

„Szűrőprogramok országos kommunikációja” részvevői kézikönyv

Kommunikációs szemináriumi segédanyag

OFTEX – által akkreditált szeminárium:

„A kommunikáció szerepe a szív- és érrendszeri, illetve onkológiai szűréseken való lakossági részvétel befolyásolásában és az egészséges életmódszemlélet kialakításában.”

Kódszáma: SE-TK/2010.II./00001 Pontértéke: 32

SE-TK/2011.I/00018 Pontértéke: 32

ETI – által akkreditált szeminárium:

„A kommunikáció és az életmód szerepe a szűrésben a
Szűrőprogramok országos kommunikációja”

Nyilvántartási száma: 3934/2009. Pontértéke: 10

A kommunikációs szeminárium segédanyagát összeállította:

CONSACT Minőségfejlesztési és Vezetési Tanácsadó Kft.

www.consact.com

**Állami Népegészségügyi és Tisztiorvosi Szolgálat
Országos Tisztifőorvosi Hivatal**

1097 Budapest, Gyóli út 2–6., Tel.: 06 (1) 476-1100/2641 mellék, E-mail: bicsak.krisztina@otth.antsz.hu

Szűrőprogramok Országos Kommunikációja TÁMOP-6.13-08/1-2008-0002



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
ÚMFT Infóvonal: 06 40 638 638
nfu@nfu.gov.hu • www.nfu.hu

Befektetés a jövőbe



TARTALOMJEGYZÉK

<u>1. ÉRVELÉSI, MEGGYŐZÉSI KÉSZSÉGEK FEJLESZTÉSE</u>	2
1.1. A BEFOLYÁSOLÁS ELMÉLETI MODELLJEI, TÉNYEZŐI ÉS FUNKCIÓI.....	2
1.2. ATTITŰD, ATTITŰD DINAMIKA.....	2
1.3. KOGNITÍV DISSZONANCIA – LELKI EGYENSÚLY.	5
1.4. VÁLTOZÁS TRANSZTEORETIKUS MODELLJE.....	6
<u>2. KONFLIKTUSKEZELÉSI MÓDOK</u>	8
2.1. A KONFLIKTUSKEZELÉSI TECHNIKÁK MODELLJEI.	8
2.2. HATALOM ÉS BEFOLYÁSOLÁS. SZEMÉLYES ÉS SZERZETT HATALOM.	17
<u>3. A HATÉKONY FIGYELEMFELKELTÉS ALKALMAZÁSÁNAK MEGISMERÉSE, ELSAJÁTÍTÁSA</u>	20
3.1. MOTIVÁCIÓ ÉS MÁSOK MOTIVÁLÁSA.	20
3.2. ÉRZELMI INTELLIGENCIA.	21
3.3. AZ AKTÍV HALLGATÁS TECHNIKÁJA.....	22
<u>4. A SIKERES SZÓBELI KOMMUNIKÁCIÓS KÉSZSÉGEK TÁMOGATÁSA</u>	24
4.1. A VERBÁLIS ÉS NEMVERBÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ.....	24
4.2. A KOMMUNIKÁCIÓ TÖRVÉNYSZERŰSÉGEI:	24
4.3. A KOMMUNIKÁCIÓ AKADÁLYAI	25
4.4. A NEM VERBÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ	27
4.5. A KÉRDEZÉS MÓDSZEREI.....	29
4.6. A VISSZAJELZÉS.	30
4.7. A SZUGGESZTÍV KOMMUNIKÁCIÓ.	32
<u>5. BIBLIOGRÁFIA</u>	33

1. Érvelési, meggyőzési készségek fejlesztése

1.1. A befolyásolás elméleti modelljei, tényezői és funkciói.

A meggyőző kommunikáció elemei: a kommunikátor, az üzenet és a befogadó.

A kommunikáció hatékonyságáról való gondolkodás nem új keletű. Arisztotelész három tényezőt emelt ki a meggyőző kommunikáció folyamatában, a szónok jelleme (ethosz), a hallgatóságra tett hatás (pathosz) és maga a beszéd (logosz). A kommunikáció-elméleti kutatások megerősítették ennek a három tényezőnek a kiemelt fontosságát. A Yale Egyetem kutatásaiban - Arisztotelész után - a kommunikátor, a befogadó és az üzenet tulajdonságait vizsgálták meg részletesebben. Vizsgálataik szerint ugyanis egyáltalán nem mindegy, milyen feltételek érvényesülnek a meggyőző kommunikációs helyzetben. Összefoglalva az eredményeket:

- A hatékony kommunikátor legfontosabb jellemzője a *presztízs* és a *hitelesség*.
- Az üzenet milyensége függ a hallgató közönségtől. Tájékozott közönségnek: érdemes *pro* és *kontra* érvet adni, kevésbé tájékozottaknak: *egyoldalú érvelést* kell alkalmazni. Félelemkeltéssel óvatosan kell bánni! Csak a nagyon enyhe félelemkeltés a hatásos.
- A befogadó esetében fontos tudnunk, hogy tájékozott vagy tájékozatlan illetve milyen csoporttagsággal rendelkezik.

1.2. Attitűd, attitűd dinamika.

Az attitűd definíciója.

Az attitűd a szociálpszichológia egyik központi fogalma, amely egyaránt alkalmazható egyénekkal és csoportokkal kapcsolatban. Meghatározni sokan és sokféleképpen próbálták. Amiben megegyeznek, hogy egy olyan mentális reprezentáció, mely összegzi egy attitűdtárggyal kapcsolatos értékítéleteinket, így irányítja viselkedésünket, és szervezi a külvilág megismerését.

Az attitűdök tárgya lehet *személy*, *csoport*, *fizikai tárgy* vagy *eszme*.

Az attitűdöknek két forrása határozható meg. Az egyik a *személyes tapasztalat* alapján kialakított illetve a *mások által közvetített* attitűd. Ha az összetevőit vizsgáljuk meg akkor három komponens különíthető el egy mástól.

- Az érzelmi (milyen érzések kerítenek hatalmukba, ha az adott attitűd tárgyra gondolok),
- a viselkedéses (mit csinálok) és a
- kognitív (pontosan mit tudok róla).

Attitűd és viselkedés.

A legtöbb gyakorlati szakembert az érdekli, hogy miként jósolhatja be, miként befolyásolhatja a fejünkben lévő attitűd a megnyilvánuló, megjelenő viselkedést.

Tulajdonképpen ebből a célból kezdték el az attitűdöket kutatni, azonban elég korán kiderült, hogy *nem egyértelmű a kapcsolat* a viselkedés és az attitűdök között.

