadályt a felismerés, az integrálás, az elraktározás útjából. A beszélő üzenetének feldolgozása tökéletes lesz. Mi magunk is több elégedettséget merítünk az aktív hallgatásból, mert résztvevői, nem pedig passzív elviselői vagyunk az információcserének. Végül olyan kapcsolat alakul ki közöttünk, ami passzív hallgatás esetén lehetetlen.

<b>A rossz hallgató</b>	<b>A jó hallgató</b>	<b>Tipp</b>
Kikapcsol, ha a partner fejtegetései nem érdeklik.	Végig együtt van a partnerével.	Próbálja kiszűrni, ami érdekes.
Megszakít, közbeszól.	Uralkodik önmagán, és hagyja beszélni partnerét.	Próbálja felvenni a gondolatmenetet és követni partnerét.
Csak tettet a figyelmet.	Aktívan odafigyel.	Próbáljon meg odafigyelni, és vegyen fel egy pozitív testtartást.
Jobban ügyel partnere tulajdonságára, mint mondanivalója tartalmára.	Nagyra tartja a tartalmat, s felülemelkedik a beszédmódbeli fogyatékokon.	A tartalomra, és ne a beszédmódra koncentráljon.
Jobban ügyel a részletekre.	A lényeges központi mondanivalóra figyel.	Találja meg a vezérfonalat partnere rendezetlen gondolataiban.
Könnyen eltéríthető.	Kerüli és ellenáll az elkalandozásoknak.	Állandóan tegye próbára koncentrációképességét.
Reagál az emocionális kifejezésekre.	Helyére teszi a szubjektív megnyilvánulásokat és nem idegesíti fel magát.	Próbáljon meg rájönni a pszichológiai háttérre és legyen toleráns.
Hajlamos a vitára.	Visszafogott marad.	Csak akkor ítélkezzen, ha elegendő információja van.
Az antipatikus vagy nehéz gondolatokat ledorongolja, elutasítja.	Az új gondolatokat és a szokatlan gondolkodásmódot szellemi nyereségnek tartja.	Legyen mindig nyitott az újra akkor is, ha nem éppen az ön stílusa.
Lassabb beszéd esetén hajlamos az elkalandozásra.	Mérlegel, összefoglal gondolatban, előre gondolkodik és a hangsúlytalanra is figyel.	Profitáljon abból, hogy a gondolat gyorsabb, mint a szó.

## 5. NEHEZEN KEZELHETŐ EMBEREK

### HOGYAN KEZELJÜK A NEHÉZ TÍPUSOKAT ÉS VISELKEDÉSÜKET?

Annak érdekében, hogy sikeresen együttműködjünk nehéz természetű kollégáinkkal, néhány általános szabály figyelembevétele mellett a másik fél természetétől függően kommunikációnkat is érdemes megváltoztatnunk. A következőkben felsorolunk néhány személyiségtípust, amelyekkel gyakran találkozhatunk. Fontos, hogy felismerjük ezeket a személyiségjegyeket, felismerjük másokban, mert így segíthetünk az együttműködésben, a munkahelyi együttélésben. Természetesen a felsoroltak egyszerűsített megállapítások, nagyvonalú karakterjellemzők, amelyek a sematizálás helyett a különböző személyiségekről való gondolkodásunkat kívánja segíteni.

### ELLENSÉGES/AGRESSZÍV TÍPUS

#### Hogyan ismerhetjük fel?

- Ők azok, akiknek mindig igazuk kell legyen.
- Gorombák, hirtelen természetűek, arrogánsak.
- Nagy az önbizalmuk.
- Másokat lenéznek.
- Pillanatok alatt felkapják a vizet.
- Akkor elégedettebbek, ha ők irányítanak.
- Nyílt támadásokat kezdeményeznek.

#### Hogyan kezeljük őket?

1. Ne adjuk be a derekunkat. Ne mutassunk félelmet. Lehet, hogy csak kószolgatnak bennünket. Az agresszív viselkedésűek nehezen tűrik a passzivitást, a visszavonulást.
2. Kerüljük a nyílt csatározásokat. Ezek az emberek szeretik a küzdelmet, a győzelem ízét. Kevésbé hajlanak összecsapásokra, ha nyugodtak, de határozottak vagyunk.
3. A tényekre koncentráljunk. Egy olyan nyugodt és higgadt megjegyzés, mint például „A következők miatt nem tudok egyetérteni önnel...”, kifogja a szelet a vitorlájukból. Kerüljük a szubjektív véleményt. Ne adjunk lehetőséget arra, hogy változtassanak érvelésükön, ugyanis ezzel gyakran szeretnek élni.
4. Ha az előadásunk alatt beszélgetnek, következetesen és kitartóan szólítsuk őket a nevükön addig, amíg ránk nem figyelnek.

