

# Kommunikációelmélet

*Közszolgálati kompetenciafejlesztő  
tréner szakirányú továbbképzési szak*



**Kriskó Edina**

A kiadvány a KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001 „A közszolgáltatás komplex kompetencia, életpályaprogram és oktatás technológiai fejlesztése” című projekt keretében készült el és jelent meg.

**Szerző:**

Dr. Kriskó Edina

**Szakmai lektor:**

Dr. Neményiné Dr. Gyimesi Ilona

**Olvasószerkesztő:**

Kiss Eszter

**A kézirat lezárásának dátuma:**

2018. július 2.

**Kiadja:**

© NKE, 2018

**Felelős kiadó:**

Prof. Dr. Kis Norbert  
Dékán

*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>Előszó</b> .....	4
<b>1. A kommunikáció fogalma és jelenségköre</b> .....	5
1.1. Mi történik egy tréning során kommunikációs értelemben? .....	5
1.2. A kommunikáció tranzaktív és interaktív felfogása .....	5
1.3. Néhány fontosabb kommunikációs modell .....	7
<b>2. A kommunikáció kódjai, csatornái.</b> .....	10
2.1. A verbális kommunikáció .....	10
2.2. A vokális csatorna .....	11
2.3. A non verbális csatorna jelentősége .....	12
<b>3. A kommunikáció dinamikája</b> .....	14
3.1. A Palo-Altoi alapelvek .....	14
3.2. Metakommunikáció .....	15
3.3. A technikai metakommunikáció .....	15
<b>4. Zavarok a kommunikációban.</b> .....	16
4.1. A kommunikációs zavarok típusai. ....	16
4.2. A kommunikációs zavarok feloldásának eszközei. ....	17
<b>5. A tréner mint kommunikátor</b> .....	18
5.1. Célok és eszközök. ....	18
5.2. A kommunikációs kompetencia .....	18
5.3. Hatékony önkifejezés .....	19
5.4. Erőszakmentes kommunikáció .....	19
5.5. Feedback a tréneri munkában .....	20
<b>6. Zárszó.</b> .....	21
<b>7. Fogalomtár.</b> .....	22
<b>8. Irodalomjegyzék</b> .....	25

# ELŐSZÓ

Jelen tananyag a Közzolgálati kompetenciafejlesztő tréner szakirányú továbbképzési szak hallgatói számára készült azzal a céllal, hogy röviden betekintést nyújtson a kommunikáció világába a legfontosabb elméleti ismereteken keresztül. Reméljük, a segédlet fogódzókat ad mindazok számára, akik a jövőben trénerként szeretnének dolgozni, és ezért keresik kommunikációelméleti ismereteik bővítésének és személyes kommunikációs eszköztáruk fejlesztésének lehetőségeit. Ezt szolgálják az anyagban elhelyezett további szakirodalmi hivatkozások és apró jegyzetek.

Felkészülésükhöz és munkájukhoz sok sikert kíván,

*A Szerző*

# 1. A KOMMUNIKÁCIÓ FOGALMA ÉS JELENSÉGHÁLÓJA

## 1.1. Mi történik egy tréning során kommunikációs értelemben?

Különböző háttérű, felkészültségű emberek (individuális ágensek) találkoznak egymással, ismerkednek (benyomásokat keltenek, felépítik és védik homlokzatukat) és részt vesznek valamilyen célorientált tanulási (problémamegoldó) folyamatban (egy kívánatos állapot elérésében, ami legyen mondjuk valamilyen ismeret vagy kompetencia elmélyítése). Van egy domináns kommunikátor, a tréner, akit tréner mivolta, szerepe és funkciója köt, és aki a szerepéből adódóan a résztvevőknél valamivel nagyobb ráhatással bír a folyamat szabályozására. Ezt a szabályozó szerepet azonban úgy kell betöltenie, hogy ösztönözze a partneri együttműködést, a közös, élményszerű tanulás folyamatát, miközben szem előtt tartja, hogy a résztvevők a tartalmi síkon túlmenően relációs (meta) szinten is mindvégig kommunikálnak, és mindig vannak a folyamatot kisebb-nagyobb mértékben zavaró tényezők (zajok). A következő fejezetekben mindezeknek a kommunikációelméleti háttéréről esik szó.

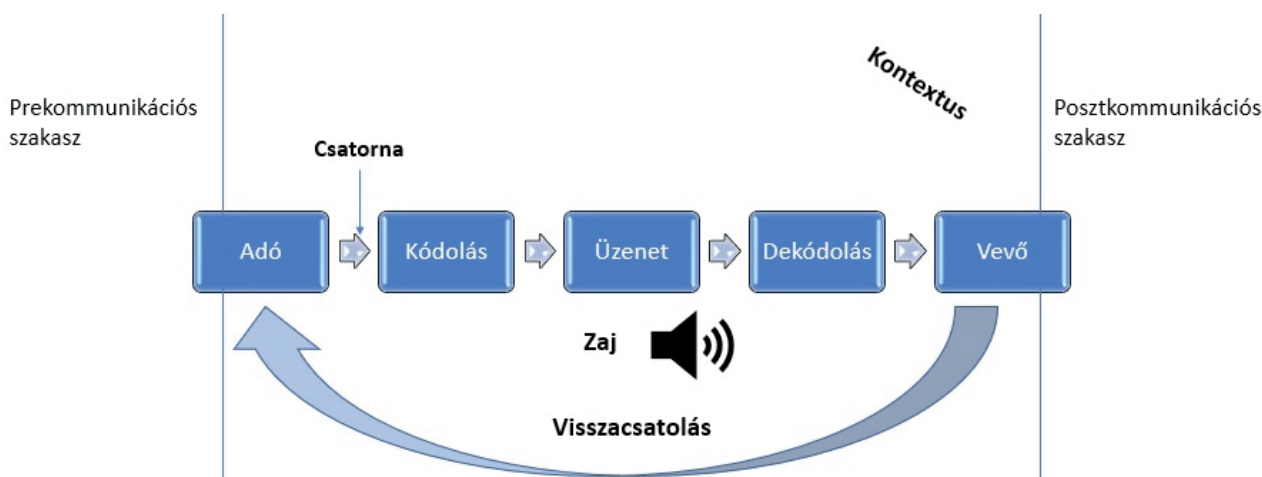
## 1.2. A kommunikáció tranzaktív és interaktív felfogása

Bevezetőül a kommunikáció *tranzaktív* és *interaktív* felfogásáról kell szót ejtenünk. Első értelmezésben a kommunikáció információk cseréje valamely *adó* és *vevő* fél között, amely valamilyen *csatornán* történik valamilyen *kódban* kifejezett jelek által, s valamilyen mértékű és típusú zajhatástól övezve. A *zaj* lehet környezeti zaj (aszfalttörés az ablak alatt), csatornazaj (a telefonvonal recsegése) vagy szemantikai zaj (a közlő helytelen szóhasználata, nyelvi hibák). A kód az adott kultúra tagjai számára szabályokból és konvenciókból építkező közös jelrendszer, amely viselkedési, kommunikatív, analóg és digitális, prezentáló vagy reprezentáló kódokat tartalmazhat. A csatorna a jelek továbbításának fizikai eszköze. A tranzaktív felfogás alapja a *kölcsönösség* és emberi ágensekről szólva az *intencionalitás* (a szándék a másik fél viselkedésének befolyásolására). Információt közlünk annak érdekében, hogy valami történjen vagy ne történjen meg.

A interaktív felfogás azt mondja, hogy a felek az információcserén túl aktivitásaikkal valamilyen közös cél elérésére törekednek, s ennek nyomán valamilyen közös eredmény jön létre. Ez az interakció, amelyet társadalmi normák<sup>1</sup> szabályoznak, és minősítésének a társadalmi tudatban nagy jelentősége van.

---

<sup>1</sup> A normát gyakorta előírások, szabályok sorozataként definiálják, de lehet viselkedés- vagy gondolkodásminta, amelyhez adott csoport tagjai szándékkal és akaratlanul is alkalmazkodnak, s amelynek érvényesülését a közösség szankciók útján kényszeríti ki. Az egyén ezt szocializációja során sajátítja el, viselkedését ehhez méri. Részint tükrözi azt, ami van, részint megjeleníti azt, aminek érvényesülnie kell. (Buda, 1986 és Horányi, 2007)



I. sz. ábra: a kommunikáció taxonómiai modellje  
 Forrás: saját készítésű ábra

A megértés feltétele a közös kód, közös és kölcsönös tudások. A kommunikációnak ezenfelül bonyolult *kontextusa* (összefüggésrendszere például kulturális háttére és társadalmilag meghatározott normarendszere, kapcsolati háttére) van, amelyet történetiség jellemez és amely a felek korábbi előzetes interakcióit is felöleli.<sup>2</sup> A kommunikáció pedig akkor sikeres, ha a szándékolt hatás a fogadó félre bekövetkezik és az felismeri e hatás létrehozásának szándékát. Lasswell ugyanakkor az mondta, két személy között a kommunikációs aktus akkor teljes, amikor az azonos jeleket azonos módon értelmezik. (Lasswell 1946) Erre rímel Berlo meghatározása a kommunikáció céljáról: a kommunikáció célja, hogy összekössön két egyént olyan üzenetek létrehozása és befogadása révén, amelyeknek mindkettőjük számára van jelentése. (Berlo 1969) A kommunikációt szintén tranzakcióként tekintő Barnlund az alábbi posztulátumokat fogalmazta meg:

- *A kommunikáció a jelentés evolúcióját írja le*, vagyis olyan aktus, amely során kifejlődik az emberi lényekben a jelentés. Mögötte pedig az az igény áll, hogy az egyén csökkentse bizonytalanságát, hatékonyan cselekedjen.
- *A kommunikáció dinamikus*, körülményhez kötött és e kötöttségében pillanatonként változó.
- *A kommunikáció folytonos*, nincs sem kezdete, sem vége, mert az ember sem statikus, hanem homeosztatisz mechanizmus.
- *A kommunikáció körkörös*, nem különíthető el élesen a függő és független változók sora, a jelek egyidejűleg okok és okozatok, adó és vevő szerepek változóak.
- *A kommunikáció megismételhetetlen*, mert a kommunikáció belső szervező elvei (emberi ágensek esetén) maguk is változásban vannak, ugyanazok a bemenetek különböző kimeneteket produkálnak az egyes esetekben, a viselkedési sémák sosem ismétlődnek meg pontosan ugyanúgy (állandó elemeik ellenére sem).
- *A kommunikáció irreverzibilis*, nem lehet meg nem törtétté tenni, a felek nem jutnak vissza a kommunikációt megelőző állapotokba. Az emberi tapasztalat áradatként folyik előre.
- *A kommunikáció összetett*, folyamatos kódolás és dekódolás, interdependens és irreverzibilis, kontextusba ágyazott, a jelentés evolúciója a személyiség több szintjén halad, a közlések pedig manifeszt és látens jelenségeket is tartalmaznak. (Barnlund, 1970)

<sup>2</sup> Horányi Özséb ugyanerről azt mondja, hogy a kommunikáció sohasem önállóan, más társadalmi jelenség vagy összefüggés kizárásával van, hanem valahol és valamikor zajlik, és beszövítt a kommunikátor személyes és/vagy a társadalom intézményi valóságába. (Horányi, 2007, 11)

A figyelmes szemlélő azonban azt is látja a fenti ábrán, hogy a kommunikáció nem izolált akció, és hogy vélhetően más elemek is feltüntethetők az ábrán. A kommunikációnak általában van előzménye (prekommunikációs szakasz), amelynek „hozományával”, vagy ami által a felek belépnek, vagy bekerülnek a közlési helyzetbe (itt történik az úgynevezett stimulálás, vagyis a közlőt valamilyen inger éri, amely kiváltja a közlési szándékot, eseményt), és hogy a közlésfolyamat végét követően (posztkommunikációs szakasz) történik az internalizálás.<sup>3</sup> Shannon és Weaver modelljében ezenfelül a redundancia<sup>4</sup> és entrópia<sup>5</sup>, illetve a médium (amely lehet prezentációs,<sup>6</sup> reprezentációs<sup>7</sup> vagy mechanikus<sup>8</sup>) érdemel külön is szót. A hírközlés számára készített modell 3 szinten azonosít be lehetséges problémákat a kommunikációs folyamatban: technikai szinten (az információ pontos átadása), szemantikai szinten (a vevő jelértelmezése a szándékolt közlés tükrében) és befolyásolási szinten (a közlés kiváltja-e a szándékolt hatást). A modell kritikus tényezőnek tekinti a csatornakapacitást és zajmennyiséget, valamint az *ekvivokációt* (azaz a zaj által okozott kétértelműség mennyiségét). (Weaver, 1966)

A tréning során a tréner mint prezentációs médium áll a csoport előtt, hatékonyságát nagyban befolyásolja, hogy mennyiben képes saját lényét (nemcsak testi és szellemi valóját, de érzelmi viszonyulásait is) az üzenetátadás és együttes problémamegoldás (élményszerű tanulás) szolgálatába állítani. Ehhez ismernie kell önmön kommunikációs felkészültségeit és kapacitásait, csatorna (kód) preferenciáit. Van, aki sok verbális közléssel él, mások élénk gesztusokat tesznek, megint mások testtartásukkal stb. erősítenek rá mondanivalójukra, szabályozzák a kommunikációs folyamatot. Van, aki mondanivalóját sok vizuális illusztrációval egészíti ki, nagyobb mértékben támaszkodik például diasor vagy más prezentáció vetítésére. A későbbiekben e kódokról még részletesen szólunk. A trénernek emellett jól kell felmérnie hallgatósága vételi kapacitásait is, itt ugyanis nem az az elv érvényesül, hogy az általános információtöbblet elfolyik, elvész, hanem az, hogy általános zűrzavart eredményez, ezáltal pedig az átadott információ feldolgozásában is zavar keletkezik.

### 1.3. Néhány fontosabb kommunikációs modell

A kommunikációelmélet taxonómiai, strukturális és dinamikai vagy funkcionális modellekkel dolgozik. A taxonómikus modellek a kommunikációs folyamat alapelemeit jelenítik meg, a strukturális modellek már összefüggéseket is megrajzolnak, a funkcionális modellek pedig ezen túlmenően a mennyiségi sajátosságokra (erőhatások iránya, aránya és ingadozása) is reflektálnak.

A kommunikáció alapkérdéseit talán Lasswell narratív modellje nyomán a legegyszerűbb áttekinteni: Ki, mit mond? Kinek? Milyen csatornán? Milyen hatással? Óvatossággal kell azonban kezelnünk-e kérdéseket, hiszen mögöttes tartalmuk van. Lasswell ugyanis szociológusként komoly társadalmi kérdéseket feszegetett úgy, mint ki kap megszólalási lehetőséget a médiában? (Ki kontrollál?) A média tulajdonviszonyai hogyan befolyásolják a csatorna jellegét és torzító hatását?

<sup>3</sup> A közléstartalom feldolgozása mint intraperszonális folyamat.

<sup>4</sup> Ami az üzenetben konvencionális, azaz előre meghatározható, fő forrása a konvenció, legfontosabb eszköze az ismétlés.

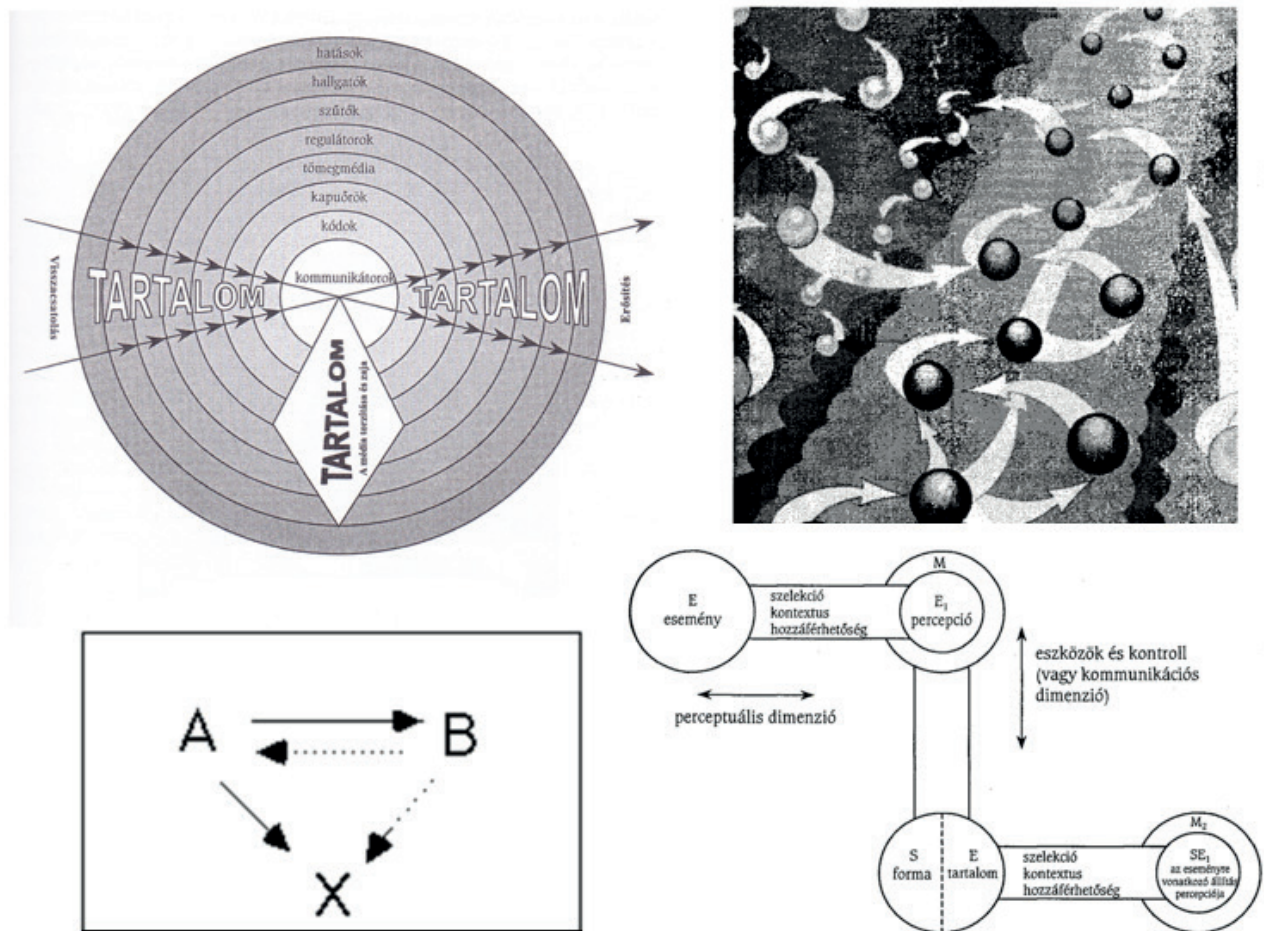
<sup>5</sup> A redundancia ellentettje (általában egy rendszer rendezetlenségének foka, mértéke), mindaz, ami a közlésben bejósolhatatlan, előre nem látható.

<sup>6</sup> A verbális és nem verbális természetes nyelvét használó és a kommunikátor jelenlétéhez kötött közvetítő (hang, arc, test), általában maga a humán kommunikátor.