Az 1930-as években végzett kísérletében egy fehér professzor egy fiatal kínai párral járta az Egyesült Államokat. Ebben a korban erős előítéletek éltek az amerikai társadalomban a kínaiakkal kapcsolatban. A kísérletben számos szállodát és éttermet látogattak végig, és kipróbálták, hogy ezeken a helyeken valóban elutasítják-e a kínai házaspárt. Az esetek döntő többségében nem utasították vissza őket sem a szobafoglalásnál sem az étkezésnél. Ez ellentmondott a társadalomban meglévő általános előítéletességnek, amiből azt a következtetést vonhatnánk le, hogy a vendéglátósok kivételesen toleráns csoportja volt a korabeli amerikai társadalomnak.

Ennek azonban ellentmondanak a kísérlet második szakaszában kapott eredmények. Mindegyik intézményt megkeresték írásban, hogy fogadnának-e egy kínai párt. A válaszokban szinte teljes volt az elutasítás. Ebből az ellentmondásból arra a következtetésre jutott *LaPiere*, hogy az attitűdök nem (legalábbis bizonyos esetekben nem) képesek a viselkedést bejósolni.

A különböző attitűdök nagyon eltérő mértékben jósolják be a viselkedést. Fontos azonban megvizsgálni, hogy milyen tényezők határozzák meg ezt a kapcsolatot.

Milyen attitűdök jósolják be inkább a viselkedést?

Az attitűdjeink között lényeges különbségek lehetnek. Láttuk korábban, hogy egyes attitűdjeink saját tapasztalaton alapulnak, míg másokat társainktól veszünk át. Egyes attitűdök alapvetően fontosak számunkra, mások periférikusabb jelentőséggel bírnak.

Összességében azt mondhatjuk, hogy:

- a számunkra fontos,
- a személyes élményen alapuló,
- a belső ellentmondásoktól mentes,
- a speciálisan az attitűdtárggyal kapcsolatos,
- hozzáférhető attitűdjeink inkább bejósolják a viselkedést.

Mindenkinek van olyan attitűdje, melyet a legnagyobb nehézségek árán is fenntart, úgy érzi, nem lenne ugyanaz az ember, ha azt feladná. Más véleményünkön viszont akár a legkisebb ellenhatás esetében is változtatunk. Sokak szemében fontos lehet például a szüleikkel való jó viszony és annak mindenáron való fenntartása.

Ha ez *központi fontosságú attitűd* valakinek az életében, akkor biztos alapnak viszonyul a viselkedése bejósolásában is. Mindent meg fog tenni annak érdekében, hogy ezt a jó viszonyt erősítse, de legalábbis ne veszélyeztesse. *A számunkra fontos, központi jelentőségű attitűdök tehát jobban bejósolják a viselkedésünket, mint a kevésbé fontosak.*

Esetenként a minket vagy csoportunkat *közvetlenül érintő események* alapján jutunk bizonyos meggyőződésre, máskor minket közvetlenül nem érintő kérdésekben foglalunk állást. Tehát a *személyes érintettség* alapján kialakított attitűdök inkább bejósolják a viselkedésünket, mint a közvetett forrásokra építettek.

Ellentmondásmentes attitűdjeink jobb bejósolói a viselkedésnek, mint azok, melyek maguk is ambivalensek, legyen szó akár a mögöttes értékek ambivalenciájáról, akár a tudatos és a nem tudatos viszonyulások közötti ellentétről.

Az attitűdök egy további jellemzőjét világíthatja meg a kérdés, hogy a drogokkal kapcsolatos általános attitűdök mennyire jósolják be a személy viselkedését, amikor egy házibulin vagy akár az iskola vécéjében megkínálják egy szál marihuánás cigarettával. Az egészséges viselkedéssel kapcsolatos kutatások alapján azt mondhatjuk, hogy az általános attitűdök sokkal kevésbé járnak együtt az egészség-magatartással, mint a speciális tárgyra vonatkozó attitűdök.

A fogamzásgátlással kapcsolatos viselkedést például sokkal inkább befolyásolja a fogamzásgátló tablettákkal kapcsolatos attitűd, mint általában a születésszabályozással kapcsolatos nézetek. Mivel a viselkedést mindig konkrét helyzetben, konkrét tárgyakkal, személyekkel kapcsolatban végezzük, az ezekkel kapcsolatos *speciális attitűdök* jobb bejósolói annak, hogy mit fogunk tenni, mint az általános vélekedéseink.

A *hozzáférhető* attitűdjeink jobban befolyásolják a viselkedésünket, mint azok a nézeteink, melyek egy adott helyzetben nem aktiválódnak. Vélekedéseink automatikusan is kifejtik hatásukat, ha gyakorta idézzük fel azokat, de ha felhívják a figyelmünket e nézetekre közvetlenül a viselkedés előtt, az is hasonlóan aktiválhatja azokat.

Egy kísérletben például azok a teológushallgatók, akik az irgalmas szamaritánusról hallgattak meg előadást, inkább segítettek (pl. egy arra rászoruló hajléktalannak) az óra utáni a szünetben, mint azok, akik más teológiai kérdéseket vitattak meg. Főként akkor volt ez igaz, ha egyébként volt idejük, nem voltak késésben a következő órára. Bár ilyen irányú kísérletet nem végeztek, de valószínűleg a segítőszakmák képviselői is gyakrabban nyújtanak segítséget, mint mások. Az előbbi esetben a segítő attitűdök aktuálisan váltak hozzáférhetővé, míg ez utóbbi esetben gyakori felidézésük válthat ki pozitív

hatást. Hozzáférhető attitűdjeink tehát inkább irányítják viselkedésünket, mint azok, amelyek nem kerülnek előtérbe.

1.3. Kognitív disszonancia – lelki egyensúly.

A kognitív disszonancia. Festinger kísérletének bemutatása.

Attitűdjeink nem statikusak, hanem dinamikus kölcsönhatásban vannak egymással. Saját véleményünkben igyekszünk koherensek lenni. Fontos törekvés van a nézeteink közötti konzisztenciára. Erős hát a készítés az inkonzisztencia megszüntetésére. Az egyén nem csupán mérsékelni igyekszik a disszonanciát, hanem aktívan kerülni fogja azokat a helyzeteket, vagy elsiklik az olyan információk felett, melyek fokoznák azt. A disszonancia megszüntetése tehát járhat „torzítással”. Ebből a szemszögből az egyént nem annyira racionalitás, inkább racionalizálás jellemzi, melynek gyakran paradox következményei vannak. Ennek egy sajátos példája a kognitív disszonancia, melyet jól mutat be Festinger kísérlete.