5. Ha már ránk figyelnek, röviden és tömören fejtjük ki a mondanivalónkat. A lényegét többször ismételjük.
6. Mondjuk vissza többször azt, amin mérgelődnek. Ezzel is jelezzük nekik, hogy komolyan vesszük őket.
7. Néha az a legcélravezetőbb, ha csendben hallgatva engedjük, hogy kiengedjék a gőzt, csak utána fejtjük ki a mondanónkat.
8. Ne féljünk beismerni a hibáinkat.
9. Mindig nézzünk a szemükbe.
10. Kérjük meg őket, hogy üljenek le, de mi ne foglaljunk helyet addig, amíg ők állnak.
11. Adjuk meg nekik a tisztességes visszavonulás lehetőségét. Az erőszakos emberek gyakran érzékenyek (igaz, csak önmagukra). Javasoljunk néhány más megoldást. Hozzuk azt is a tudtukra, hogy több kirohanást nem viselünk el.

## A PANASZKODÓ TÍPUS

### Honnan ismerhetjük fel?

- Mindent kifogásolnak, negatív légkört teremtenek.
- Mindenkit hibáztatnak.
- Szeretik kiemelni kollégáik hiányosságait.
- Ők tökéletesnek gondolják magukat, szeretnek az áldozat szerepében feltűnni.

### Hogyan kezeljük őket?

1. Ne próbáljuk megoldani az ő problémáikat, nem fog tetszeni nekik.
2. Vegyük őket komolyan, és kérjük, hogy a kifogásaikat írásban rögzítsék. Tegyük fel sok nyitott, beszélgető kérdést. Fogalmazzassuk meg velük pontos kifogásaikat.
3. Figyeljünk oda rájuk. Lehet, hogy csak azért panaszkodnak mindenért, hogy felhívják magukra a figyelmet, hogy megkapják azt az odafigyelést, amelyet érzéseik szerint egyébként nem kapnak meg.
4. Ne mondjunk addig véleményt, amíg nem ismertük meg az összes körülményt.
5. Kérjük meg őket, hogy pontosítsák panaszukat. Gyakran nem is valami konkrét dolog a sérelmük fő oka.
6. Szórszálhasogatásuk hasznos is lehet olyan problémák esetén, amelyek felett mások elsiklottak, vagy nem akartak rámutatni.
7. Ne hagyjuk abba a kérdezést, legyünk kitartók.

## A TARTÓZKODÓ, CSENDES TÍPUS

### Honnan ismerhetjük fel?

- Még akkor sem nyilvánítják ki véleményüket, ha megkérdezzük őket. Ez persze nem azt jelenti, hogy nincs véleményük.
- Ha forszírozzuk őket, diplomatikus megállapításokat tesznek.
- A megbeszéléseken valamilyen oknál fogva csendesek, nem járulnak hozzá az eredményességhez. Ez bizonytalanságot szülhet bennünk és a többiekben. Unatkoznak? Vagy nem akarják megosztani másokkal az ismereteiket?
- A hallgatás lehet szándékos is, ez esetben inkább agresszív viselkedésnek mondható.

### Hogyan kezeljük őket?

1. Figyeljünk rájuk. Lehet, hogy úgy érzik, nem kapják meg azt a figyelmet, amit megérdemelnének.
2. Kerüljük az olyan zárt kérdéseket, amelyekre egyértelmű igen vagy nem a válasz. Nyílt kérdéseket alkalmazzunk. A „hogyan” és a „miért” kezdetű kérdések ösztönözhetik őket.
3. Figyeljünk rá, hogy testbeszédünk bátorító legyen. Fejünket hajtsuk kissé előre, szemöldökünket kissé húzzuk fel. E gesztusok mind várakozást, figyelmet fejeznek ki.
4. Ne mi törjük meg a kínos csendet, ugyanis ez segíthet kibillenteni őket. Inkább tegyünk fel kérdéseket arra vonatkozóan, hogy egyetért-e azzal, amiről az előbbiekből szó volt. Utaljunk rá, hogy szívesen vennénk, ha közlékenyebb lenne: „Úgy látom, zavarban van...” Bátorítsuk őket, hogy legyenek érzelmi megnyilvánulásaik.
5. A megbeszélések elején hangsúlyozzuk, hogy mindenki közreműködésére számítunk. Például következetesen kérdezzük körbe, szólítsuk meg az asztal körül ülőket, hogy kinek mi a véleménye.
6. Ha nem töri meg a csendet, csak mosolyogjunk a rosszálló pillantások, összehúzott szemöldökök és vállvonogatások ellenére is. Ismételjük folyamatosan, hogy mindenki véleménye fontos számunkra.
7. Ha elkezd beszélni, ne szakítsuk meg, és ne tereljük el a szót. Bátorítsuk őket véleményük kifejtésére. Mutassuk ki, hogy számítunk a gondolataikra.