<sup>7</sup> A kommunikátortól elváló, attól függetlenül létező közvetítő eszközök (írott szöveg, nyomtatott könyv, festmény, műalkotás stb.), tárgyasult közlemények, amelyek időben és térben a közlési szituációtól függetlenül is hordozzák jelentésüket, elővehetőek, felidézhetőek stb., például egy opera szöveggönyve, egy kotta stb.

<sup>8</sup> A műszaki technológia által létrehozott berendezéseink (rádió, televízió, telefon stb.).

A választott csatorna kiket és mekkora tömegben ér(het) el? A közléstartalom hogyan és milyen célok mentén alakul? A kinek kérdés pedig arra utal, hogy nem tekintette homogénnek a közönséget. (Borgulya-Somogyvári, 2010)



2. sz. ábra: Néhány fontosabb kommunikációs modell

Forrás: Róka, 2002

Az ábrán Hiebert, Ungurait és Bohn 1974-es (tömegkommunikációs) koncentrikus körmodellje látszik, amelyben új elemként jelennek meg a kapuőrök (médiamunkások és szerkesztőségi folyamatok), akik megállíthatnak vagy megváltoztathatnak egy, a közönség felé útjára bocsátott üzenetet. Emellett vannak szabályozók, és szűrők (a befogadóra ható fizikai és pszichikai tényezők). Az erősítés pedig arra utal, hogy a média azzal, hogy valamit napirendre tűz, önmagában is kiemeli az adott kérdés fontosságát.

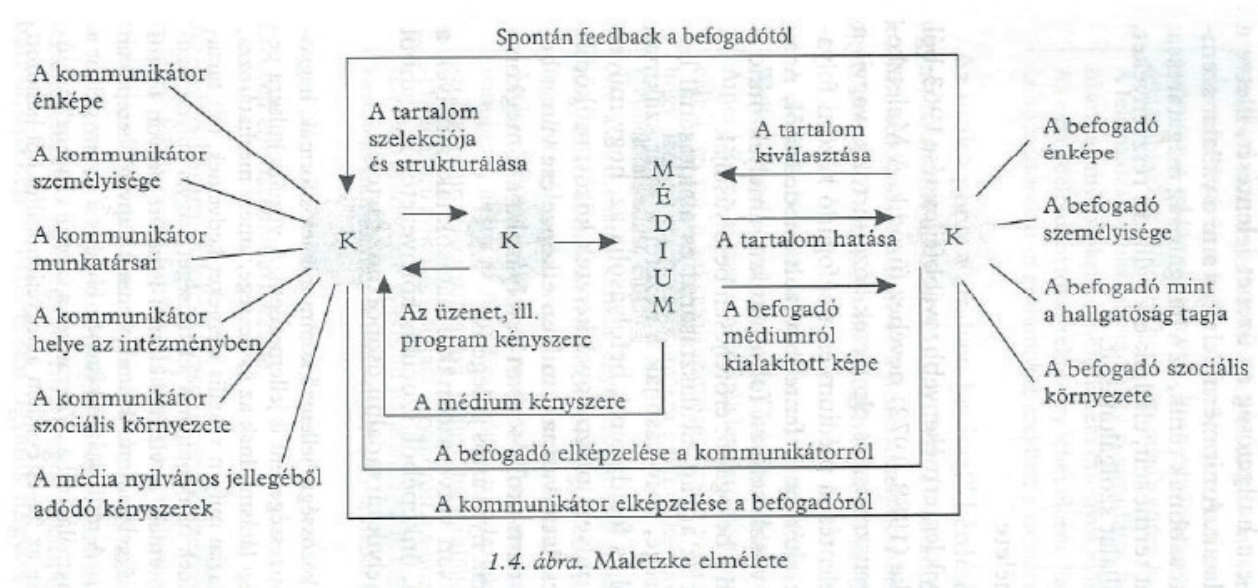
Másodikként tüntettük fel Dance 1967-es spirál modelljét. A spirál a társadalmi valóság, amely tükrözi, hogy a kommunikáció számos szinten zajlik és folyamatosan gerjeszti önmagát. A befogadók a hatásra valamilyen módon mind reagálnak vagy a köztérben vagy a privát szférájukban, s ez a hatás tovagyűrűzik.

A harmadik Newcomb háromszög modellje, amely a kommunikáció társadalmi kapcsolatokban betöltött szerepét vizsgálja és azt mondja, hogy a A és B (közlő és befogadó) valamint az X (üzenet) rendszert alkotnak. Ha egyik megváltozik, akkor a másik kettő is változni fog. A és B között koorientációt feltételez X (üzenettárgy) vonatkozásában, és azt mondja, valamilyen egyensúlyi állapot felé törekszenek. Hiszen a kommunikáció funkciója a társadalomban az egyensúly fenntartása.

A negyedik Gerbner 1956-os társadalmi kommunikációs modellje, amely két horizontális és egy vertikális szakaszból áll. Az első (vízszintes) dimenzióban indul útjára a történet egy a világban bekövetkező (E) eseménnyel, amelynek megtörténtét M felfogja (s erről neki lesz egy E1 percepciója).



Ezt M valamilyen üzenetté formálja (arról tudósít, beszámol), így az egy S (üzenet) formát vesz föl és E tartalommal bír. Ezt az üzenetet kapja meg M2, akinek a kapcsolata az eseményekkel így módon már csak áttételes (SE1), a vett üzenet egy percepcióról szóló közlés. A modell üzenete: a jelentést nem az üzenet tartalmazza, hanem a küldő és befogadó közti interakció. (Róka, 2002)



1.4. ábra. Maletzke elmélete

3. sz ábra: Maletzke modellje

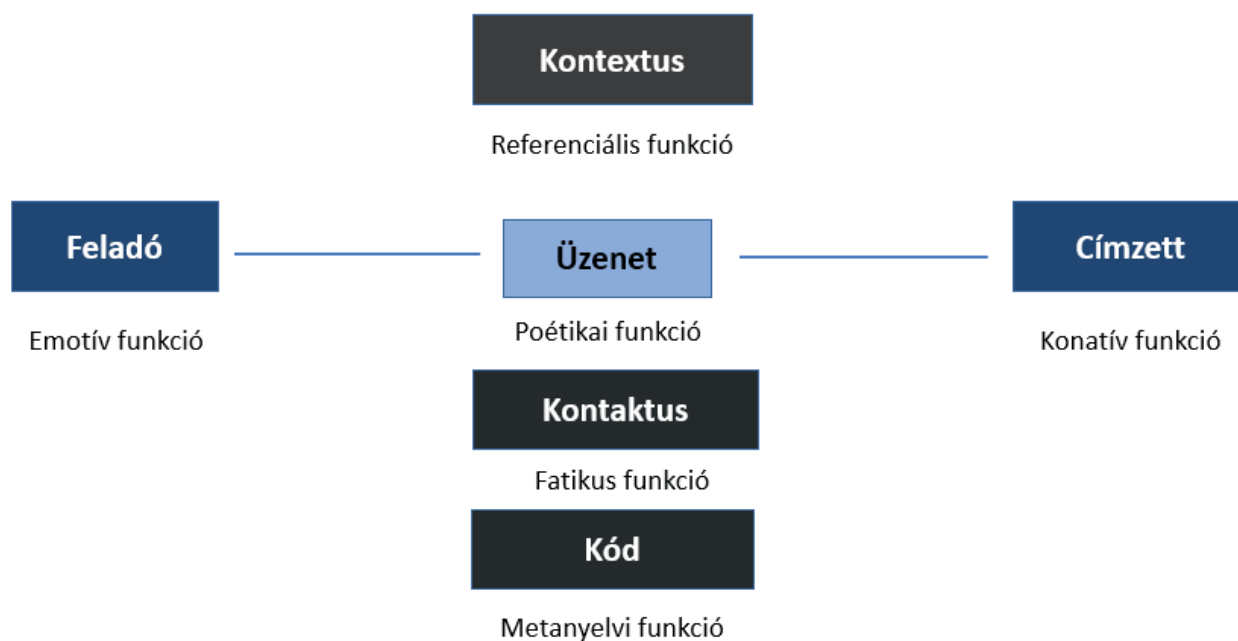
Forrás: Borgulya-Somogyvári, 2010, 28.

A Maletzke-modell a Lasswell-formula továbbfejlesztett változata 1963-ból. Jelentőségét az adja, hogy mind a kommunikátor, mind a befogadó oldalán újabb tényezők figyelembevételét javasolja, illetve megjeleníti a médium mint intézmény által determinált kényszereket a tömegkommunikációs folyamatban.

## 2. A KOMMUNIKÁCIÓ KÓDJAI, CSATORNÁI

### 2.1. A verbális kommunikáció

A verbális csatorna az ember legspecifikusabb kommunikációs módja, melynek kódrendszere a nyelv. Messze a legnagyobb teljesítőképességű üzenetközvetítő rendszer. Ide tartozik minden olyan közlés, ami nyelvi kódban fejeződik ki: beszéd és írás. A nyelv mindenekelőtt közösségképző, közösségszervező, asszociatív kapcsolatokon keresztül, valamint jel és jelölő viszonyán alapulva közös jelentést ad a világ jelenségeinek az adott nyelvi közösségen belül. Használata konvencionális, a nyelvközösség minden tagja számára egyetemes. Azon túl, hogy önkényes jelentéshordozó jellemzője a leválasztottság és a nyitottság. Függetleníthető térben és időben a beszélő helyzetétől, utalások révén jelen nem lévő dolgokat idézhet meg és elvont jelentések hordozójává válhat. Nyitottsága alatt azt értjük, hogy elemeinek és a közlés egyéb körülményeinek kombinációjával a jelentések végtelen sora hozható létre, új, korábban nem létező tartalmak születhetnek. Kulturális öröklődés révén hagyományozódik tovább, tanulható és tanítható. Kettős mintázottsága annyit tesz, hogy véges számú jelből végtelen számú (jelkombináció) üzenet formálható (diszkrét kombinatorikus rendszer).