Az ún. „kiváltott engedelmesség” kísérletben a részt vevő személyeknek először egy hosszadalmas és unalmas feladatot kell végezniük.

Mikor ezt befejezték, ők úgy tudták, hogy vége is a kísérletnek.

Ekkor búcsúzóul a kísérlet vezetője megkérte őket, hogy a kint várakozó következő kísérleti személynek mondják azt, hogy érdekes volt ez a kísérlet. A közreműködésükért, pedig egyik esetben 1, más esetben 20 dollárt kapnak a résztvevők (ez kb. 200, illetve 4000 forint).

Sokan rá is állnak arra, hogy szépeket mondjanak az általuk unalmasnak tartott kísérletről. Ezután az ő saját véleményüket is felméri az általuk korábban elvégzett feladattal kapcsolatban egy kérdőív segítségével.

Festinger első kérdése mindezek után a következő: a valótlan állítók közül kinek változik meg a feladattal kapcsolatos negatív attitűdje? Annak, aki ezért szerény, vagy annak, aki busás jutalomban részesült?

A paradox válasz az, hogy a szerény, egydolláros jutalmat kapók attitűdje sokkal pozitívabb lett, míg a nagy jutalomban részesülők továbbra is unalmasnak ítélték a korábban elvégzett feladatot. Miért?

Erre a második kérdésre a választ Festinger a *kognitív disszonancia elméletével* adja meg, mely szerint az egydolláros feltételben a kísérleti személyeknek csekély külső indok (kicsi jutalom) állt rendelkezésükre, s ezzel önmagában nem magyarázhatták, hogy - kezdeti attitűdjükkel szemben - azt az álláspontot képviselték a várakozó személy előtt, hogy a feladat érdekes volt. A kísérletvezető kérésének megfelelő viselkedés és a kezdeti attitűd között ellentmondás állt fenn, ami a személyek számára disszonanciát, zavaró feszültséget idézett elő. Ennek megszüntetése érdekében nem hivatkozhattak a csekély jutalomra, mint külső okra, tehát a korábbi attitűdjüket kellett a személyeknek felülbírálni, összhangba hozni az utóbbi viselkedésükkel.

Nemcsak ebben a kísérletben, de számos hétköznapi helyzetben is előfordulhat, hogy a meggyőződésünkkel ellentétesen viselkedünk. Előidézheti

ezt számos tényező, akár büntetéstől való félelem, akár nyereség iránti vágy, akár az, hogy mások előtt jó színben tűnjünk fel, sőt hozhatja tulajdonképpen a véletlen is. Mivel a viselkedésünket utólag kevésbé tudjuk befolyásolni, gyakran „megideologizáljuk azt”, azaz módosítjuk utólag a véleményünket, hogy megteremtsük a viselkedésünkkel való összhangját.

Kivéve, ha nyomós külső okot találunk az attitűdünkkel ellentétes viselkedésre.

A kognitív disszonancia tehát olyan feszültségi állapot, mely akkor jön létre, ha az egyénnek, egy időben, két egymással összeegyeztethetetlen tudattartama (tudás, vélemény, ismeret, attitűd) van. Ilyenkor a viselkedés és a viselkedés értékelése között feszültség keletkezik.

A feszültség arra motivál, hogy magát a feszültséget szüntessük meg. Ennek különböző módjai vannak (tudattartamok módosítása, disszonanciát okozó helyzetek kerülése, a két eltérő tudattartam ellentétességének egy „qvázi-magyarázattal” való feloldása)

Kognitív disszonancia felléphet:

- döntés után
- a saját vélekedéstől eltérő nézet nyilvános hangoztatása esetén.

1.4. Változás transzteoretikus modellje.

Prochaska és munkatársai által kidolgozott modell ismertetése.

A viselkedésváltozás transzteoretikus modelljét Prochaska és Diclemente (1992) dolgozta ki pszichoterápiák hatékonyságának vizsgálata során. Kezdetben addiktív betegek kezelésére használták, manapság már többféle egészségkárosító magatartás megváltoztatására is. Ezen kívül alkalmas például a proszociális viselkedés kialakulásának megértésére is. A modell lényege, hogy bemutatja azokat a szakaszokat, amelyeken keresztül a viselkedésváltozás megvalósul.

1. Elszánás előtti időszak (vagy „Töprengés előtti” időszak): ebben a szakaszban a személynek még eszébe se jut, hogy változtatnia kéne az adott viselkedésén, egészségkárosító szokásán. Nincs is tudatában viselkedése problémás voltának, így azon változtatni sem akar. (az dohányos, aki ebben a szakaszban vígan füstöl, és nem is gondol arra, hogyan teszi tönkre saját és mások egészségét.) Addikciós esetekben a problémával az egyént általában a család, a barátok, az orvosok vagy éppen a munkahelye szembesíti. Van, aki úgy hívja ezt a szakaszt, hogy „megelégedettség vagy kiábrándultság”, mivel az illető vagy még nem jött rá, hogy változtatnia kellene, vagy már arra is rájött, hogy ő, bár szeretne, de képtelen arra, hogy változtasson az adott viselkedésen vagy szokáson, és már csalódott magában.

2. Elszánás („Tépelődés” „Mérlegelés, megfontolás” szakasza): a személyt valamilyen élmény vagy történés arra indítja, hogy foglalkozzon a viselkedésváltozás gondolatával (a dohányos például minden reggel harákolva ébred, az új szerelme utálja a cigi szagát, a munkahelyén kellemetlenségei vannak a dologból, vagy egyértelművé válik számára, hogy gyilkolja magát a cigarettával stb.). Rájön, hogy nem jó, amit csinál, vagy ahogy viselkedik, változtatni szeretne, de itt még semmit sem tesz a változás érdekében. („Le kéne szokni!) Ebben a szakaszban valaki hosszú évekre, évtizedekre is megakadhat, miközben az érvek és ellenérvek között tépelődik, és bár csinálja a dolgot, de legalább rosszul érzi magát miatta.

3. Előkészület (vagy döntés): Az egyén itt már kinyilvánítja változási szándékát, és azt már tetteiben is kifejezi. Elindul a változtatás útján, és apró lépéseket tesz érdekében, de ez még nem az igazi, kevés a valódi változáshoz. (A dohányos például fogadalmat tesz, hogy leszokik, de úgy kezd hozzá, hogy mostantól kevesebbet fog szívni, beszerzi a nikotinos ráógumit vagy csak elszív még néhány szálát.)