## A NEGATÍV TÍPUS

### Honnan ismerhetjük fel?

- Hajlamosak minden új ötletet megkérdőjelezni, csírájában elfojtani, leszólni.
- Legtöbbször mérgesnek és sértődöttnek tűnnek.
- Mindig megemlítenek valamit, hogy miért is romolhatnak el a dolgok.
- Meg vannak róla győződve, hogy az életüket nem ők alakítják, hanem például a külső körülmények, amelyeket nem tudunk megváltoztatni.
- Nem hisznek abban, hogy a dolgok jobbra fordulhatnak.
- Maximalisták is lehetnek, akik felhívhatják a figyelmet azokra az apró részletekre, amelyek mellett elsiklottunk. Általában idealisták. Hajlamosak azt hangsúlyozni, hogy valami miért nem működik olyan jól, mint ahogy működhetne.

### Hogyan kezelhetjük őket?

1. Saját önigazolásuk miatt szeretik terjeszteni negatív beállítódásukat. Ne hagyjuk magunkat befolyásolni, maradjunk optimisták.
2. Ne bonyolódjunk velük vitába. A megfelelő alkalomra várnak, hogy még bórúsabb képet festhessenek a dolgokról.
3. Ragaszkodjunk a tényekhez. Kérjük meg őket, hogy általános megállapításukat tényekkel támasszák alá. Maradjunk higgadtak.
4. Ne vitatkozzunk, és ne hozzuk kellemetlen helyzetbe őket.
5. Kérjük meg őket, hogy fejtsék ki a véleményüket. Realista látásmódjukkval felbecsülhetetlen segítséget is jelenthetnek egy szervezet számára – főleg, ha sikerül a tények mellett maradni.
6. Emlékeztessük őket az eddig elért sikerekre.

## A MINDENTUDÓ SZAKÉRTŐ TÍPUS

### Honnan ismerhetjük fel őket?

- Úgy gondolják, nekik mindig igazuk van, s ez gyakran így is van. Ezzel nagy előnyére is válhatnak a szervezetnek. Érdemeiket azonban csökkenti, hogy soha nem mulasztják el, hogy mindenkit emlékeztessenek arra: nekik mindig igazuk van.
- Bár nem ez a szándékuk, de könnyen lejárathatnak másokat.
- Nagyképűek és lekezelők lehetnek.
- Legtöbbször jól értesültek, nagy a szakértelmük. Szeretik a kihívásokat, mert ilyenkor lehetőséget kapnak tudásuk fitogtatására.

- Ha egy munkát rövid határidőre, gyorsan kell befejezni, akkor hátráltathatják a folyamatot azzal, hogy a részleteken lovagolnak. Amikor nagyon sürges az idő, tökéletes munkára nem mindig van lehetőség, néha bizonyos területeken engedményekre kényszerülünk.