2. sz. ábra: Jakobson modellje a nyelvi kommunikáció funkcióiról  
Forrás: saját készítésű ábra

Roman Osipovich Jakobson fenti kommunikációs modelljében a nyelvi kommunikáció komplex strukturális modelljét alkotta meg a beszédesemény hat szempontját emelve ki: a feladó, a címzett, a kontextus, a közlemény, a kontaktus és a kód (az ábrán dobozokban). (Robinson, 1972) Elsőként

a megismerő, referenciális funkciót emeli ki hangsúlyozva, hogy a felek a közlésfolyamatban közös valóságukra vonatkozó ismereteket, tapasztalatokat cserélnék ki valamely közös kód révén. Tehát az üzeneteknek valóságreferenciája van. A közlő e modellben a tartalmi közlésen túl énközlést is tesz, tehát információadása egyben önmegnyilvánulás is, amelyben kifejeződik/kifejeződhet érzelmi-indulati állapota. A címzett oldalán megjelenő konatív funkció jelzi, hogy a közlések (sokszor rejtett) felszólításokat is tartalmaznak, általuk a közlő befolyásolni akarja a befogadó viselkedését. A fatikus funkció a csatorna működését, vagyis a kapcsolat fenntartását célozza (gyakran udvariassági formulák által, máskor a kontrollt megtestesítve). A metanyelvi funkció a kód azonosságának felmérésére szolgál. A poétikai funkció a közlés stílusát, a közlemény szerkezetét és esztétikai jegyeit vonja be az elemzési keretbe. A modell megszületése óta számos kiterjesztése, árnyalása is napvilágot látott, amely a fenti funkciókat továbbiakkal bővítette.

Összefoglalóan a nyelv az alábbi funkciók mentén karakterizálható mint csatorna/kód:

- expresszív funkció (indulati, érzelmi, hangulati állapotok kifejezésére szolgál)
- kapcsolatteremtő funkció (kapcsolatfelvételt tesz lehetővé adott társadalmi normák szerint)
- leíró, ábrázoló funkció (az egyén feletti szellemi szféra megjelenítésére szolgál, megjeleníti a valóságot, igaz és hamis különbségtevésel)
- argumentatív, kritikai funkció (tételek és elméletek igazságát vagy hamisságát fejezi ki)
- performatív funkció (a valóság befolyásolása, szavak által cselekszünk)
- rögzítő funkció (adattárolást, az információ megőrzését célozza)
- intraperszonális funkció (a gondolkodás eszköze, belső beszéd alapja)
- identitás kifejező funkció (a mi tudat kifejezését és a csoportkohézió erősítését segíti elő) (kiemelések Fodor-Kriskó, 2014, 101-108 nyomán)

Persze a sor folytatható volna még olyan funkciókkal, mint az önszabályozás és a szerepviszonyok jelölése, találkozási szabályozása, az oktatás vagy a normáknak való megfelelés, a rosszabb cselekvés elkerülése. (Robinson, 1972, 262)

## 2.2. A vokális csatorna

A verbális kommunikáció lehatárolása, valamint a nyelvhasználat és beszéd elkülönítése azért is fontos, mert a beszédtevékenységgel szükségszerűen más csatorna, az úgynevezett *vokális csatorna* működése is együtt jár. Ezek a hangadással kapcsolatos olyan jellemzők, mint a hangerő, hangmagasság, hangszín, hanglejtés, beszédtempó, beszédzünet, amelyek szorosan kapcsolódnak a szóbeli közlés tartalmához (de sok esetben referálnak a társadalmi elvárásokra is). A vokális csatorna a pszichés működésekben mutatkozó zavarok legérzékenyebb kifejezője és a legtöbb személyiségpercepció támpontot adó csatorna. Gondoljunk csak arra, hogy előadói helyzetben mi magunk is érezzük hangunk remegését vagy szaporább légvételeinket, amíg nem szerzünk magabiztosságot az adott közlési szituációban, „bele nem melegedünk” a szerepünkbe vagy megerősítő, bátorító visszajelzéseket nem kapunk. Buda Béla maga is kiemeli, hogy mennyire fontos a vokális csatorna észlelése, a vokális csatornán érkező jelzések változásának empátiás megértése a segítő szakmákban dolgozók számára, épp ezért a képzésükben lényeges elem a nem verbális kommunikáció érzékelésének megtanulása. (Buda, 1986)

Kommunikátorként a vokális csatornával való tudatos bánásmódnak kiemelt jelentősége van a folyamatszabályozásban, a figyelemfelkeltésben, a tartalmi kiemelésben, a nyomatékosításban, a szóátadásban vagy átvételben, a tréninghelyzetben a csoport- és folyamatkontrollban.

### 2.3. A non verbális csatorna jelentősége

A verbális kommunikáció fogalmából eredően mindazt nem verbális közlésnek fogjuk tekinteni, ami a felek között nem nyelvi, hanem valamilyen más kódban fejeződik ki. Ruesch és Kees a nem verbális kódolás három alapvető formáját különböztették meg: a jelnyelv, a tevékenységnyelv és a tárgynyelv dimenzióit különítették el. A jelek közé sorolták a gesztusokat, a tevékenységhez minden olyan mozgásos megnyilvánulást, amely nem jelként használatos (például sétálás), tárgynyelv alatt pedig az anyagi dolgok felhasználását (például tárgy, eszköz, berendezés, az emberi test és öltözete, de a nyomtatott betű is) értették a közlésben. (Knapp, 1972)

Ekman és Friesen a kinezikus viselkedést vizsgálva az alábbi osztályozási rendszert dolgozta ki mindazon megnyilatkozások osztályozására, amelyek bármi fajta izommunkával járnak:

- Emblémák (közlés értékű konvencionális jelek)
- Szemléltetők (aláfestő és kiemelő jelzések)
- Érzelemmutatók (az egyén belső világának, érzelmi állapotainak kivetülései)
- Szabályozók (spontán és tudatos, a folyamatot szabályozó jelzések, például szóátadás)
- Alkalmazkodók (az egyén szituációhoz való viszonyának minősítői)

Az izommunkát igénylő jelrendszer azonban tovább differenciálható, és általában külön beszélünk a mimikáról (arcizmok munkája), gesztusokról (fej, kéz, karok és lábak mozgása), a tekintetkommunikációról (szemek és szemkörüli izmok kifejező ereje), a testtartás útján történő kommunikációról és a vokális (hangadással járó, de nem nyelvi) kommunikációról.

*Mimikai kommunikációnkat* 23 pár arcizmunk motoros mintázatai adják. Az alapérzelmek mintegy 20-30 jelvariánst ölelnek fel, persze az arckifejezések egymásra szerveződése ennél jóval több, a társas kapcsolatok szabályozását szolgáló szándék, állapot és érzelem kifejezését teszi lehetővé. A pozitív mimikai kifejezések mind a kapcsolatfelvétel és -fenntartás, mind a csoportkohézió megteremtése szempontjából kiemelt jelentőségűek. A tréning során tartsuk ezt is szem előtt!

A *tekintetkommunikáció* (looking behaviour) az impressziókeltés legfőbb bázisa. Elsőként arról informál, hogy a másik észlelési terében vagyunk-e, majd szándékokról, viszonyulásokról ad visszajelzést, és nem utolsó sorban szabályoz is. Kiemelendő, hogy az arc a tekintettel együtt adja ki azokat a sémás alakzatokat, amelyek az emocionális felismerést lehetővé teszik és a mimikai jelzések a tekintettel együtt nyerik el értelmüket. (Buda, 1986)

A csatornák vagy kódok elkülönítésének problematikája részben abból adódik, hogy a kinezikus viselkedés egységei a kinémák vagy kinemorfémák „terjedelme” nehezen beazonosítható, határainak kijelölése önkényes. A használat szabályszerűségeit, amely támpontokat adhat mások kinezikus viselkedésének értelmezéséhez Renekker gyűjtötte össze:

„1. Az ember minden külső mozgásos megnyilvánulása felfogható pszichofiziológiai állapotát kifejező információs forrásként.

2. Az emberek közös tulajdonsága az az eltanult képesség, hogy mozgásokat értelmezzenek és kommunikatív célokra felhasználjanak.

3. A kinezikus viselkedést a többé vagy kevésbé egészséges énműködés kontinuumában kell értékelni, mivel a mozgások célszerűsége és megfelelősége egyenes arányban áll a személyiség integratív képességeivel.

4. A kinezikus képességek (kinesic skills) az információk kibocsátása és felfogása tekintetében egyénekenként, időszakonként és szituációnként mennyiségileg és minőségileg változnak.

5. A mozgások értelmezésében és kivitelezésében mutatkozó tökéletlenség neurotikus zavart fejez ki. A neurózis többféleképpen kifejeződik kinezikusan, például mások mozgásbeli megnyilvánulásainak értelmezési tévedéseiben (projekció, eltolás, tagadás, szelektív percepció stb. révén).” (Buda, 1986, o.n.)

Emellett beszélhetünk még a *testi jellemzők* jelentőségéről, a *taktilis* (érintéses) kódokról, a fentebb már említett *paranyelvről* (beszédtevékenységgel önkéntelenül együtt járó, arról le nem választható

jelzések, a vokális kommunikáció), a *proximitásról* (térközszabályozásról), a készítményekről és a környezetről.