4. Cselekvés szakasza: valóban változtat a viselkedésén. Adott esetben a környezetén is változtat a megoldás érdekében. ez a valóban látványos szakasz (a dohányos nem gyújt rá, és pont).

5. A viselkedésváltozás fenntartásának időszak: „a viselkedés mindennapi életének részévé válik, de fenntartásáért küzdelmet kell vívnia a visszaesés ellen.” Ez az, amikor a „volt-dohányos” nem gyújt rá hetek vagy hónapok óta, de majd meghal egy szál cigiért. Kerüli az olyan helyzeteket és személyeket, amik vagy akik a különösen erős csábítás veszélyét hordozzák magukban, pl. nem ül be iszogatni a barátokkal, nem jön be a szobámba beszélgetni.

Nem biztos, hogy a valóságban ezek a szakaszok ilyen egyszerű módon követik egymást, mert gyakori a visszaesés egy régebbi szintre.

2. Konfliktuskezelési módok

2.1. A konfliktuskezelési technikák modelljei.

A konfliktus definíciója. Okai és típusai.

A KONFLIKTUS LEHETSÉGES FUNKCIÓI:

- **A konfliktus növeli a részvételt (involvement - aktív bevonódás, részvétel)**

Gondolj az utolsó konfliktusra, melyet megtapasztaltál. Valószínű, hogy törődöttél a témákkal. (Ha nem, lehet, hogy nem akartál bekapcsolódni a küzdelembe.) Legtöbbünk kész megkockáztatni a konfliktus okozta fájdalmat egy fontos téma miatt. Ez az igyekezet biztosítja az ingert az elsődleges részvételünkhöz. De ezen túl, a témák meghallgatása, pozíciónk bemutatása és az érte való alkudozás növelik ezt a részvételt.

Helyi templomba-járók egy csoportja találkozott, hogy megvitassák erőiket és gyengeségeiket. Ők a templomban lévő sokféle csoport vezetői voltak. Tehát, ahogy azt hihetjük, magas szinten elkötelezettek voltak. Erre a találkozóra egy bizonyos szintű részvétellel (részvételi szándékkal) érkeztek. De ahogy összezsúfolták különböző nézőpontjaik miatt, még érdeklődőbbeké, és feladatukban „résztevébbeké” váltak. Az összeütközés - azaz konfliktus - olyan szintű elkötelezettségbe vonta őket, mely mélyebb volt, mint eredeti szintjük.

Ahogy résztvevővé válunk, valószínűbb, hogy többet kockáztatunk, többet mondunk, és másokat is bevonunk egy téma tárgyalásába. A pezsgő vita gyakorta kielégítő, különösen, ha a konfliktust kielégítően menedzseljük.

- **A konfliktus biztosítja az ellenérzések, (rosszindulat, agresszió) levezetését**

Csoportok kifejleszhetnek mélyen ülő ellenérzéseket, melyek károsan hathatnak mind a társadalmi klímára, mind a cél elérésére. Ha egy csoport megengedhet magának konfliktust, az egy egészségesebb csoport lesz. A tagok rájönnek, hogy egész emberekként fogadják el őket, akik mind negatív, mind pozitív érzéseket kifejeznek. A templomi vezetők már említett csoportjának hasznára vált, hogy kifejtették nézeteiket. Felfedezték különbségeiket, hajlandóak voltak egyet nem érteni egymással, és így a megértés új szintjére jutottak el. A találkozóra egy kis féltékenységérzettel jöttek el. A csoport jó néhány tagjában feszültség is volt. A konfliktusba bocsátkozás ebben a támogató légkörben lehetővé tette nekik, hogy kiengedjék feszültségüket. Ha a légkör nem lett volna támogató, kiengedtek volna valamennyi feszültséget, de az interperszonális viszonyokhoz kapcsolódó új feszültségek is keletkeztek volna bennük. Elcserélték volna a tartalomhoz kapcsolódó feszültséget az érzésekhez kapcsolódó feszültségre.

- **A konfliktus növeli az összetartást**

Sok faktor növeli az összetartást egy csoporton belül, és ezek közül számos kapcsolódik a sikeres konfliktus-menedzseléshez. Egy csoport sikeres, ennek már története van, különféle feltételek mellett, néhány konfliktuson keresztülmentek már. Ezen túl, a sikeres konfliktusmenedzselés gyakran jelent nagyobb produktivitást, ami szintén növeli az összetartást. Végül, mikor csoportok sikeresen menedzselik konfliktusukat, a tagokban egymás iránti elkötelezettség-érzés fejlődik ki.

- **A konfliktus növeli a csoport produktivitást**

Az elsődleges ok, ami miatt csoportdöntéshez folyamodunk az, hogy minőségi döntést akarunk hozni. Azt várjuk, hogy egy adott esetben egy csoport jobb döntést hoz, mint egy egyén. Ha a sebesség lenne elsődleges a minőséggel szemben, egy embert kérnénk fel a döntéshozatalra.

A konfliktusban eltöltött idő gyakran jobb eredményt hoz létre, ezáltal nagyobb produktivitást eredményez, mint a konfliktus-mentes döntéshozatal. L. Richard Hoffmann és munkatársai megvizsgálták, hogy konfliktusban résztvevő csoportok hogyan használják idejüket. Az elképzeléseken alapuló konfliktus azt eredményezi, hogy a csoport több alternatíva után kutat. A kutatás felelős a döntések magasabb minőségéért. Ezen felül, Thomas Beisecker rájött, hogy amint a témák fölött zajló összecsapásokból származó konfliktus növekedett, a csoport tagjai megnövelték erőfeszítéseiket, hogy megoldásokhoz jussanak. Tehát tisztán látszik, hogy a témákon alapuló konfliktus elősegíti a kritikus gondolkodást, és ezáltal növeli a csoport produktivitást.

- **A konfliktus növeli az őszinte elkötelezettséget**

A konfliktus köztudatbeli megítélése az, hogy egy összeütközés visszavonulásra készítheti a tagokat, akik így kevésbé lesznek elkötelezettek döntéseikhez. Úgy tűnik, hogy ez a köztudatbeli megítélés nem igaz. Ha a csoporttagok szabadnak érzik, hogy kifejtsék ellenérzéseiket és érveiket, és egyetértés alakul ki, a támogatásnak ezen kifejezése a döntés támogatására motiválja a tagokat. B. Aubrey Fisher megállapítja: „Ha a tagok elég elkötelezettek, hogy fenntartsák a szociális konfliktust a témákról, elkötelezetteknek kell maradniuk, ha az egyetértés megszületett. A felületes vagy hamis konszenzus valószínűbben inkább elnyomott, mintsem kifejezett konfliktusból származik.”

