



20-25 perc

Mottó

„Számomra nagyon fontos, hogy kiengedjem a kezemből a pszichológiát, ahelyett, hogy „egy titkos szobában elzárva tartanám”...az érthetőség és a jobb kommunikáció megtanulása a személyiségfejlődést és az emberek közötti jobb kapcsolatokat szolgálja” Friedemann Schulz von Thun

A kommunikáció a szervezetben

1. A kommunikáció jelentősége

Alig fél évszázaddal ezelőtt a pszichológia könyvek alig emlegették a kommunikációt, olyan megszokottnak és természetesnek tűnt. Csak később derült ki, hogy a kommunikáció valamilyen formája *minden szervezett, komplex rendszerben központi jelentőségű. A kommunikációs folyamatok a rendszer fenntartó és fejlesztő tényezői.*

A kommunikációban alakulnak és változnak az emberi kapcsolatok, és a kommunikáció révén befolyásoljuk egymást. Ez a befolyásolás ellentétekben, feszültségekben, alkukban zajlik. Tehát a kommunikációval kapcsolatban nem írható mindentudó kézikönyv. Csak a *személyes tapasztalatokon átszűrt, megérlelt, személyiségünknek megfelelő módszerek azok, amelyek a kommunikáció hatékonyságát növelik.*

Valószínű, hogy a tőlünk idegen, másoktól átvett technikák más hatást váltanak ki, mint annál, akitől átvettük. „Ez azért van, mert a szituációk milliányi részletükben mások és mások, és mert az emberi kapcsolati viszonyok a személyiség és a rá jellemző kommunikáció szerint még ennél is változatosabbak.” (Neményiné, 1993. 10. o.)

2. Mi a kommunikáció?

Az információelmélet meghatározása szerint *kommunikáció minden, amiben információ továbbítása* történik. Mi a közvetlen emberi kommunikációval fogunk foglalkozni, amely a társadalmi és biológiai kommunikáció egy részét képezi. Ez alatt

két ember közvetlen kommunikatív kapcsolatát értjük, amelyben minden emberi érzékszerv részt vesz.

Definíció: A kommunikáció során egy személyiség a másik felé olyan jelzést bocsát ki, ami a másikban dekódolásra kerül, azaz valamilyen reakciót vált ki. E tevékenység során a felek bizonyos szimbólumok segítségével az információk, gondolatok közös értelmezésére törekcszenek.

3. „Nem lehet nem kommunikálni” - Watzlawick híres kommunikációs tétele

A reakcióink nem biztos, hogy láthatók ill. megfigyelhetők a másik fél számára. A személyiségnek ugyanis három működési szintjéről beszélhetünk (e hármas tagolás már az attitűd témakörben is megjelent).

1. Értelmi (kognitív) " szintünkön" folyik a gondolkodás, megértés, tervezés, számolás, következtetés, rendszerezés.

2. Érzelmi szint: az ember a valóság tárgyaival, jelenségeivel valamilyen kapcsolatot, viszonyt alakít ki. Ez látszik abból is, hogy környezetünk egyes jelenségeinek örülünk, mások miatt szomorkodunk, az egyik lelkesedést vált ki belőlünk, a másik félelmet.

E két szint működése *közvetlenül nem figyelhető meg*, az emberen belül zajlik. Erre csak *következtethetünk*. Ehhez ad segítséget a harmadik, a viselkedésszint, amely a másik kettővel elválaszthatatlanul együttműködik

3. A viselkedés szintje az ember mindenfajta mozgásos megnyilvánulását jelenti (például a beszédet is, amelyet a hangképző szervek mozgása hoz létre), tehát sokkal szélesebb értelemben használatos, mint azt a hétköznapi értelemben megszoktuk. Ilyen módon minden pillanatban tudatosan vagy öntudatlanul jeleket bocsátunk ki, kommunikálunk. E jelek a bennünk zajló folyamatokról szólnak, arról tájékoztatják a külvilágot.

„Mindenekelőtt a viselkedésnek van egy olyan tulajdonsága, amelynél nincs alapvetőbb, és amelyet ezért gyakran nem is vesznek észre: a viselkedésnek nincs ellentéte. Más szavakkal: nem lehet *nem viselkedni*, nincs olyan dolog, hogy “nem viselkedés, nem magatartás”. Ha elfogadjuk, hogy interperszonális helyzetben mindenféle viselkedésnek van üzenetértéke, vagyis minden viselkedés kommunikáció, ebből következik az, hogy mindenféle esetleges szándék vagy próbálkozás ellenére *lehetetlen nem kommunikálni*.