### Hogyan kezelhetjük őket?

1. A mindentudók partnerei akkor lehetünk, ha még náluk is jobban értünk a dolgokhoz.
2. Még akkor is nehéz őket megszorítani, ha a kisujjunkban vannak a dolgok, mivel mindig, mindenre van kész válaszuk. Próbáljuk új szemszögből megközelíteni a feladatokat.
3. Érzékeltessük, hogy mennyire értékeljük szakértelmüket, ismerjük el tudásukat. Mindenki szereti érezni, hogy számít a véleménye. Az, hogy odafigyelünk arra, amit mások mondanak, azért is célravezető, mert így mások is meghallgatják majd, amit mi mondunk.
4. Legyünk aktív, elismerő hallgatók. Mondanivalójukhoz fűzhetünk kiegészítéseket, de ne szakítsuk félbe őket; ezzel kimutatjuk, hogy nagyra tartjuk a szakértelmüket. Az egójuknak elismerésre van szüksége.
5. Ha az érvelésében hibát találunk, ártatlanul kérjük magyarázatot. Büszkék lesznek arra, hogy elkalandozhatnak, és ő találhatják meg a megoldást. Ez hosszú távon mindenképpen hasznára válik a szervezetnek.
6. Ne igazítsuk ki őket mások előtt.
7. Ha olyan javaslatunk van, amely különbözik attól, amit ők szeretnének, tegyünk úgy, mintha részesei lennének a döntési folyamatnak. Használjunk olyan kifejezéseket, mint pl.: „Mit gondolsz arról, hogy...”, vagy „Nem kellene kipróbálni, hogy...”
8. Ne felejtjük az első pontot. Ne spóroljunk a felkészüléssel.

### A KISHITŰ TÍPUS

#### Honnan ismerhetjük fel őket?

- Zavarba jönnek, ha ők kerülnek a figyelem középpontjába – függetlenül attól, hogy dicsérik, vagy kritizáljuk őket.
- Önként akkor sem jelentkeznek az adott feladat elvégzésére, ha minden képességük megvan annak elvégzésére.
- Önmagukat hibáztatják, és negatív színben tüntetik fel magukat.
- Rendszeresen bocsánatot kérnek, ők az áldozatok.

- Nem vállalják azt a felelősséget, ami az ő részük a csapat működésében, a feladatok ellátásában.

### **Hogyan kezelhetjük őket?**

1. Adjunk időt, hogy saját tempójukban alkalmazkodjanak.
2. Dicsérjük és erősítjük meg őket, ha jól végezték munkájukat. Mivel hajlamosak nem elfogadni az elismerést, magyarázzuk el, hogy komolyan gondoljuk. Indokoljunk konkrétan. Ezáltal magabiztosabbá tehetjük őket.
3. Ok és konkrétumok nélkül ne dicsérjük őket. Kishitűségük miatt gyanakvók, hitetlenek a pozitív visszajelzésekkel szemben. Hozzunk konkrét példákat arra, hogy miért vagyunk velük megelégedve.
4. Mások előtt ne rakjunk túl sok terhet a vállukra.

## **A MÁRTÍR TÍPUS**

### **Honnan ismerhetjük fel őket?**

- Elégedetlenek és sokszor boldogtalanok.
- Hajlamosak sokat panaszkodni.
- Úgy érzik, sok szerencsétlenség éri őket, és mindezt meg is akarják osztani velünk.

### **Hogyan kezelhetjük őket?**

1. Ne bízzunk rájuk pluszmunkát. Először lelkesen elvállalják, majd szorgalmasan panaszkodnak, hogy mennyi munkájuk van, agyonnyomja őket a sok feladat.
2. Ne hagyjuk, hogy a végeláthatatlan problémákról és az állandóan leselkedő, megélt balszerencséről beszéljenek. Kérdezzünk rá, hogy pontosan milyen szerepet is játszott a szerencse abban, hogy ide jutottak. Emlékeztessük őket arra, és hangsúlyozzuk, hogy saját cselekedeteiért ők a felelősek.
3. Ne csak azért hallgassunk, hogy lerázzuk őket. Nem kell velük egyetérteni abban, hogy az élet szörnyű és igazságtalan. Udvariasan magyarázzuk el: az életben minden siker kemény munka eredménye.

## A BÍRÁSKODÓ TÍPUS

### Honnan ismerhetjük fel őket?

- Nem szeretik a közvetlen konfrontációt. Inkább szarkasztikus, gúnyos megjegyzésekkel kritizálnak. Jellemző rájuk a túljátszottság, a csípős hangnem és a rendszeres beszólás.
- Megjegyzéseik bántók, gyenge csapatjátékosok.
- Szeretik szítani a tüzet.
- Élvezik, ha másokat megnevettető közbeszólásaikkal növelhetik saját önbecsülésüket.