A *térközszabályozó viselkedés* ugyancsak tükröz egyéni sajátosságokat, személyiségjegyeket (zárkózottság, dominancia), de tükrözi a felek kapcsolatának (intimitás foka, szándékok) és a szituáció jellegének, annak társas szabályrendszerének is gyakorta mutatója. A tér tudatos használata segíthet oldani és javítani a kommunikációt a felek között, vagy éppen felerősíteni bizonyos szerepelvárásokat, szerep szerinti viselkedéseket. Gondoljunk csak a tárgyalótermek kétpólusú elrendezésére, amely a felek szembenállását tovább hangsúlyozza, vagy ezzel szemben a mediáció szigorú háromszög alakban történő levezetésére, ahol a felek egyenlőségének demonstrálása, és a felek közötti kommunikáció javítása, együttműködés a cél. Azt már Edward T. Hall is megállapította máig alapműnek számító könyvében (1987), hogy a szembenállás/ültetés csökkenti az interakciók számát, míg a derékszög például növeli. De a tréner éppígy kifejezi irányító koordináló szerepét, mikor az U alakban elrendezett hallgatósággal szemben jelöli ki a helyét és a számára kijelölt oktatói térben szétpakolja a tréning kellékeit, a saját munkáját segítő tárgyakat. A tréning során a feladatok jellegétől függően folyamatosan változik (változtatható) a tér elrendezése, hogy az a lehető legjobban szolgálja a tanulási (és interakciós) célokat.

### 3. A KOMMUNIKÁCIÓ DINAMIKÁJA

Az már talán az előző fejezetekből is kiviláglott, hogy a kommunikáció sosem izolált akció, mindig valamilyen rendszer része (rendszermegnyilvánulás), amely ugyan önkényesen aktusokra bontható (s ezen aktusok a különféle modellekkel leírhatók), de mindig több, mint alkotórészeinek összege. Minden esemény vagy állapot különféle erők és szándékok összejátékaként alakul. Tehát dinamikája van.

#### 3.1. A Palo-Altoi alapelvek

A kommunikáció dinamikai alapelveit az alábbiakban összegezzük – ismét jelezve, hogy a képzés során az ismeretek elmélyítésére más tantárgyak keretében még lesz mód:

- A kommunikáció szükségszerű
- A kommunikáció szükségszerűen többszintű és többszintű
- Digitális és analógias kommunikáció zajlik
- A kommunikáció tagolt (puntuált)
- A kommunikáció egyenrangú vagy egyenlőtlen
- A kommunikációban reciprocitás uralkodik
- A kommunikáció „vétele” és „emissziója” pszichológiai szükséglet
- Minden kommunikációs eseményben a hírközlő tendencián kívül cselekvésre felszólító (promotív) tendencia is érvényesül

Mit is jelent mindez? Elsőként azt, hogy ha nem áll szándékunkban, akkor is teszünk közléseket (kommunikálunk), hiszen olyan bonyolult és sűrű szociális térben élünk, ahol megnyilvánulásainkat mások figyelik és jelentést tulajdonítanak nekik (gyakran szándékainktól függetlenül). (Karikás szememmel nem áll szándékomban azt üzenni, hogy nem aludtam az éjjel, de munkatársaim ezt az információt megkapják, megszerzik.)

A tartalmi kommunikációt számos minősítő utalás és viszonyjelző kíséri, amelyben részt vesz egész lényünk (verbális és nem verbális csatorna, látás, hallás, tapintás ízlelés, mozgás, hangadás).

Digitálisként a verbális közlést, analógiásként a non verbális jelzéseket tekintjük (nyelvi szinten a szintaktika, a szemantika, a pragmatika). Épp így nem verbális és analógias kommunikáció például a balett vagy a képi ábrázolás is.

A kommunikációs események csak nehezen különíthetők el, a tagolás relációs szinten történik, de magának a struktúrának is kommunikációs értéke van. (Például a domináns szóátvétel is strukturál és viszonyokat tükröz.)

Az egyenlőtlenesség arra utal, hogy a felek nem feltétlenül egyenlő ráhatással bírnak a folyamat befolyásolására (például hatalmi különbség, formális szerepek kötöttsége okán).

A kommunikációban emellett válaszkényszer áll fenn, kölcsönösség működik. Ha a folyamat elindult, már az útjára bocsátott közléshez igazítjuk saját válaszunkat.

Alapvetően emberre hangoltak vagyunk, így születünk és biopszichológiai szükségletünk, hogy másokhoz kapcsolódjunk (kommunikáción keresztül). A tartós izoláció pedig a személyiség károsodását idézi elő.

Az utolsó tétel pedig arra utal, hogy a befolyásolás mozzanata mindig jelen van, valamit el akarunk érni a kommunikációval. (Buda, 1986)

### 3.2. Metakommunikáció

A metakommunikáció a kommunikáció nem szándékos, indirekt szintje, amely minősíti a tartalmi kommunikációt, egyfajta viszonyjelző. Információt szolgáltat a felek kapcsolatáról (például a tegező/magázó mód és stílus az intimitás fokáról, hierarchiáról), a felek kódhoz való viszonyáról (közös-e, egyformán bírják/birtokolják-e), a közlési szituációhoz való viszonyokról (komfort és diszkomfort jegyek) és árulkodik a közlés igazságtartalmához fűződő kapcsolatokról (igaz/hamis, hiszik-e, egyetértenek-e). A metakommunikáció verbális és nem verbális kódban is kifejeződhet, de megjelenhet a kulturális szignálokban is. Más megközelítésben a metakommunikáció „mögöttes szöveg”, segít értelmezni az elhangzottakat, gyakran leplezi le az előítéleteket, sztereotípiákat vagy hátsó szándékokat. Jelentései – viszonyjelzői – megbújhatnak a kommunikációs stílusban, rejtett utalásokban, a szórendben és előszeretettel fejeződnek ki a gesztusnyelvben. Hordozza az előzményi és kapcsolati kontextus jegyeit. Ám míg a kulturális szignálok szintjén például könnyen, addig a non verbális jelzések szintjén nehezen manipulálható a metakommunikáció. (Például a manipulált mimikai jelzések megkésették a spontán arckifejezésekhez képest. A szándékosság tetten érhető az izomtónusban, aszimmetriában.)

A metakommunikáció a hitelesség alapja. Ha a mondanivalónk és a metajelzések nincsenek összhangban, azt mondjuk, hogy a közlés inkongruens. Tartalom és relációs szint ellentmondást hordoz. Mindannyian képesek vagyunk ennek felismerésére, és ha ezt a jelzést figyelmen kívül hagyjuk, az általában pszichológiai okokra (és szükségletekre) visszavezethető öncsalás.

### 3.3. A technikai metakommunikáció

A technikai metakommunikáció a kommunikációs folyamatra és annak menetére irányul, szabályozó funkcióból bír. Emblémaszerű (teljes kifejezés értékű) és különféle kinezikai megnyilvánulások tartoznak ide. Például feltett kézzel, jelentkezéssel kérünk szót vagy jelezzük, hogy szeretnénk az előadót megszakítani. Ugyanez megtörténhet úgy is, hogy a karját megfogva szólásra nyitjuk a szánkat. Kézjellel adhatjuk tovább a szót másoknak. Mindez akkor tartozik a metakommunikáció körébe, ha öntudatlan megnyilvánulás. Ugyanilyen, a kommunikációs folyamatot szabályozó „mozgások” lehetnek tudatosak is. Természetesen ilyenkor is szabályozásról van szó, azonban ezesetben nem öntudatlanul tesszük, így nem metakommunikatív a szabályozás.

Általában tehát olyan jelzések, amelyekkel be akarjuk állítani a helyzetet vagy strukturálni szeretnénk, és e jelzésre a partner viszontválaszát várjuk. (Szintén felemelt kézzel jelezheti, hogy még befejezi a mondatot, mielőtt mi szót kapnánk.) Társadalmilag szabályozott helyzetekben és erős szerepkényszerek esetén a viszony gyakran magától áll be, máskor a felek „alkudoznak”. (Buda, 1986)

## 4. ZAVAROK A KOMMUNIKÁCIÓBAN

Zavar vagy a hatékonyságot rontó tényező a kommunikációban akár a közlő, akár a befogadó oldaláról felléphet, de felmerülhet a közös kóddal kapcsolatban vagy eredhet a felek kapcsolatából.

### 4.1. A kommunikációs zavarok típusai

*A közlő oldaláról* zavart okozhat, ha nyelvi vagy egyéb *kifejezőkészsége* (kommunikációs képessége, a jelvariációk és csatornák alkalmazásának képessége) pillanatnyilag vagy tartósan korlátozott (nem képes magát megfelelően kifejezni). A jelek ekkor nem megfelelően lesznek kódolva, tehát a dekódolás után eleve nem várhatjuk a szándékolt jelentés maradéktalan visszanyerését. Ennek lehetnek biológiai (neurológiai), mentális vagy pszichológiai okai: szervi eredetű károsodásoktól kezdve, felfokozott érzelmi állapotokon, ismeretbeli hiányokon (hiányos szókincs) keresztül a figyelemzavarig számos ok. Vannak állapotok, mikor a másik fél kommunikációja iránti érzékelés, észlelés szenved csorbát, ekkor a közlő szintén – a visszajelzések hiányos vagy nem megfelelő vétele miatt – kerülhet zavarba.

Problémát jelenthet *a közlési szituációról és a befogadóról alkotott* (téves vagy a befogadótól eltérő) *kép*. Ekkor a felek a szándékokat, célokat és viszonyulásokat különbözőképp ítélik meg, és egymás megnyilatkozásait vagy a megnyilatkozás bizonyos ismérveit inadekvátnak érezhetik, tekinthetik. (Nem véletlen, hogy a tréningek mindig a felek bemutatkozásával, jégtörő, ismerkedő gyakorlatokkal indulnak, amelyek során mód van a résztvevők hozzáállásának szondázására, visszajelzés nyeresére részvételük motivációjáról. Ekkor történik a szerződés kötése is, a tréning kölcsönösen elfogadható szabályainak lefektetése. A tréner ilyenkor maga is finomra hangolhatja stílusát, eszköztárát, eltervezett szereprepertoárját.) Zsákutcába vagy komoly konfliktusokhoz vezethet, ha a kommunikáció során nem vagyunk képesek módosítani a partnerről kialakított képet, miközben újabb és újabb információkat nyerünk róla. Az első benyomás és vélemény merevsége erős szűrőként fog működni aszerint, hogy rokonszenv vagy ellenszenv lett-e például a kezdeti értékítéletünk.