Mind az aktivitásnak, mind a passzivitásnak, mind a szavaknak, mind pedig a csendnek megvan a maga üzenetértéke; ez ugyanis befolyásolja a másik embert, a másik ember pedig *szükségszerűen reagál ezekre a kommunikációkra*, tehát maga is kommunikál. Nagyon világosan kell látni, hogy az elmondott szabály alól nem kivétel az a helyzet, ha emberek egymással nem beszélnek, vagy nem vesznek tudomást egymásról.

Az az ember, aki a zsúfolt munkahelyi ebédlőasztal mellett mereven maga elé nézve ül, vagy az a repülőutas, aki behunyt szemmel dől hátra a székében, egyaránt azt kommunikálja, hogy nem akar beszélni senkivel, és nem akarja, hogy megszólítsák. A szomszédok rendszerint "veszik" az üzenetet, és megfelelően reagálnak: nem közelítenek. Nyilvánvaló, hogy ez éppolyan kommunikációs kölcsönhatás, mint a heves vita." (Watzlawick – Beavin - Jackson, 2009.)

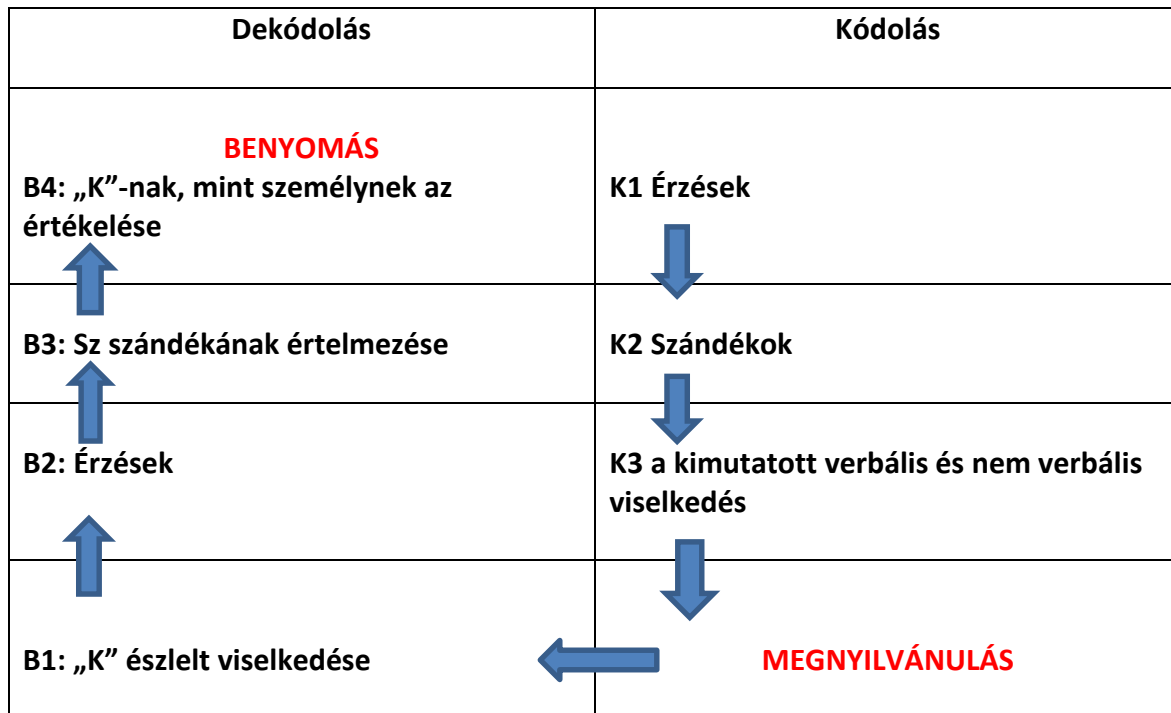
Tudnunk kell tehát, hogy *nem lehet nem kommunikálni*. A viselkedés a személyiség integratív megnyilvánulása, ugyanakkor kommunikáció is az, amely számunkra létfontosságú, s amely folyamatosan zajlik.