Egy csoportnak, mely elkerüli a konfliktust, sok vesztenivalója van. A csoportban az interperszonális konfliktus növeli a részvétel mértékét, kimenetet biztosít az ellenérzések, rosszindulat számára, elősegíti az összetartást, és növeli az őszinte elkötelezettség esélyeit. De valószínű, hogy mindezen előnyök feltételezik a sikeres konfliktus-menedzselést. Fordítva viszont, az olyan konfliktus, mely felszakítja a csoport

Thomas-Kilmann modell ismertetése.

Konfliktushelyzetnek azokat a szituációkat tekintjük, melyekben két ember törekvései összeegyeztethetetlennek tűnnek. Ilyen helyzetekbe egy személy viselkedése két alapvető dimenzió mentén írható le:

- I. **önérvényesítés**, amely azt jelenti, hogy a személy milyen mértékben törekszik saját szándékainak érvényesítésére, és
- II. **együttműködés**, amely azt jelenti, hogy a személy milyen mértékben törekszik a másik szándékainak érvényesítését elősegíteni.

A viselkedésnek ez a két alapvető dimenziója felhasználható arra, hogy a konfliktusok kezelésének **öt** sajátos módját meghatározzák.

1. A **versengés** önérvényesítő és nem együttműködő magatartás. Az egyén saját szándékait érvényesíti a másik személy rovására. Ez hatalomorientált eljárás: a személy bármely befolyásolási módot latba vet, ami megfelelőnek tűnik, hogy nyerő helyzetbe jusson – meggyőző képességét, rangját, gazdasági szankciókat, stb. A versengés ugyanakkor jelentheti a „saját igazáért való kiállást”, a helyesnek vélt álláspont védelmét vagy egyszerűen a győzelemre való törekvést.

2. Az **alkalmazkodás** együttműködő, de nem önérvényesítő. A versengés ellentéte. Az egyén lemond saját szándékairól, azért hogy a másik szándékai érvényesülhessenek. Bizonyos önfeláldozás van ebben az eljárásban. Az alkalmazkodás öltheti az önzetlen nagyvonalúság vagy jótékonyág formáját, lehet a másoknak való kényszerű engedelmeskedés, vagy lehet egyszerűen csak a másik szempontjainak elfogadása.

3. Az **elkerülés** nem önérvényesítő és nem együttműködő. Az egyén nem követi közvetlenül sem saját szándékait, sem a másik személy szándékait. Az elkerülés öltheti diplomatikus kitérés formáját is, egy kérdés kedvezőbb időpontra való halasztását vagy egyszerűen visszahúzódtást egy fenyegető helyzettől.

4. A **problémamegoldás** egyszerre önérvényesítő és együttműködő – az elkerülés ellentéte. Magában rejti azt a törekvést, hogy együtt dolgozva a másik személlyel találjunk valamilyen megoldást, mely teljesen megfelel mindkettőnk szándékainak. Azt jelenti, hogy beleássuk magunkat egy problémába azzal a céllal, hogy megtaláljuk a két fél alapvető érdekeltiségét, s találjunk egy olyan alternatívát, mely mindkét érdekskálának megfelel. A problémamegoldás lehet például egy nézetkülönbség mélyebb feltárása azzal a céllal, hogy egymás megértése révén okuljunk, lehet valamilyen feltétel megteremtésére való szövetkezés, melynek hiánya az erőforrásokért való versengésre vagy konfrontációra késztetne, és lehet törekvés egy személyek közötti probléma kreatív megoldására.

5. A **kompromisszumkeresés** átmenet az önérvényesítés és az együttműködés között. A cél valamilyen kivitelezhető és kölcsönösen elfogadható megoldás megtalálása, amely részlegesen mind a két felet kielégíti. A kompromisszum középúton helyezkedik el a versengés és az alkalmazkodás között. A kompromisszumkereső többről mond le, mint a versengő, de kevesebbről, mint az alkalmazkodó. Közvetlenebbül ragadja meg a kérdést, mint az elkerülő, de nem tárja fel olyan mélységig, mint a problémamegoldó. A kompromisszumkeresés „félúton való találkozást”, kölcsönös engedményeket vagy egy gyors áthidaló megoldás keresését jelenti.

A THOMAS-KILMANN KÉRDŐÍV ALAPJÁN ELÉRT PONTSZÁMOK ÉRTELMEZÉSE

A kérdőív mind az öt előbb felsorolt konfliktuskezelési módra ad egy pontszámot, amely jelzi, hogy milyen gyakran választottuk az egyes megoldási lehetőségek közül az adott viselkedésmintát. Ha ezeket az ábrába beírjuk a megfelelő megnevezés alá, akkor leolvasható, hogy az önérvényesítés vagy az együttműködés határozza-e meg választásainkat.

Az öt konfliktuskezelési mód mindegyike hasznos bizonyos konfliktus helyzetekben. Egy konfliktuskezelési mód hatékonysága függ az adott konfliktushelyzet követelményeitől és attól, hogy mennyire ügyesen alkalmazzuk.

Mindannyian képesek vagyunk mind az öt konfliktuskezelési mód alkalmazására. Senkire sem jellemző egyetlen merev stílus a konfliktusok kezelésében. Ugyanakkor mindenkiről elmondható, hogy bizonyos konfliktuskezelési módokat jobban tud használni, mint másokat, s ezért hajlamos arra, hogy nagyobb mértékben hagyatkozzon ezekre, mint amazokra.

A konfliktusban tanúsított viselkedés tehát két összetevő eredménye: az egyik az egyén hajlamai, a másik, hogy mit igényel a helyzet. Vajon mennyire megfelelő Neked az, ahogy a fenti öt konfliktuskezelési módot használod (természetesen figyelembe véve a helyzetedet, amiben vagy)?

A fenti kérdés megítéléséhez kívánunk segítséget nyújtani a következőkben.

Mindegyik konfliktuskezelési módhoz felsorolunk néhány, az adott viselkedési stílust igénylő szituációt. Előfordulhat, hogy bizonyos konfliktuskezelési módokkal gyakrabban vagy éppen ritkábban élsz, mint azt a helyzetek indokolnák.

A. VERSENGÉS

ALKALMAZÁSAI

1. Amikor a gyors, határozott cselekvés életbevágóan fontos.
2. Lényeges kérdéseknél, amelyekben népszerűtlen megoldásokat kell bevezetni: pl. költségek megnyirbálása, népszerűtlen szabályok érvényesítése, fegyelmzés.
3. Olyan esetekben, melyek a vállalat boldogulása szempontjából alapvetők, s biztos vagy az igazadban.
4. Azokkal az emberekkel szembeni önvédelemként, akik visszaélnak a nem versengő viselkedés nyújtotta előnyökkel.