*A befogadó oldalán* komoly akadályt jelenthet a kód ismeretének hiánya, a dekódolás valamely zavara (látás, hallás, megértési problémák, koncentráció hiánya). Ezt olyan hétköznapi okok is előidézhetik, mint a kialvatlanság, rossz közérzet, érzelmi le- vagy felhangoltság, kimerültség stb. Emellett természetesen a befogadó oldalán is működnek az olyan pszichológiai gátló tényezők, mint értékrendje és szükségletei, valamint a negatív érzelmek, előítéletek, sztereotípiák, amelyek nem függetleníthetők a korábbi tapasztalatoktól és aktuális várakozásoktól. (Neményi, 2017).

*A felek kapcsolatában* is mutatkozhat zavar, amennyiben túl nagy közöttük a hatalmi távolság, státuszkülönbség, ellenségesen viszonyulnak egymáshoz vagy a kommunikációs folyamat során megsértik egymás önértékét, személyükben támadva érzik magukat stb. Ilyenkor általában a (társadalmilag, kulturálisan) kimondott vagy kimondatlan elvárások megsértése eredményezi a zavart.

Zavartkeltő a hiányos, töredezett, nem koherens üzenet, a közlés nagyfokú redundanciája vagy túlzottan entropikus jellege (túl sok az ismétlés, átfedés vagy éppen túl sok a homályos célzás, rejtett utalás és felszólítás, a kommunikáció kontextusából kihámozandó információ).



Maga a kód is tartalmazhat zavartkeltő elemeket. Legjobb példája ennek a magyar nyelv, az azonos alakú és többjelentésű szavak, az átvitt értelmű kifejezések, a szleng, a rétegnyelvi kifejezések. A csatornával kapcsolatos zajhatásról már korábban ejtettünk szót. A csatornahiba gátja lehet az információ átadásának és így az észlelésnek (érzékszervi felfogásnak is). A *közlési szituáció*, mint vonatkoztatási keret, is segítheti a közlésből hiányzó információk kinyerését, feltéve, hogy a felek a szituációról (a szerepek és normák, valamint a célok szintjén) azonos képet hordoznak. Ellenkező esetben ez is komoly buktatót rejt. (Különösen interkulturális találkozások esetén nő meg a jelentősége.) Ugyanez áll a *kontextusra* (mind kapcsolati, mind történeti vagy társadalmi vonatkozásaira). (Borgulya-Somogyvári, 2010)

## 4.2. A kommunikációs zavarok feloldásának eszközei

A hatékony kommunikáció feltétele az önismeret és önelfogadás, valamint egyfajta érzékenység és nyíltság mások iránt. Képesség arra, hogy elfogulatlanul és ítélkezés nélkül tekintsünk másokra. A figyelés, önkifejezés és befolyásolás olyan összhangját kell kialakítanunk, amelyben partnerünk biztonságban érzi magát, képes személyisége szerint spontán kommunikálni, energiái szabadon áramlanak, vállalja az intimitás (én-közlések) kockázatát, rugalmas és nyitott a változásokra. Megvalósulhat tehát az egyenesség, őszinteség és a bizalom.

Mindennek feltétele a *kliensközpontúság*, az *empátia*, a *politikai tudatosság* (erőviszonyok és koalíciók felismerésének képessége), a *sokszínűség értékelése*. A tréning során épp ezért *figyeljünk* tudatosan, *tükrözzük* vissza, amit látunk, hallunk, tapasztalunk, hagyjunk időt a *ráhangelődésre* (egymásra és feladatra hangolódásra is), használjunk *verbális megerősítőket* (kérdézzük vissza) és vegyük elő az úgynevezett *ajtónyitogatókat*.<sup>9</sup>

Amikor magyarázatot keresünk a viselkedésre, legyünk körültekintőek. Vegyük tekintetbe például, hogy a hallgatás lehet *visszautasító* hallgatás, *védekező* hallgatás, *elfojtó* hallgatás, *unatkozó* hallgatás, *információszerző* hallgatás, *kritikus* hallgatás, *taktikai* hallgatás. (Fodor-Kriskó, 2014, 210)

Használjuk a beszélgetés, megvitatás során tudatosan az explicit társalgási manővereket: nyitások, beszéd közbeni ellenőrzések, témaváltás, befejezés!

*Volna kedve elkezdni...? Megmutatná a többieknek...? Kifejtené...?*

*Tudnak követni? Úgy érti, hogy...? Tisztázzuk...!*

*Erről jut eszembe..., Ha már Éva említette..., Ne menjünk el szó nélkül Ádám felvetése mellett...*

*Folytatható volna még, de az időkeret tartását ígértük egymásnak..., Lesz még módjuk megvitatni, most azonban tovább kell lépnünk..., Végsőnek is kiváló... stb.*

Összefoglalóan azt mondhatjuk, a *kommunikáció* akkor *eredményes*, ha a kódolni szándékolt üzenet és a vett üzenet egyezősége áll fenn. *Sikeres* a kommunikáció, ha a küldött és vett üzenet azonosságán túl a közlés kiváltja a szándékolt hatást (valami megtörténik vagy nem történik). *Hatékony* pedig akkor, ha a folyamat során a kommunikációs ráfordítások megtérülnek, a folyamatból nyert előnyök meghaladják a befektetett energiát.

<sup>9</sup> Olyan közlések, amelyek biztosítják a másik felet arról, hogy nem terhel minket a közlése, érdeklődésünk őszinte, támogató. „Fejtsse ki bátran!”, „Ez most az az alkalom, amikor elmondhatja, megvitatathatjuk...”, „Szerintem mindannyiunknak hasznára válik, ha ezt részleteiben is kibontjuk...” stb.

## 5. A TRÉNER MINT KOMMUNIKÁTOR

A tréner elsősorban a tanulást, készségfejlesztést segítő katalizátor, aki a folyamat előrehaladtával egyre inkább háttérbe vonuló szereplő. Feladata kommunikátorként, hogy felkeltse a résztvevők érdeklődését az adott téma iránt, teremtse meg a bizalom és személyesség légkörét, amelyben a csoporttagok megnyílhatnak, képessé válhatnak saját és társaik kommunikációjának elemzésére (vagy abban fejlődhetnek), konstruktív visszajelzések adására. Ha ez megtörténik, annak eredménye a felszabadult, partnerségen alapuló tapasztalati tanulás, amely egyúttal intellektuális öröмок megélésének lehetőségét is nyújtja. (Neményiné, 2017, 262)

### 5.1. Célok és eszközök

Fenti célok elérése érdekében a tréner elsőként a *benyomáskeltés* eszközével kell, hogy tudatosan éljen, saját homlokzatát kell oly módon alakítania, hogy az a fenti feltételek megteremtését támogassa. Erving Goffman *homlokzatnak* nevezi önünknek azt a viszonylag állandó kifejezőkészséget, amely látható (érzékszervileg hozzáférhető), és amellyel a benyomáskeltés érdekében részben tudatosan, részben tudattalanul, ösztönösen élünk igazodva a kommunikációs helyzet kívánalmaihoz, a kontextushoz és a szerephez, amelyet „játszunk”. Állandó, szcenikus elemei a kulturális szignálok, például berendezési tárgyak, díszlet, eszközök: ahogyan a tréner a helyszínt a maga ízlése szerint (is) alakítja, a tárgyak, amelyekkel munkája során körülveszi magát, megtámogatja saját facilitátor szerepét. Azután ott van a *megjelenés* és *megjelenítés*: a dinamikus oldalként a szerepjáték olyan elemei, mint az arckifejezések, gesztusok, megnyilatkozások stb. és a statikusabb olyan jegyek, mint a személyes megjelenés, a külső, amely tájékoztat a társadalmi státusról és egyéni jellemzőkről, ízlésbeli dolgokról egyaránt. (Fodor-Kriskó, 2014, 40)

### 5.2. A kommunikációs kompetencia

E tárgykörben két kulcsfogalmat kell elsőként tisztáznunk, a kommunikációs kompetencia és kommunikációs performancia jelentését és jelentőségét, vagyis a befogadói és a produkciós oldalt. Ez egyrészt mások válaszainak értelmezését, másrészt az egyén változatos cselekvési készségét takarja. Nelson N. Foote és Leonrad S. Cottrell szerint ennek része az autonómia, a kreativitás, az empátia, az egészség, az intelligencia és ítélőképesség. (Fodor-Kriskó, 2014, 178)

Egy közösség normális (egészséges és kommunikációs értelemben kompetens tagja) mások és saját magatartását úgy értelmezi és ítéli meg, hogy az a lehetséges, a kivitelezhető és a megfelelő ismeretét tükrözi, valamint a megvalósulás (s gyakoriság) ismeretét. Egyfajta mögöttes dolog, az egyén képességeit leíró legáltalánosabb kifejezés. Függ a hallgatóság ismerettől és a használat képességétől. A kognitív tényezőknél itt tekintettel kell lennünk az érzelmi-akarati, motivációs tényezőkre is. (Hymes, 1971 nyomán)

A (kommunikációs) performancia ezzel szemben mindig aktuális, az aktuálisan megfigyelhető viselkedés, azaz kommunikációs teljesítmény. Ennek vizsgálatakor pedig figyelembe kell vennünk az események irányító és a helyzetből kialakuló jellegzetességeit. Vagyis a teljesítménynek (előadásnak) lehetnek olyan tulajdonságai (mintái és dinamikái), amelyek nem vezethetők vissza az egyén kompetenciajellemzőire. Különösen fontos ez akkor, amikor egy nyilvános szereplést és csoportos kommunikációs helyzetet (például egy tréningcsoport vezetését) teszünk mérlegre.