A személyiség e három szintjének működése különböző feszültségi állapotokkal jár, és különbözőképpen veszi igénybe energiánkat. A köznapi szóhasználatban beszélhetünk szellemi, érzelmi és fizikai energiáról, ezek az egyes emberre jellemző struktúrában korlátozott nagyságú energiabázist alkotnak. (Helyzettől és időponttól is függően.) Ismert az a jelenség, amikor az értelmi és a viselkedésszint működése beszűkül és eluralkodik rajtunk valamilyen érzelmi feszültség. Viselkedésünkben néhány sztereotip változatot ismételtünk. (Neményiné, 1993.)

4. A kommunikáció modellje

A személyek közötti kommunikációt a következő események láncolataként szemléltethetjük:

1. Ábra A kommunikáció, mint események láncolata



Allport (1978) felhasználásával

A megnyilvánulás kialakulásának folyamatát nevezzük *kódolásnak*, benyomás létrejöttét pedig *dekódolásnak*. Ezt a két szót a technikai rendszerekből vették át, ahol sok esetben a kódolás és a dekódolás eredménye teljesen pontosan fedi egymást, mind majd látni fogjuk, a személyközi kommunikációban szükségszerűen jóval nagyobb eltéréseket eredményeznek ezek a folyamatok. (Aronson, 1994. 314-315 o.)

5. Zajok a kommunikációban

A fent leírt láncolat minden szakaszában vannak *tévedési lehetőségek*. A közlő személynek (K-nak) bizonyos érzései vannak a Befogadóval (B-vel) szemben. Az a szándéka, hogy közöljön egy bizonyos érzést, ez valamilyen viselkedésben nyilvánul meg. B ezt a viselkedést a maga módján, *saját szükségletei, érzései, tapasztalatai*, stb. alapján észleli. Az, ahogyan észleli, valamilyen érzést vált ki B-ben (rokonszenv, harag, félelem, stb.) Ez alapján történik Kszándékainak értelmezése és annak megítélése, hogy milyen ember is lehet K.

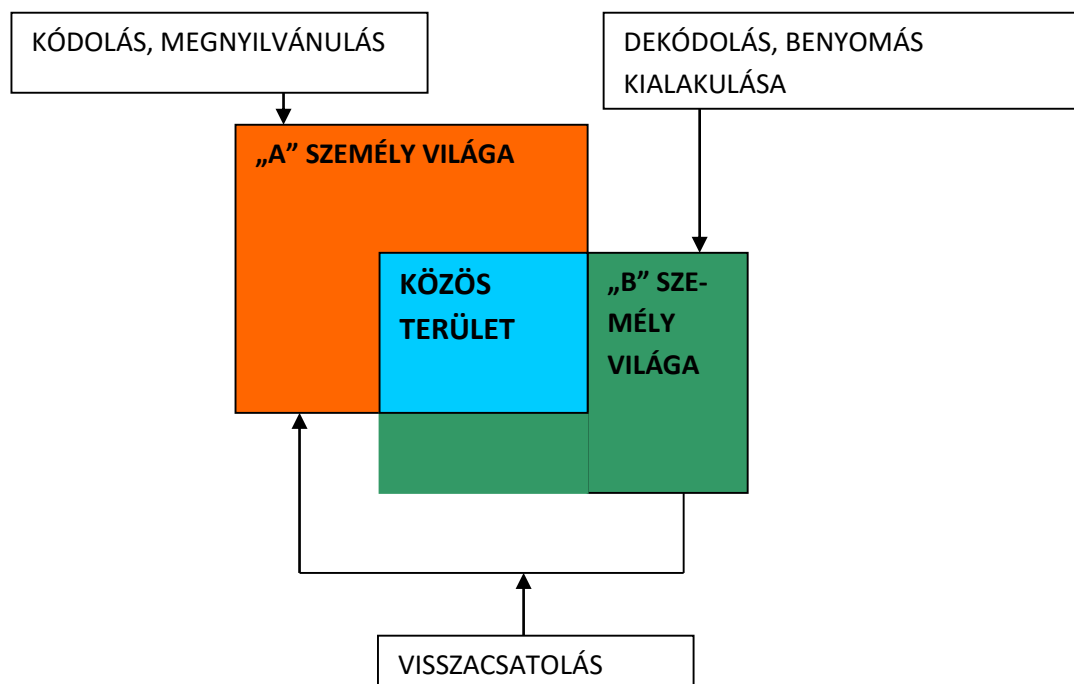
Pl. K szimpátiát érez B iránt, de közvetlenül nem meri kifejezni érzelmeit, ezért inkább a férfiak között szokásos módon gúnyos, kötekedő stílusban hozza B tudomására érzelmeit. Előfordulhat, hogy B-t ez kellemetlenül érinti, úgy értelmezi, hogy K lekezelő módon bánik vele és arra a következtetésre jut, hogy K erőszakos, barátságtalan ember. A tévedés ugyanígy természetesen a láncolat bármely más szakaszában is bekövetkezhet.