### Hogyan kezelhetjük őket?

1. Ha egy megbeszélésen rosszindulatú megjegyzést tesznek, vagy ne vegyünk róla tudomást, vagy kérjük meg, hogy ismételjék el újra, és fejték ki gondolataikat. Például: „Ne haragudj, mire céloz ezzel? Megosztanád velünk?” Valószínűleg túlságosan zavarba jönnek ahhoz, hogy megismételjék a megjegyzésüket. A beszólások másodszor már sosem olyan hatásosak.
2. Ne hagyjuk viccelődni. Minden kommentárt vegyünk nagyon komolyan.
3. Ha tagadják, hogy valamiféle megjegyzést tettek volna, kérdezzük meg a többieket, hogy ők miként vélekednek erről.
4. Hívjuk félre, és kezdeményezzünk egy négy szemközti beszélgetést, ahol nyugodtan kifejtethik sérelmeiket. Ha határozott hangon beszélünk velük, elmegy a kedvük a humorizálástól és az ironizálgatástól, átgondoltabban viselkednek, kommunikálnak.

## A HATÁROZATLAN TÍPUS

### Honnan ismerhetjük fel őket?

- Nem tudják, valójában mit akarnak.
- Nem elég magabiztosak, hogy felvállalják álláspontjukat, hogy önálló döntéseket hozzanak.
- Inkább szeretnek szóban megállapodni, mert a leírt szó jobban kötelez. Szeretik, ha nincs minden pontosan rögzítve, hogy később lehetőségük legyen megváltoztatni az álláspontjukat.
- Addig halogatják a dolgokat, amíg túl késő lesz.

## Hogyan kezelhetjük őket?

1. Ne bízzuk meg őket határidős munkával, szoros határidőhöz kötődő feladatokkal.
2. Nem fognak gyorsabban dönteni, ha siettetjük őket. Ha mégis, elbizonytalanodnak, és még tovább halogatják a döntést.
3. Dicsérjük meg a munkájukat, és pozitív megerősítésekkel biztassuk őket – így több önbizalmuk lesz, ha dönteniük kell, vagy elhatározásra jutni.
4. Mutassuk meg nekik, hogy melyek a fontos szempontok. Ez segíthet abban, hogy tisztábban lássák, mikén érdemes rágódniuk, és mikén nem.
5. Adjunk kisebb feladatokat, amelyek gyors döntést igényelnek. Ezzel növeljük magabiztosságukat.
6. Tanítsuk meg őket arra, miként könnyíthetik meg döntéseiket azzal, ha előtte leírják a különböző lehetőségek előnyeit és hátrányait. Ezek után könnyebb és megalapozottabb lesz a mérlegelés.

---

## 6. FOGALOMTÁR

**Aktív hallgatás:** Az aktív hallgatás során megpróbáljuk megérteni a másik gondolatait, érzéseit, ezáltal a beszélő üzeneteit. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy a hallgató csendben figyel, gondolatban együtt van partnerével, rá és mondandójára koncentrálnak, megfelelő szemkontaktust tart, nyílt testtartást vesz fel, és megfelelő helyen tett észrevételeivel bátorítja a beszélőt a folytatásra, gondolatai kifejtésére.

**Attitűd:** Egy személy gondolkodásának, érzéseinek tükröződése hozzáállásában, megnyilvánulásaiban, tetteiben, magatartásában

**Asszertív jogok listája:** Előzmények: 1948, ENSZ Az Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozata, amelyre röviden „alapvető emberi jogok”-ként hivatkozunk. 1958-ban egy külön nyilatkozat is készült a gyermekek jogairól. Ezek mintájára a lelki egészséggel kapcsolatban is összeállítottak egy szempontrendszerrel mentálhigiénés jóllétünk védelme érdekében. A Robert E. Alberti és Michael L. Emmons szerzőpáros nevéhez fűződik az 1974-es Asszertív jogok listája, amely rákövető évtizedekben olykor újabb elemekkel bővült.

**Axióma:** Olyan kiindulási feltételt jelent, amelyet adottnak veszünk az érvelések során. Az axióma nem megkérdőjelezhető, hanem megállapított alaptény, alapigazság.

**Empátia:** Beleérző képesség, amellyel behelyezzük magunkat egy másik ember vagy élőlény lelkiállapotába. Az empátia megnyilvánulása, ha valaki egy másik ember bánatát hallgatva, önmagát az adott helyzetbe beleképzelve saját élményként éli meg.