**Javasoljuk, hogy a tréner saját munkája megítélésekor is vessen számot azzal, mi az, amit felkészültsége, ismeretei, kifejezőkészsége, kommunikációs és szakmai kompetenciája adott hozzá a teljesítményéhez és melyek voltak azok a tényező, amelyek tőle függetlenül befolyásolták az eredményességet.**

### 5.3. Hatékony önkifejezés

Befejezésül tekintsük át, mit tehet a tréner, hogy csoportját kommunikációs felkészültségei révén sikerre vigye.

Hatásos indítással, vagyis az eredményes benyomáskeltéssel kezdődik minden. A trénernek pontos elképzeléssel kell rendelkeznie arról, a közönség (résztevők) mit vár el. Szüksége van szociális jártasságra és arra, hogy képes legyen a róla alkotott kép befolyásolására. Ennek érdekében nagyfokú én-tudatosságra, tudatos én-ellenőrzésre és következetes én-megjelenítésre van szüksége. Végül pedig sikerének záloga a szociális epizódok helyes észlelése, reprezentációja és alkalmazása. (Fodor-Kriskó, 2014, 178)

Az önkifejezés hatékonysága fokozható az alábbi eszközökkel:

1. Természetes asszertív üzenetek
2. Önfeltárulkozás
3. Leíró elismerések
4. Kapcsolaterősítő üzenetek
5. Szelektív oda nem figyelés
6. Visszavonulás
7. Szívárvány-válasz
8. Lehetőségek felkínálása
9. Természetes és logikus következményekre utalás
10. A cselekedet leállítás és az érzelmek elfogadása
11. Nemet mondás
12. A környezet megváltoztatása. (Bolton, 1987)

### 5.4. Erőszakmentes kommunikáció

Az erőszakmentes kommunikáció (EMK) annak lehetőségét nyújtja, hogy valódi kapcsolatba kerüljünk másokkal és a bennünk rejlő természetes együttérzés tág teret kapjon. Arra az állapotra utal (Gandhi nyomán), amikor szívünkben nincs erőszak. Az empátia pedig (Carl Rogers nyomán) az, amikor ítékezés nélkül hallgatunk valaki mást, nem próbáljuk a felelősségét átvállalni és nem is igyekszünk megváltoztatni őt, egyszerűen és együttérzően figyelünk rá. Mivel e témakörrel (empátia, asszertivitás, EMK, aktív figyelem) a gyakorlati munka során a tréningek keretében még sok szó esik majd, technikája is begyakorlásra kerül, itt csak néhány tételt emelünk ki Rosenberg munkájából.

*Minél több empátiával fordulunk társunkhoz, annál nagyobb biztonságban érezzük magunkat.*

(Minél jobban kapcsolódunk a mások szavai mögött meghúzódó érzésekhez és szükségletekhez, annál kevésbé lesz félelmetes megnyílnunk előttük.)

*„Sokat mondunk” azzal, amikor mások szükségleteire és érzéseire figyelünk.*

(Azzal mondunk sokat, ha az elhangzottakból ki tudjuk hámozni az általános és nagyon is jogos emberi érzéseket és szükségleteket, ha megmutatjuk, hogy mások bántó és vádaskodó kijelentései mögött érzelmek és kielégítetlen szükségletek vannak.)

*Ha az emberek érzéseire és szükségleteire figyelünk, akkor nem tűnnek szörnyetegnek.*

(Emberi sérülékenységük és esendőségük rejlik az érzelmekben, szükségleteikben pedig magunkra ismerünk.)

*Ha empátiával fogadjuk mások nemleges válaszát, az megvéd minket attól, hogy a „nem”-et magunkra vegyük.*

(Ha megértjük elutasításuk indokait, az érveket és az érzelmeket, látjuk énvédő mechanizmusait, biztonság iránti szükségletüket, ez megóv attól, hogy személyes elutasítottságot érezzünk.)

*Ami a hallgatót unatja, az a beszélőt is unatja.*

(Az élettelenység mindkét fél számára értelmetlenné teszi a kommunikációt.)

*A beszélőnek jobb, ha a hallgatók félbeszakítják, mintha úgy tennének, mintha figyelnék rá.*

(A közlőnek sem célja az unatás. A félbeszakítás azt is jelzi, hogy az együttes időtöltés cseppet sem érdektelen a hallgató számára.)

*Az erőszak abból a hitből ered, hogy fájdalmunk oka a másik ember, és ezért bűnhődnie kell.*

A szükségletünk az, hogy a másik ember valóban meghallja a fájdalmunkat.

**Ha dühös vagy, állj meg és lélegezz, azonosítsd ítélező gondolataidat, kapcsolódj a szükségleteidhez, juttasd kifejezésre érzéseidet és szükségleteidet! (kiemelések Rosenberg, 2001)**

## 5.5. Feedback a tréneri munkában

A visszajelző reakciók tükröt tartanak az érintetteknek. A visszajelzés (feedback) adása a tréner egyik kulcsfeladata a csoportmunka során, ezzel erősíti meg a résztvevőket tudásukban, pozíciójukban, ösztönzi őket továbblépésre. Négyféle visszajelzésbeli jártasságról beszélhetünk: körülírás, érzelmek tükrözése, jelentések tükrözése, összegző visszajelzés. (Bolton, 1987)

A konstruktív visszajelzés megfigyelésen alapszik, a viselkedésre reflektál objektív módon, majd rátér a személyes szubjektív benyomásokra, mindig a pozitívumok kiemelésével kezdődik. Fejlesztő típusú visszajelzés esetén pedig a jövőben kívánatos viselkedés megjelölésével kell zárni. A feedback csak akkor lehet hatékony, ha az értékelt képes lesz általa saját viselkedése felülvizsgálatára és szükség szerint (vagy belátása szerint) megváltoztatására. A feedback nem lehet bántó!

A visszajelzés fogadására az értékeltnek – így például a trénernek a tréningzárásakor érkező résztvevői észrevételekre – nyitottnak kell lennie. A megértés teljessége érdekében szükség lehet tisztázó kérdések feltevésére, összefoglalásra. Ezt követően a hallottak személyes észrevételeinkkel történő összevetését kell elvégeznünk s mérlegre tenni a kritika vagy dicséret jogosságát. A konstruktív feedbacket illik megköszönni, tilos viszont szabadkozni, magyarázkodni (ne adj isten visszatámadni). (Blümmert, 2011, 195-200)

**Javasolt, hogy a trénerhallgatók a módszertani képzés során vitassák meg, mikor célszerű a csoport nyilvánossága előtt és mikor négy szemközt visszajelzést adni egy résztvevőnek!**

## 6. ZÁRSZÓ

Reméljük, a tananyag hozzájárult ahhoz, hogy ki-ki végig gondolhassa, hogyan és mivel hat másokra, milyen benyomásokat, érzelmeket, gondolatokat kelt másokban a különböző társas helyzetekben. Talán segít tisztábban látni, tudatosabban reflektálni arra, ahogyan mások hatnak ránk, beazonosítani, mi az, ami blokkol vagy inspirál bennünket mások viselkedésében, burkolt kommunikációs üzeneteiben, az egyes kommunikációs helyzetekben, ezeket hogyan tudjuk szabályozni, mások érzelmeit és viselkedését célirányosan befolyásolni, a körülményeket a hatékony kommunikáció szolgálatába állítani.

*„[...] Minden porcikámat érdekeimnek megfelelően használhatom. Tudom, hogy akadnak bennem érthetetlen vagy számomra még ismeretlen vonások, de amíg barátsággal és szeretettel viszonyulok magamhoz, addig bátran és bizakodva kereshetem a rejtélyek megoldását és önmagam jobb megértésének lehetőségeit.*

*Akármilyennek tűnök, bármit mondok vagy teszek, gondolok vagy érzek egy adott pillanatban, az mind-mind én vagyok. Bármely időpontban hitelesen képviselem saját magamat. Ha később visszagondolok arra, milyennek mutatkoztam, szavaimra, cselekedeteimre, eszméimre és indulataimra, talán ez vagy az tőlem idegennek tetszik majd. Akkor elvethetem azt, ami nem hozzám való, megtarthatom azt, ami lényemhez megfelelőnek bizonyult, és kitalálhatok valami újat ahelyett, amitől elfordultam.*

*Érzékeim és képességeim segítségével megállhatom a helyemet, közel kerülhetek másokhoz, eredményeket érhetek el, értelmet és rendszert vihetek az engem körülvevő személyek és dolgok tömegébe.*

*Bírok magammal, tehát irányíthatom magamat.*

*Én én vagyok, és így vagyok jó.”*

*Virginia Satir hitvallása*

## 7. FOGALOMTÁR

**Adaptor:** a nem verbális jelzések egyik típusa (Ekman és Friesen, 1969). E jelzések segítenek az egyénnek a kommunikációs szituáció változásaihoz való alkalmazkodásban. Például szorongás, bizonytalanság esetén önkaroló mozdulatok, különféle érintések, melyek általában etológiai eredetűek.

**Adó:** a kommunikációs üzenet forrása. A küldő vagy a kommunikátor megnevezést is használjuk.

**Analóg kód:** az izommozgásokon alapuló nem verbális testbeszéd kódja.

**Befolyásolás:** a gondolkodás, érzelmi viszonyulás, az attitűdök, képzetek és döntések vagy a viselkedés megváltoztatására irányuló törekvés, cselekvés.

**Benyomáskeltés:** a benyomáskeltés vagy én-reprezentáció elmélete Erving Goffman nevéhez köthető és arra a törekvésre utal, hogy az egyén énjét másoknak oly módon mutassa be, hogy azok erre ellenőrizhető és kiszámítható módon reagáljanak.

**Csatorna:** kommunikációs értelemben a közlés céljára kiválasztott közvetítő közeg. (Hírközlési csatorna vagy berendezés.)