A fent leírtakból következik, hogy a két oldal, *a benyomás és a megnyilvánulás szükségszerűen különbözik egymástól* valamennyire, ez természetes, emellett az emberek képesek jól-rosszul kommunikálni.

6. A visszacsatolás

A két oldal közötti különbséget nevezzük *zajnak*. "B" személy reakcióját "K" megnyilvánulására pedig *visszacsatolásnak*. Ha hatékonyabbá szeretnénk tenni a kommunikációt, akkor az eddig leírtakból következően érdemes elsajátítani és alkalmazni azokat a módszereket, amivel a *visszacsatolást fokozhatjuk és a zajokat csökkenthetjük*.

2. ÁBRA A közös értelmezés ábrázolása a kommunikációban



Saját szerkesztés

7. Zajforrások

A 2. ábrán látható, milyen tág tere van a kommunikáció során a zaj kialakulásának, hiszen a közös területet kivéve, bárhol keletkezhet. Az információtorzulásnak különböző okai lehetnek. Mint az eddigiekből kiderült a befogadóban kialakuló benyomás nem csak a küldőtől és a kibocsátott jelektől függ, hanem a befogadótól is. Hol és miért következhet be torzulás a kommunikáció során?

- Észlelés

A legnagyobb zajforrást az észlelés folyamata jelenti. (Lásd: személyészlelés) Ez a befogadónál jelentkezik. Az első szakasz az ingerek befogadása, ami már szelektíven történik. A környezetünkből csak néhány dologra vagyunk képesek összpontosítani, azaz kiválasztjuk a számunkra legfontosabb dolgokat a környezetünkből. Hogy mit sikerül kiválasztanunk, az függ az ingerek intenzitásától, aktuális szükségleteinktől, érzéseinktől, elvárásainktól.

- Jelentésadás

Ezután következik a jelentésadás. A rendelkezésünkre álló (általában hiányos) információkból egy teljes, ésszerű, logikus képet hozunk létre észlelési sémáink segítségével. Tehát a valóságban zajló események egy töredéke alapján szubjektív elemek segítségével szervezünk egy teljes képet, azaz benyomást. *Így fordul elő az, hogy ugyanazt az eseményt megélve akár ellentétes kép is kialakulhat két emberben, amit természetesen mindkettő logikusnak és igaznak tart a saját modelljei alapján.*

- Érzelmek

A másik fontos zajforrás az *érzelmek* keletkezése. Érzelmeknek s annak, hogy mi váltotta ki őket, általában nem vagyunk pontosan tudatában. A másik fél érzelmeire is csak következtetünk különböző jelekből, amikhez következtetés alapján választjuk ki a jelentéstartalmakat.

- Képek

Fontos, a kommunikációt befolyásoló tényező *a saját magunkról, partnerünkről és a kommunikációs helyzetről kialakult képünk* (milyennek gondolom a másikat, a kettőnk viszonyát, és hogyan látom magamat).

- **Környezet**

Objektív külső tényezők is zavarhatják a kommunikációt (a környezet zajai, távolság, rosszvilágítás)

- **Szándékos torzítás**

A küldő szándékosan is küldhet zajos üzenetet. Az információ a hatalom fontos forrása, ezért a felek sokszor tudatosan nem kívánják pontosan átadni.

8. Kommunikációs képesség

Lényeges tényező még a *kommunikációs képesség*, melynek elemei a következők:

- Milyen *árnyaltan és sokféleleképpen* tudom kifejezni magam, a helyzetnek, a partnernek és a céljaimnak megfelelően,
- milyen *árnyaltan vagyok képes értelmezni* a másik fél megnyilvánulásait,
- mennyire *merev illetve rugalmas képem* van a másiktól, azaz módosul-e ez az újabb információk hatására vagy sem.