**ÉN-üzenet:** Nyíltan kifejezi a helyzetet, a probléma megélését. Leírja, hogy a közlő hogy érzi magát egy-egy viselkedéssel kapcsolatban, miként viszonyul az adott problémához. Ebben a formában tudatni lehet a másik személlyel, hogy ő mit érez az adott helyzetben anélkül, hogy a szavai vádló, fenyegető jelleget kapnának, vagy a másikat megsértenék. Az én-üzenetek alkalmazásával megelőzhető, hogy a másik fél védekezésre kényszerüljön. Az én-üzenetekkel mód van saját szándékunk világos, egyértelmű közlésére. Az én-üzenetek az önérvényesítő viselkedés hasznos eszközei.

**Feedback/visszajelzés:** Olyan szabályozó mechanizmus, amely az érzékelések, személyes tapasztalások megfogalmazása, az információ tartalmára, minőségére, kódolására és az egész viselkedésre vonatkozhat, beleértve a felek viszonyát, alapja a kommunikáció dinamikájának, változékonyságának.

**Integrálás:** Egységesülést, beilleszkedést, beolvasztást, hozzácsatolást jelent. Új ismeretek, tapasztalatok alkalmazásra kész, elfogadáson alapuló beépítése a személyiség tudástárába.

**Interakció:** Két személy között lejátszódó kommunikációs folyamat.

**Kód:** Azokat a jelrendszereket nevezzük kódnak, amelyek segítségével az üzenetet közvetítjük. A kód az információátvitel eszköze (pl. verbális kód a beszéd, nem verbális kód a grimasz, mozdulat, emelt hang).

**Kommunikáció:** Latin eredetű szó. Közzététel, közzétevé. Az információcsere folyamata általában egy közös jelrendszer segítségével. Mai értelemben információcsere, közlés, tájékoztatás.

**Kompetencia:** Készségek és képességek együttese, amelyek segítségével valaki problémamegoldásra képes egy adott területen. Jelenti a személyiségnek azt a hajlandóságát is, hogy a problémamegoldásra való képességét alkalmazza és kivitelezze, magában foglalja a személy tudását, tapasztalatait, valamint személyes adottságait. A kompetencia a döntést, a megvalósulást szolgáló képességrendszer.

**Kompromisszum:** Kölcsönös engedményeken alapuló megegyezés. Az ellentétes nézőpontok közötti áthidaló megoldás.

**Szemantika:** Jelentéstartalom. A nyelvészet egyik részterülete, amely a nyelvi formák (szavak, szimbólumok stb.) jelentésével, jelentésváltozásaival foglalkozik. A '60-as évek óta a mondatjelentést is vizsgálja.

**Üzenet:** A közlő szándékának megfelelő mondanivaló.

## 7. FORRÁSOK ÉS FELHASZNÁLT IRODALOM

### 1. fejezet:

GRESER, Katrin – FREISLER, Renate (2018): *Agilis és sikeres vezetés*. Z-Press Kiadó, Miskolc.

WATZLAVIK, Paul – JACKSON, Don – BEAVIN, Janet (1967): *Pragmatics of Human Communication*. W. W. Norton & Company, Inc., New York–London.

WATZLAVIK, Paul – WEAKLAND, John, H. – FISCH, Richard (1999): *Változás*. Gondolat Kiadó, Budapest.

CONCORDIA-OD KFT. (1998): *Hogyan legyünk hatással másokra? kommunikációs készségfejlesztő tréning kézikönyv*. Concordia-OD Kft., Budapest.

### 2. fejezet:

FERCSIK Erzsébet – RAÁTZ Judit (2001): *Kommunikáció szóban és írásban*. Krónika Nova, Budapest.

NÉMETH Erzsébet (2002): *Az önismeret és a kommunikációs készség fejlesztése*. Századvég, Kiadó, Budapest.

OAKWOOD, Alexander (1991): *Mikor mondjunk nemet és hogyan?* Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest.

CONCORDIA-OD KFT. (2000) *Induló vezetők programjának kézikönyve*. Concordia-OD Kft., Budapest.

KONETT TEAM (2005): *tréning kézikönyv anyagai*. Konett Team, Budapest.  
<http://www.lelkititkaink.hu/asszertivitas.html> Utolsó letöltés: 2023. 01. 11.

### 3. fejezet

NEGES Gertrud – NEGES Richard (1998): *Vezetésmódszertan*. Perfekt Kiadó, Budapest.

CONCORDIA-OD KFT. (2000): *tréning kézikönyv anyagai*. Concordia-OD Kft., Budapest.