Magas pontszám

Fejbólintó Jánosokkal vagy körülvéve? Ha igen talán azért, mert megtanulták, hogy nem bölcs dolog ellentmondani neked, vagy letettek arról, hogy megpróbáljanak befolyásolni. Így pedig fontos információktól eshetsz el, mert csak azzal törődnek, hogy neked megfeleljenek.

Beosztottaid félnek attól, hogy tudatlanságot vagy bizonytalanságot áruljanak el előtted? Versengő légkörben az embernek harcolnia kell a befolyásért és elismerésért, s ez gyakran azzal jár, hogy bátrabban és magabiztosabban lép fel, mint amennyire biztosnak érzi magát. Az eredmény az, hogy az emberek kevésbé képesek információt vagy véleményt kérni - kevésbé képesek tanulni.

Alacsony pontszám

Gyakran érzed magad hatalomnélkülinek különböző helyzetekben? Ez amiatt is lehet, hogy nem vagy eléggé tudatában a hatalomnak, amivel rendelkezel, esetleg járatlan vagy a használatában vagy kényelmetlenül érint a hatalom használatának gondolata. Ez - a befolyás korlátozása - gátolhatja hatékonyságodat.

Vannak-e nehézségeid a határozott állásfoglalásban, még ha látod is, hogy mire lenne szükséged? Néha azzal törődni, hogy mások milyen érzésekkel és félelmekkel reagálnak a hatalom használatára, habozóvá tehet, ez pedig a döntések halogatását eredményezheti, és növelheti mások nehézségeit, illetve kiválthatja neheztelésüket.

B. PROBLÉMAMEGOLDÁS

ALKALMAZÁSAI

1. Integráló megoldás keresése olyan esetekben, amikor mindkét felfogás túlságosan fontos ahhoz, hogy kompromisszumos megoldás szülessen.
2. Mikor a cél a tanulás, pl. saját feltevések ellenőrzése, a másik elgondolásának megértése.
3. Olyan emberek gondolatainak hasznosítása, akik eltérő nézőpontból közelítenek meg egy problémát.
4. Elkötelezettség biztosítása azáltal, hogy mások álláspontját beépítjük egy közmegegyezéssel döntésbe.
5. Egy kapcsolatot megrontó negatív érzések feldolgozásánál.

Magas pontszám

Több időt szentelsz egyes problémák alapos megvitatására, mint amennyit megérdemelnének? A problémamegoldás időt és energiát vesz igénybe, azokat az erőforrásokat, amelyeknek talán leginkább szűkében van egy szervezet. Jelentéktelen problémák nem igényelnek optimális megoldásokat és nincs szükség minden személyes különbség részletes agyonbeszélésére. A közös problémamegoldás és a közmegegyezéssel döntéshozatal túlzott használata néha a kockázat csökkentésére való törekvést jelent, a felelősség elmosása vagy a cselekvés halogatása útján.

Az általad tanúsított problémamegoldó viselkedés nem vált ki hasonló problémamegoldó reakciót másokból? Egyes problémamegoldó viselkedésmódok kísérletező-próbálkozó jellege viszonylag könnyűvé teheti másoknak a problémamegoldó kezdeményezéseket semmibevevését, figyelmen kívül hagyását. A bizalom és nyíltság pedig néha visszaélésre adhat alkalmat. Lehet, hogy elkerülsz figyelmedet olyan jelekre, amelyek védekező beállítottság, türelmetlenség, versengés vagy ellentmondó érdekek jelenlétére utalhatnak.

Alacsony pontszám

Nehezedre esik a véleménykülönbségeket úgy tekinteni, mint hasznosítható alkalmat a tanulásra vagy problémamegoldásra? Bár a konfliktusoknak gyakran vannak fenyegető vagy terméketlen vonásaik, a mindent egybeemlő pesszimizmus azzal járhat, hogy elfedi a probléma-megoldási lehetőségeket, és ez megfoszt téged attól a kölcsönös nyereségtől és elégedettségtől, amely a sikeres és közös problémamegoldással együtt jár.

Beosztottaid nem támogatják a döntéseidet és elképzeléseidet? Talán az ő saját elgondolásaik nem épültek be ezekbe a döntésekbe és elképzelésekbe.

C. KOMPROMISSZUMKERESÉS

ALKALMAZÁSAI

1. Mikor a célok meglehetősen fontosak, de nem érik meg azt az erőfeszítést vagy az esetleges szakítást, ami egy nagyobb mértékben önérvényesítő stílussal együtt járna.
2. Mikor két egyenlő hatalmú szemben álló fél erősen el van kötelezve egymást kölcsönösen kizáró céloknak.
3. Komplex problémák időleges rendezésének elérése.
4. Kielégítő megoldás elérésére, időkényszer esetén.
5. Mint kiegészítő konfliktuskezelési mód, ha a problémamegoldás vagy a versengés nem jár sikerrel.

Magas pontszám

Olyan erősen koncentrálsz a megegyezés gyakorlati kérdéseire és taktikájára, hogy néha szem elől téveszted a nagyobb problémákat (pl. elvek, értékek, hosszú távú célok, vállalati érdek stb.)?

Az egyezkedés, a valamit valamiért elvének hangsúlyozása cinikus légkört eredményez a munkatársak között? Az ilyen légkör alá tudja ásni az emberek közötti bizalmat, s eltereli a figyelmet a vitatott probléma érdemi részéről.

Alacsony pontszám

Túl érzékenynek vagy feszélyezettnek tartod magad ahhoz, hogy hatékony legyél alku-helyzetekben?

Nehezen teszel engedményeket? E nélkül a biztonsági szelep nélkül nehéz elegánsan kiszállni a kölcsönösen destruktív vitákból, hatalmi csatározásokból stb.

D. ELKERÜLÉS

ALKALMAZÁSAI

1. Ha egy probléma jelentéktelen, vagy csak átmeneti, illetve más fontosabb problémák szorítanak.
2. Ha nem látunk esélyt arra, hogy szándékaink érvényesüljenek – pl. kevés a hatalmunk, vagy olyan akadályba ütközünk, amin nagyon nehéz lenne változtatni (országos politika, valakinek az alapvető személyiségvonásai stb.)
3. Ha a konfrontációval járó valószínű kár nagyobb, mint a konfliktus megoldásának előnyei.
4. Ha a kedélyeket le akarjuk hűteni – a feszültséget leszállítani egy még produktívabb szintre, távlatot akarunk nyerni, és helyre akarjuk billenteni a nyugalmunkat.
5. Ha további információk gyűjtése több előnnyel kecsegtet, mint az azonnali döntés.
6. Ha mások hatékonyabban tudják megoldani a konfliktust.
7. Ha úgy látjuk, hogy egy másik, alapvetőbb probléma melléktermékével vagy tünetével van dolgunk.