**Csatornakapacitás:** a csatornarendszer által felvehető és ténylegesen feldolgozható, azaz kódolható és dekódolható üzenetek vagy információmennyiség maximuma.

**Digitális kód:** diszkrét, azaz nem folytonos, számértékeken alapuló kód. A beszéd digitális kód, azaz véges jelkészletből, különálló hangképekből, fogalmakból tevődik össze és tesz lehetővé végtelen számú jelvariánst. Tehát elsősorban a verbális közlések kódját értjük alatta a kommunikációban.

**Embléma:** látható tárgy egyezményes jel, szimbólum. A nem verbális jelzések egyik típusa (Ekman és Friesen nyomán), lehetővé teszi a verbális üzenete helyettesítését, azaz üzenetértékkel bír.

**Empátia:** a személyiség azon képessége, hogy a másik emberrel való kommunikációs kapcsolat során képes beleélni magát a másik ember lelkiállapotába (s képes ezen élmény tudatos feldolgozására).

**Entrópia:** egy eseményhez kapcsolódó bizonytalansági tényező, illetve ennek meglepetési dimenziója az információelméletben.

**Gesztus:** a mozgásos, úgynevezett akciós kommunikációs csatornák egyike, a fej, kezek, karok és lábak mozgása értendő alatta. Jelzései viszonylag sok egyezményes jelet, emblémát tartalmaznak.

**Homeosztázis:** a fiziológiában, pszichológiában és etológiában is kulcsfogalom. Az élő rendszerek azon jellemzője, hogy állandóságra, stabilitásra törekszenek, és ennek kereteit egyfajta dinamikus egyensúlyi állapot jelöli ki. A rendszert ennek megfelelően bizonyos visszatérő minták, normák, értékek érvényesítése jellemzi. A rendszer épp ezért alapvetően ellenáll a változásnak.

**Homlokzat:** énünk társas helyzetről, kontextusról le nem választható látható oldala, amely egy állandó jellegű kifejezőkészlet. Ezt az egyén az adott kommunikációs szituációban (vagy aktusban) szándékosan vagy akaratlanul használja fel benyomáskeltésre. (Statikus és dinamikus elemei egyaránt vannak.)

**Illusztrátor:** a nem verbális jelzések egyik típusa, melynek szerepe általában a tartalmi közlés kiegészítése, vizuális szemléltetése, megvilágítása, pontosítása.

**Információ:** általános értelemben tényszerű tudás, illetve a tudást közvetítő kifejezés vagy észlelés. Kommunikációs értelemben az üzenet hírértékéhez kapcsolódó fogalom, amelynek mennyisége az események valószínűségét adja.

**Inger:** input, a felvevőt ért külső hatás, a tranzakcióanalízisben pedig a kezdeti kommunikáció egy individuális tranzakcióban, amelyre a reakció a válasz. (Valamilyen energia hatása az arra érzékeny receptorra.)

**Interakció:** kölcsönhatás, az emberek közötti kölcsönös kapcsolat, illetve az emberi kapcsolatok alaptörténete. A társas kölcsönhatás során az egyének gondolkodását, érzelmeit és viselkedését mások tényleges, elképzelt vagy mögöttes jelenléte befolyásolja.

**Internalizáció:** válasz a társas befolyásolásra, amelyet az egyén azon vágya határoz meg, hogy úgy érezze, igaza van. A vélekedés, attitűd és viselkedés megváltoztatása, amely belső meggyőződésből ered. Gyakran a magába vetítés, az introjekció szinonimájaként használt kifejezés.

**Kód:** a jelek jelentését lehető tevő megállapodáson alapuló (szabály)rendszer, egyfajta leképezési előírás.

**Kódolás:** leképezési eljárás, amely egy jelkészletet egy másik jelkészletbe visz át, ennek során alakul az üzenet közvetítésre alkalmas jelekké.

**Kompetencia:** illetékesség, jogosultság, szakértelem, melynek összetevői: az ismeretek és a tudás, különféle jártasságok, készségek és képességek, más szerzők szerint beleértve a szociális szerepeket és értékeket, valamint az énképet, a személyiségvonásokat és a motivációkat. (Kommunikációs értelemben talán leginkább felkészültségek, amelyek befolyásolják a kommunikációs vagy kommunikatív teljesítményt – performanciát.)

**Kongruencia:** a szándékos kommunikáció (tartalmi szint) összhangja a nem szándékos metakommunikációval (relációs szint). Jelentősége az impressziókeltésben és félrevezetésben különösen nagy.

**Norma:** burkolt vagy nyílt szabály, amely előírja, mit kell, szabad vagy tilos tenni. A szociológiában és szociálpszichológiában valamilyen irányadó mérték, előírás egy adott csoport számára.

**Performancia:** teljesítőképeség, teljesítmény vagy eredmény. A közlő aktuálisan megfigyelhető viselkedése, kommunikációs teljesítménye, amelyet egyéni felkészültségein túl rajta kívül álló tényezők is befolyásolnak.

**Redundancia:** Szó szerint a hullám visszagördülését jelenti, a kommunikációban az információ olyan továbbítását jelenti, amelyben túlbiztosítás, ismétlés történik. (A redundancia pszichológiai és kommunikációs szükséglet, szükséges a biztonságos és jó megértéshez.)

**Regulátor:** a nem verbális jelzések egyik, szabályozó típusa (Ekman és Friesen nyomán), amelynek nagy jelentősége van a folyamatszabályozásban, például adó és vevő szerepek cseréjében, szóátadásban, átvételben, megszakításban.

**Szerep:** egy viszonyformában vagy interakcióban az adott félre érvényes normák összessége, amely kijelöli a „kötelező/kell” és „lehet” kereteit. (Elvárt viselkedés.) Azt mondjuk, az egyes helyzetekben az egyénre szerepnyomás (role pressure) nehezedik.

**Szimbólum:** jelek egy osztálya, amelyek viszonya intencionális és/vagy konvencionális (megegyezésen alapul).

Üzenet: érzékeinkhez szóló észlelési elemek együttese, melyek szervezettsége különböző szintű lehet. Szinonimként használjuk a közlemény kifejezést.

**Visszacsatolás:** Kibernetikai értelemben valamely rendszer kimenő jeleinek hatása a rendszer bemenetére. Átvitt értelemben valamely cselekvés lefolyása során végbemenő szenzoros visszajelzés. A beszélő részére a hallgató részéről adott visszajelzés.

**Zaj:** mindenféle zavar az információközvetítő rendszerben (felesleges információ). Megkülönböztetünk környezeti zajt (például utcai forgalom zaja az ablak alatt, miközben előadást tartunk), csatornazajt (például az előadó rekedtsége) és szemantikai zajt (például téves fogalomhasználat a beszédben).



## 8. IRODALOMJEGYZÉK

- Barnlund, Dean C. (1970): *A kommunikáció tranzakciós modellje*, In: Horányi Özséb (2003) (szerk.): Kommunikáció I. A kommunikatív jelenség. General Press, Budapest, 26–42. o.
- Blümmert, Gisela (2011): *Vezetői tréninggyakorlatok – komplett forgatókönyvek tréneteknek*, Z-Press Kiadó, Miskolc.
- Bolton, Robert (1987): *A kommunikáció művészete*, Cascade, Budapest.
- Borgulya Ágnes – Somogyvári Márta (2010): *Kommunikáció az üzleti világban*, Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Buda Béla (1986): *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei*, Animula Kiadó, Budapest.
- Fodor László – Kriskó Edina (2014): *A hatékony kommunikáció alapjai*, Noran Libro, Budapest.
- Hall, Edward T. (1987): *Rejtett dimenziók*, Gondolat Kiadó, Budapest.
- Horányi Özséb (2007) (szerk.): *A kommunikáció mint participáció*, Typotex, Budapest.
- Hymes, Dell (1971): *Kommunikatív kompetencia*, In: Horányi Özséb (2003) (szerk.): Kommunikáció II. A kommunikáció világa. General Press, Budapest, 133–151. o.
- Knapp, Mark L. (1972): *A nem verbális kommunikáció*, In: Horányi Özséb (2003) (szerk.): Kommunikáció II. A kommunikáció világa. General Press, Budapest, 48–63. o.
- Neményiné Gyimesi Ilona (2017): *Hogyan kommunikáljunk tárgyalás közben. Elkerülhető csapdák az üzleti kommunikációban*, Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Robinson, Peter W. (1972): *A nyelv funkciói*, In: Horányi Özséb (2003) (szerk.): Kommunikáció I. A kommunikatív jelenség. General Press, Budapest, 255–267. o.
- Róka Jolán (2002): *Kommunikációtan*, Századvég, Budapest.
- Rosenberg, Marshall B. (2001): *A szavak ablakok vagy falak – Erőszakmentes kommunikáció*, Agykontroll Kft., Budapest.
- Weaver, Warren (1966): *A kommunikáció egy matematikai modellje*, In: Horányi Özséb (2003) (szerk.): Kommunikáció I. A kommunikatív jelenség. General Press, Budapest, 17–25. o.

**A Nemzeti Közsolgálati Egyetem kiadványa.**



Nemzeti Közsolgálati Egyetem;  
Államtudományi és Közigazgatási Kar  
[www.uni-nke.hu](http://www.uni-nke.hu)

**Felelős Kiadó:**

Prof. Dr. Kis Norbert Dékán

**Címe:**

1083 Budapest, Üllői út 82.

**Kiadói szerkesztő:**

Kiss Eszter

**Tördelőszerkesztő:**

Bödecs László

978-615-5870-50-7 (PDF)

A kiadvány

a KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001

„A közszolgáltatás komplex kompetencia,  
életpálya-program és oktatás technológiai  
fejlesztése” című projekt keretében készült  
el és jelent meg.

**SZÉCHENYI** 2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**