### 4. fejezet

GREßER, Katrin – FREISLER, Renata (2020): *Agilis és sikeres vezetés*. Z-Press Kiadó, Budapest.



MURPHY, Kate (2021): *Az értő figyelem*. Libri Kiadó, Budapest.

CONCORDIA-OD KFT. (2000): *tréning kézikönyv anyagai*. Concordia-OD Kft., Budapest

KONETT TEAM (2005): *tréning kézikönyv anyagai*. Konett Team, Budapest

### **5. fejezet:**

LAWSON, Ken (2008): *Nehezen kezelhető emberek, kényes szituációk*. Pécsi Direkt Kft., Pécs.

[http://okt.ektf.hu/data/szlahorek/file/kezek/04\\_jasz/8133\\_az\\_nzenetek\\_szerepe\\_a\\_kommunikciban.html](http://okt.ektf.hu/data/szlahorek/file/kezek/04_jasz/8133_az_nzenetek_szerepe_a_kommunikciban.html) Utolsó letöltés: 2023. 01. 23.

<https://eletszepitok.hu/a-lelki-egeszseg-mindenkit-megillet-az-asszertiv-jogok-listaja>

Utolsó letöltés: 2023. 01. 23.

<https://wikiszotar.hu/ertelmezo-szotar/Attitud> Utolsó letöltés: 2023. 01. 24.

## 8. AJÁNLOTT IRODALOM

BUNGAY STAINER, Michael (2020): *Szokj rá a coacholásra*. HVG Kiadó, Budapest.

DICKSON, Anne (1989): *A teljes jogú nő*. Park Könyvkiadó, Budapest.

FADEM, Terry J. (2009): *A kérdés művészete*. HVG Kiadó, Budapest.

GILLEN, Terry (1999): *A meggyőzős mesterfogásai – Pozitív befolyásolási technikák*. Bagolyvár Kiadó, Budapest.

HALDFIELD, Sue – HASSON, Gill (2020): *Asszertivitás – Hogyan érvényesítsük sikeresen az érdekeinket?* Scholar Kiadó, Budapest.

KOVÁCS Tünde (2009): *Az ügyfélszolgálat művészete*. Gasztrotrop Kft., Budapest.

MAXWELL, John C. (2020): *A jó vezetők jól kérdeznek*. Trivium Kiadó, Budapest.

NAVARRO, Joe (2020): *A testbeszéd kézikönyv – Rejtett kommunikáció A-Z-ig*. Libri Könyvkiadó, Budapest.

NÉMETH Erzsébet (2002): *Az önismeret és a kommunikációs készség fejlesztése*. Századvég Kiadó, Budapest.

NEGES Gertrud – NEGES Richard (1998): *Vezetésmódszertan*. Perfekt Kiadó, Budapest.

OAKWOOD, Alexander (1991): *Mikor mondjunk nemet, és hogyan – avagy Út az önbecsüléshez*. Bagolyvár Kiadó, Budapest.

PEASE, Allan – PEASE, Barbara (2020): *Testbeszéd a munkahelyen*. Park Kiadó, Budapest.

PINTÉR Tamás (2021): *Az asszertivitás világa 1-2*. Pintér Tamás, Budapest

PLÉH Csaba (2012): *A társalgás pszichológiája*. Libri Kiadó, Budapest.

ROSENGREN, Karl Erik (2008): *Kommunikáció – 5. kiad.* Typotex, Budapest.

RUST, Serena (2014): *Erőszakmentes kommunikáció: Amikor a zsiráf a sakállal táncol*. Bioenergetic, Budapest.

SZABÓ Katalin (2002): *Kommunikáció mesterfokon*. Kossuth Kiadó, Budapest.

SZVETELSKY Zsuzsanna – BODOR-ERANUS Eliza (2020): *A pletyka természete*. Typotex Kiadó, Budapest.

TOPF Cornelia (2007): *Sikertréning nőknek*. Helikon Kiadó, Budapest

## A Nemzeti Közzolgálati Egyetem kiadványa.



Nemzeti Közzolgálati Egyetem  
Közigazgatási Továbbképzési Intézet  
[www.uni-nke.hu](http://www.uni-nke.hu)

**Felelős kiadó:**

Dr. Deli Gergely rektor  
Címe: 1083 Budapest, Ludovika tér 2.

**Olvasószerkesztő:**

Dorogi Katalin

**Tördelőszerkesztő:**

Friebert Máté

**ISBN 963-498-543-3 (elektronikus)**