Magas pontszám

Vannak-e nehézségeik a munkatársaknak a tőled kapott információk elégtelensége miatt?

Gyakran tűnik úgy, hogy egymással túlzott kímélettel bántok, mint a „hímes tojással”? Néha indokolatlan mértékben von el energiát az óvatosság és a problémák kerülése, jelezve, hogy szembe kellene nézni velük és meg kellene oldani őket.

Fontos kérdésekben késedelmes döntések születnek?

Alacsony pontszám

Gyakran tapasztalod, hogy megsértesz másokat érzéseikben, vagy ellenségeskedést élesztesz? Talán több belátással kellene a problémákat kezelned, vagy több tapintattal, kevésbé fenyegetően megfogalmazni azokat.

Gyakran érzed, hogy sürgető problémák árasztanak el? Talán több időt kellene fordítanod a fontossági sorrend kialakítására - eldöntve, melyek azok a kérdések, amelyek viszonylag kevésbé lényegesek, amelyeket esetleg másoknak lehetne delegálni.

E. ALKALMAZKODÁS

ALKALMAZÁSAI

1. Mikor belátjuk, hogy tévedtünk, elfogadjuk a jobbik álláspontot. Amikor tanulunk valakitől, amikor belátást akarunk tanúsítani.
2. Amikor a probléma sokkal fontosabb a másik számára, mint a mi számunkra, s eleget akarunk tenni a másik igényeinek. Lehet jóakarató gesztus is az együttműködés fenntartása érdekében.
3. „Hitelek” szerzése későbbi – számunkra fontosabb – problémák esetére.
4. Ha a versengés folytatása csak ártana a helyzetünknek, amikor legyőzték, vesztesek vagyunk.
5. Ha a harmónia megőrzése és a szakítás elkerülése különösen fontos.
6. A beosztottak fejlesztése érdekében, engedve, hogy kísérletezzenek, s okuljanak a saját hibáikból.

Magas pontszám

Úgy érzed, ötleteid és véleményed nem részesülnek olyan figyelemben, amint azt megérdemelnék? A túlzott alkalmazkodás mások szándékaihoz befolyást, tekintélyt és elismerést von el tőled. Ugyanakkor megfosztja a szervezetet a potenciális közreműködésedtől.

Laza a fegyelem? Bár az öncélú fegyelem nem sokat ér, gyakran vannak olyan szabályok, eljárások, feladatkielölések, melyek döntő jelentőségűek számunkra vagy a szervezet számára.

Alacsony pontszám

Szoktak nehézségeid lenni a kölcsönös jóindulat kiépítésével? Az alkalmazkodás a kis kérdésekben, melyek a másik fél számára fontosak, jóindulatot juttat kifejezésre.

Gyakran tűnik úgy, hogy mások oly módon viszonyulnak hozzád, mint aki nem eléggé belátó?

Nehéz belátnod, ha tévedtél?

Elismered az indokolt kivételeket a szabályok alól?

KONFLIKTUSKEZELÉSI MONDATOK

<p>VERSENGŐ (önérvényesítő)</p> <p>Változatlanul az a véleményemen... Hogy egészen világos legyenek... Ahogy mondtam, a legésszerűbb... Biztos vagyok abban, hogy az én megoldásom a legjobb... Ezt én tudom jobban, úgyhogy... Tedd, amit mondtam... Jobban tennéd, ha...</p>	<p>PROBLÉMAMEGOLDÓ (együttműködő)</p> <p>Fogjunk hozzá közösen... Ez az én véleményem. És a tiéd...? Valójában mi is a probléma...? Hogyan oldhatnánk meg...? Miben értünk egyet, és miben különbözik a véleményünk...? Keressünk közös kiindulási alapot... Vizsgáljuk meg közelebbről a problémát...</p>
<p>KOMPROMISSZUMKERESŐ (osztás a várható kimenetelben)</p> <p>Gyorsan találjunk megoldást... Én engedek ebben, te engedsz abban... Hajlandó vagyok..., ha te is hajlandó vagy... Felejtsük el, ami szétválaszt minket... Inkább nyerjünk, mint veszítsünk mindketten... Találjunk megoldást félúton... Hagyjuk ezt az egészet, helyette elégedjünk meg ezzel...</p>	
<p>ELKERÜLŐ (visszahúzó)</p> <p>Ezért nem vállalhatom a felelősséget... Jobb lenne, ha ezt most nem vitatnánk meg... Térjünk vissza erre később... Ez nem tartozik a hatáskörömbe... Nem vagyok abban a helyzetben, hogy vitába bocsátkozzam... Ebbe nem megyek bele... Nem világos az álláspontod... Nem akarok ehhez hozzászólni... Nincs véleményem...</p>	<p>ALKALMAZKODÓ (elsimítő)</p> <p>Én is ugyanúgy gondolom... Egyetértek... Kész vagyok elfogadni... Úgy lesz, ahogy mondd... Nem akartalak megsérteni... Te hogy gondolod...? Örülök, hogy ebben egyetértünk... Meggyőztél...</p>

2.2. Hatalom és befolyásolás. Személyes és szerzett hatalom.

A hatalom forrásai. A hatalom típusai

A társas befolyásolás lehetősége részben abból adódik, hogy a befolyásolónak hatalma van a másik személy felett. French és Raven (1959) felosztása alapján a hatalom következő forrásait különböztetjük meg:

- *Jutalmazó hatalom.* A hatalom forrása, hogy a befolyásoló személy jutalmazni képes, illetve meg tudja védeni valamitől az egyént. A befolyásolásnak való megfelelés igénye és mértéke függ a remélt jutalom nagyságától, és attól, hogy az mennyire fontos a személy számára.
- *Büntető hatalom, vagy kényszerítő erő.* A hatalom forrása a célszemély azon hiedelméből származik, hogy az engedelmesség elősegíti a büntetés elkerülését. A hatalom ereje a fenyegetés nagyságától függ. Ez persze nem feltétlenül jelent fizikai büntetést, a gyerek számára pl. jelentős mértékben kényszerítő erejű lehet szülei rosszallásának elkerülése is.
- *Referens (vonatkoztatási) hatalom.* A célszemély modellként, vonatkoztatási pontként tekint a befolyásolóra. Fontosnak tartja a hasonlóságot önmaga és a befolyásoló között, hozzá méri magát, azonosul a forrással. A vonatkoztatási hatalom alapja az érzelmi kapcsolat a modell és a gyerek között.
- *Szakértői hatalom.* A befolyásoló speciális tudása, szakértelme a hatalom forrása. A célszemély úgy látja, a befolyásolónak megfelelő ismeretei és hozzáértése van, ezért elfogadja iránymutatását és véleményét.
- *Legitim hatalom.* A személy elfogadja, hogy a befolyásoló fölötte áll, törvényesnek, legitimnek tartja hatalmát. A hatalom forrása az a felismerés, hogy a másik embernek joga van őt befolyásolni, neki pedig kötelessége engedelmeskedni.