Összegezve, tehát a kommunikációt alakító és hatékonyságát befolyásoló főbb tényezők a következők:

- a konkrét szituációról kialakított kép
- a másik félről kialakított kép
- a kommunikációs partnerek céljai
- a kommunikációs képesség
- a kommunikáció kontextusa (a két fél közös tudása az üzenettel kapcsolatban, az az összefüggésrendszer, ami befolyásolja a kommunikáció tartalmát és formai jegyeit).

Robert Bolton (1987) szerint a technológia csodáinak korában élünk, de a szemtől szembe való kommunikáció legtöbbször hatástalan. A hatástalan kommunikáció interperszonális űrt teremt, melynek következtében gyakran megszakad a kommunikáció, ezzel problémák, stressz, rossz érzések sokféleségét okozva az embereknek. Könyvében a jó interperszonális kapcsolatok szempontjából alapvetően fontos jártasságokra akar megtanítani bennünket. Ezek a következők:

1. Figyelésbeli jártasság
2. Önkifejezésbeli jártasság
3. Konfliktus-megoldásbeli jártasság
4. Együttműködésen alapuló probléma-megoldásbeli jártasság
5. A jártasság kiválasztása

Bolton a hatékony kommunikáció ritka voltát azzal magyarázza, hogy az emberek, anélkül, hogy tudnának róla, *kommunikációs korlátokat* visznek beszélgetéseikbe. Ezek hatása a kommunikációra negatív, csökkenti annak esélyét, hogy a kommunikáló felek képesek legyenek konstruktívan kifejezni mondandójukat. E kockázatos üzenetek a következő nagy csoportokba sorolhatók:

1. Ítélezés
2. Megoldások közlése
3. A másik aggodalmának megkerülése

9. Az egyenes beszéd, avagy a "Gordon-módszer"

Thomas Gordon az eddig leírtak alapján dolgozta ki a különböző rétegeknek szánt tréningjeit (tanárok, szülők, vezetők, stb.) a kommunikáció hatékonyságának fokozása, az együttműködő magatartás és a problémamegoldó konfliktusmegoldás elsajátítása érdekében. Aronson egyenes beszédnek nevezi a kommunikációnak ezt a módját. Az egyenes beszéd két fő eleme: *az én-üzenet és az aktív figyelés*.

- Az én-üzenet

T. Gordon szerint, ha nekünk van problémánk valaki más viselkedésével, akkor automatikusan *minősítjük* a másik fél viselkedését, de ez *hatástalan, gyengén kódolt* üzenet, mivel a másik személyre irányul és nem mond semmit az üzenetet küldő érzéseiről és valós problémájáról.

A leghatásosabban kódolt üzenetek az én-üzenetek. Ez a közlés rólam szól, arról, hogy mi a problémám és emiatt mit érzek. (pl. aggódom, zavar, ha félbeszakítanak, ez engem akadályoz a munkám elvégzésében, stb.) Az együttműködést elősegíti, ha a kritikus közlések helyett ezt használjuk.

Az én-üzenet tehát a következő részekből áll:

- Mi az a viselkedés, amit nem fogadunk el
- Ezzel kapcsolatos saját érzéseink őszinte megfogalmazása
- Az emiatt ránk háruló következmények elmondása.

Azaz: "VISELKEDÉS + ÉRZÉSEK + KÖVETKEZMÉNYEK" (Gordon, 1993)

Mindez elméletben könnyen érthető, logikus, a gyakorlatban azonban viszonylag nehéz alkalmazni, mert a szocializáció során teljesen más reakciók vésődtek belénk,

ezért nem szoktunk ahhoz, nyíltan feltárjuk, hogy mit érzünk. Ennek begyakorlására a szakemberek különböző kis csoportban zajló *tréningeket* javasolnak.

Másrészt az én-üzenet segítségkérés jellegű, tehát a kommunikációban a kontrollmegoszlást a másik fél javára billenti, amit sokszor nehéz elfogadni.

A legjobban azonban az nehezíti meg e módszer alkalmazását, hogy *"bénítja" a kommunikációt*, mert módszert ad arra, ami spontán, helyzet- és partnerfüggő. Ha azonban egyszer egy egész napon át kívülről figyelhetnénk saját kommunikációnkat, akkor láthatnánk, hogy sok spontán megnyilvánulás jó része romboló hatású, így fontos, hogy ismerjük azokat az eszközöket, amivel ezt a *romboló kommunikációt béníthatjuk*. S ha egy "nehéz" interakciós partnerrel akarunk együttműködni e módszer segítségével, hozzá fog segíteni, hogy "egy gyógypedagógus türelmével" reagáljunk az üzeneteire.

- Az aktív figyelem

Az elnevezés már utal arra, hogy az aktív figyelem azt jelenti, hogy aktívan hozzájárulunk ahhoz, hogy meggyőződjünk értelmezésünk helyességéről, azaz *közelítjük egymáshoz a benyomást és a megnyilvánulást*, azáltal, hogy a *dekódolás eredményeit tudatosan és gyakran visszacsatoljuk*.

Mivel a benyomás kialakításában sok a következtetés és a torzulási lehetőség, ezért fontos a pontosságát ellenőrizni. Tehát az aktív figyelem egyszerűen annyit jelent, hogy a saját szavainkkal elmondjuk, hogyan értelmeztük partnerünk üzenetét. E módszer az üzleti tárgyalástechnika fontos elemévé vált.

Egy példa az aktív figyelemre:

"1. Üzenő: Nem tudom, hogy fogom megoldani ezt a gubancos problémát.

Meghallgató: Nem látod át a dolgot ...

2. Üzenő: Fene egye meg! Miért nem tudok a műszakiaktól pontos tervrajzot kapni?

Meghallgató: Dühít, ha elnagyolt rajzot adnak."

(Gordon, 1993. 48. o.)

Érdekeségek

F. Schulz von Thun, a hamburgi egyetem professzora, a Palo-Alto-i iskola kommunikációs modelljét is felhasználva írja le a kommunikáció kifejező és felszólító, valamint tárgyi és kapcsolati aspektusát.

1. Tárgyi – tartalmi szempont: A „MI” kérdése van a központban, azaz hogyan tudom minél világosabban és egyértelműen közölni az információkat.
2. Kapcsolati szempont: A „HOGYAN” kérdése a központi: Milyen a felek kapcsolata, hogyan viszonyulnak egymáshoz.
3. Énkifejező szempont: Minden interakció fontos jellemzője, hogy mi történik a felek énképével. Ez az aspektus az én-bemutatás személyességével és hitelességével foglalkozik
4. Felszólító aspektus: Ez az oldal „MIÉRT”, azaz a hatáskeltés szemszögéből nézi a kommunikációt, minden kommunikációs helyzetben tudatosan vagy tudattalanul befolyást akarunk gyakorolni.

Ez a nagyon részletesnek tűnő felosztás jó keretet biztosít a kommunikáció mélyebb elemzéséhez, mert ugyanaz az üzenet több különböző információt hordoz a fent leírt dimenziók mentén. Nézzünk egy példát mondandónk szemléltetésére: A vezető azt mondja a munkatársának, amikor odaadja neki a feladatot, hogy: „De aztán kész legyen ám holnap délután ötre!” Ez az egyszerű közlés a közlő szempontjából a következőt jelenti:

1. Tartalmi szint, azaz az információ, amit át akarok adni: holnap délután ötre lesz feltétlenül szükség a befejezett feladatra.
2. Kapcsolati szempont: én vagyok a főnök, utasíthatlak a feladat elvégzésére
3. Énkifejező szempont: pontosabb, megbízhatóbb vagyok, mint te
4. Felszólító szempont: Mindenáron kész kell lennie határidőre

Mindenki *egyéni érzékenységgel* bír a különböző szempontok viszonylatában. A megszólított munkatársra lehet jellemző az, hogy főként az üzenet tartalmi oldalát fogja, ebben az esetben, a többit nem is nagyon észleli, s különösebben nem fogja sértőnek találni a többi oldal negatív tartalmát. Amennyiben azonban a kapcsolati aspektusra a legérzékenyebb, akkor rosszul eshet neki az üzenetben rejlő hatalomkinyilvánítás, de nem biztos, hogy tudatosan benne a rossz érzés oka, amit a főnökével való kommunikáció okozott.

A harmadik esetben, az erős énkifejező aspektusnál főként azt fogadja be, hogy a közlés az ő személyét hogyan érinti. Ez esetben igen sértőnek találhatja az üzenetet, hiszen negatív rá nézve. A felszólító szempontra különösen azok érzékenyek, akik meg akarnak felelni mások elvárásainak. Amennyiben munkatársunk erre érzékeny, a vezető elérte célját, feltétlenül elkészíti a munkát határidőre.

Ha azonban az énkifejező aspektust is erősen „veszi”, akkor a kapcsolatban negatív folyamatok indulhatnak be. Erről attól függően tudnak beszélni, hogy mennyire tudatosultak bennük ezek az aspektusok, illetve, hogy képesek-e azonos szempontból kommunikálni. Ha

tehát ha a beosztott sérelmezi az üzenetben rejlő negatív ítéletet (nem vagyok biztos benne, hogy kész lesz határidőre, mert nem ismerlek ennyire megbízhatókat), akkor erről a szempontból kell kapnia a választ, így tisztázni lehet ezt a problémát. Ha azonban a főnök köti az ebet a karóhoz, azaz a tartalmi oldalról hajlandó csak beszélni: „én semmi mást nem tettem, mint kértem hogy holnap ötre legyen kész”, akkor a rossz érzés és a bizalmatlanság megmarad, sőt könnyen fokozódhat.

Kitől érdemes még tanulni?

Friedemann Schulz von Thunnak az utóbbi években megjelent könyvei igen hasznos tudást nyújtanak a kommunikáció pszichológiai aspektusainak megértéséhez. „A kommunikáció zavarai és feloldásuk” című könyvében részletesen kifejti a befogadás „négy füle” nevű modelljét, amit az érdekességek fejezetben ismertettünk röviden. Ebben a műben taglalja az emberi kommunikáció alapvető problémáit is, amelyek megismerése sok fontos ismeretet nyújt kommunikációnk hatékonyabbá tételéhez.

A „Kommunikációs stílusok” című könyvében a személyiség és a kapcsolatdinamika szempontjából írja a különböző kommunikációs stílusokat és azok hatását a felekre.

Ellenőrző kérdések a megfeleléshez:

- Melyek a kommunikáció modelljéből levonható fontosabb következtetések?
- Hogyan történik a személyes kapcsolatok fejlődése a kommunikáció során?
- A kommunikáció fogalma
- Milyen jelentőséggel bír a kommunikáció a szervezetben?
- A zaj fogalma.
- Milyen jelentősége van a zajnak a kommunikációban?
- Melyek a tanult kommunikációs módszerek céljai?
- Az én-közlés fogalma.
- Milyen előnyei és hátrányai lehetnek az én-közlésnek?
- Az aktív figyelem fogalma.
- Milyen jelentősége van az aktív figyelemnek a kommunikációban?
- A modellváltás fogalma.
- Milyen jelentősége van a modellváltásnak a hatékony kommunikációban?

Adaptáció a kiválósághoz:

Írjon egy maximum egy oldalas esszét, amelyben a tanult kommunikációs módszerek (én-közlés, aktív figyelem, modellváltás) előnyeiről igyekszik meggyőzni a tanítványait!
Használjon kétoldalú érvelést, azaz a lehetséges hátrányokat is ismertesse!

Felhasznált irodalom:

Allport (1978) A személyiség alakulása. Gondolat Kiadó, Budapest.

Aronson, E. (1994): A társas lény. KJK. Budapest.

Bolton, Robert (1987): A kommunikáció művészete. Cascade Kiadó.

Gordon, T. (1993) Vezetői Eredményesség Tréning. Gondolat Kiadó, Budapest.

Neményiné Gyimesi Ilona (1993): Hogyan kommunikáljunk tárgyalás közben
KJK. Bp.

Watzlawick, P.–Beavin, J.–Jackson, D. : A kommunikáció két axiómája.

D.<http://communicatio.hu/szabolevente/bme/0809tavasz/komm/szovegek/watzlawick.htm>.

Letöltve: 2009. 08. 23.

SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
KÖZGAZDÁSZ KÉPZÉS
TÁVOKTATÁSI TAGOZAT
LECKESOROZAT
COPYRIGHT © SZTE GTK 2017/2018

A LECKE TARTALMA, ILLETVE ALKOTÓ ELEMEI ELŐZETES,
ÍRÁSBELI ENGEDÉLY MELLETT HASZNÁLHATÓK FEL.

JELÉN TANANYAG
A SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEMEN KÉSZÜLT
AZ EURÓPAI UNIÓ TÁMOGATÁSÁVAL.
PROJEKT AZONOSÍTÓ: EFOP-3.4.3-16-2016-00014