Bár a felsorolás némileg leegyszerűsítő, hiszen más forrásai is vannak a hatalomnak (pl. információra épülő, vagy egy feladatmegosztásból, esetleg az intézményi hierarchiából fakadó, stb.), ezen kívül gyakran igen nehéz szétválasztani azokat, mégis segít néhány összefüggés megértésében.

Minél több hatalomforrás áll a befolyásoló rendelkezésére, annál nagyobb az esélye a célszemély viselkedésének változtatására. A gyerek szüleinek, legalábbis kezdetben, valamennyi hatalomforrás a rendelkezésére áll. Annak ellenére, hogy ez csupán potenciális befolyásolási lehetőséget jelent, és hogy a szülők nem feltétlenül élnek minden lehetőségükkel, érthető, ha nagy a család befolyásoló ereje más szocializációs intézményekhez képest. A fejlődés során azonban egyre nagyobb lesz a kortársak szerepe, és egyre inkább ők válnak referens hatalommá a

gyerek számára. Így, ha pl. a szülő túlhangsúlyozza büntető hatalmát, valószínű, hogy a gyerek a kortárs csoport referens hatalmát fogja előnyben részesíteni vele szemben.

A hatalomforrások típusainak használata kihat a befolyásoló-befolyásolt kapcsolatára, és arra is, hogy milyen mértékű és meddig érvényes a viselkedésváltozás. A jutalmazó-büntető hatalom használata, amennyiben nem párosul más hatalomforrással, vagy túlhangsúlyozzák szerepüket a nevelés során, rövid hatású. A kontrolláló személy *felügyeletétől* függ a kívánt viselkedés végrehajtása, és csak addig áll fenn, amíg a hatalom gyakorlója jelen van. E kettő szélsőséges formája a kényszer és a manipuláció, ahol a hatalmat gyakorló nem veszi figyelembe a másik személy érdekeit.

A referenciális hatalom szeretetkapcsolaton alapul, a viselkedésváltozást az elvárással való azonosulás idézi elő, tehát hosszabb távú a hatása.

A szakértői és a legitim hatalom elfogadása belső meggyőződésekkel kapcsolatos, a személy autonóm döntése következményeként. Ez tehát magától értetődővé teszi a kívánatos viselkedést.

Észre kell vennünk az előbbi felsorolásban a fokozatokat, a külső alkalmazkodástól a belső elfogadásig. Ennek mélyebb megértésére H. C. Kelman (1973) modelljét vehetjük alapul. Ő a szociális befolyásolásra való reagálás három szintjét különbözteti meg. Ezek: a behódolás, az azonosulás és az interiorizáció.

Behódolásról akkor beszélünk, ha az egyén a körülmények kényszerítő hatása alatt cselekszik, és a jutalom elérése vagy a büntetés elkerülése motiválja. Az elvárt viselkedés végrehajtásának igénye nem belülről jön, nem függ a személy vágyaitól, akaratától, értékeitől. Az ilyen viselkedésváltozás azért korlátozott érvényű, mert a befolyásolásnak való engedelmesség a kontroll függvénye. Behódoló például az a gyerek, aki csak azért nem rombolja le társa kockavárát, mert éppen jelen van az óvó néni, vagy az a felnőtt, aki a prémiumosztás előtt látványosan túlórázik.

Az *azonosulás, vagy identifikáció* érzelmi elfogadáson alapul. A befolyásolás alanya olyan szeretne lenni, mint a befolyásoló. A viselkedésváltozás célja a pozitív énkép kialakítása és fenntartása. Az azonosulást lehet tetten érni például, amikor a gyerek hasonló hanghordozással és szavakkal oktatja ki kistestvérét, mint őt a szülei. Ez a viselkedés addig áll fenn, míg a befolyásoló személy fontos számunkra, illetve amíg más, még fontosabb személy vagy csoport elvárásával nem ütközik. Egy új, fontosabb identifikáció módosíthatja a régit, vagy a régebbi helyére léphet.

Az *interiorizáció* vagy *internalizáció* (belsővé tétel) esetén azért követünk másokat, mert magunk is úgy látjuk helyesnek. Fontos hatóerő a hitelesség: ha a befolyásolót szavahihetőnek, megbízhatónak tartjuk, és elfogadjuk szakértelmét, akkor értékeit beépítjük saját értékrendszerünkbe, elvárásait pedig alapvetően helyesnek ítéljük. Ilyenkor az egyén meggyőződésből teszi, amit tesz, a vélekedés, vagy a viselkedésváltozás belülről fakad. Ez a legtartósabb reakció a társas

befolyásra, és nagyon ellenálló más befolyásokkal szemben. Az egyén, ha nem tartja be a normákat, büntudata, lelkiismeret-furdalása támad.

Ugyanaz a viselkedés fakadhat mindhárom módból. A *behódoló* azért írja meg a házi feladatát, mert fél, hogy ha nem teszi, fekete pontot kap. Az *azonosulás* eredményeképp viszont a gyerek *általában* megírja a házi feladatát, mivel apja is rendszeren elvégzi feladatait, és ő szeretne az apjára hasonlítani. Aki viszont *interiorizálta* az elvárást, az azért ír házi feladatot, mert tudja, hogy ez neki hasznos, ennek révén tanulhat, és szükségesnek érzi ő maga is ezt a gyakorlást.

3. A hatékony figyelemfelkeltés alkalmazásának megismerése, elsajátítása

3.1. Motiváció és mások motiválása.

Alapfogalmak definíciója: szükséglet, hajtóerő, ösztönzőerő. Alapvető motivációk és hátterük. Humánspecifikus motivációk. Maslow modelljének bemutatása

A motiváció legáltalánosabban fogalmazva az ember cselekvéseinek hátterét és mozgatórugóit jelenti. A viselkedés beindításért, annak irányításáért és fenntartásáért felelős. Egészen addig, amíg a célirányos viselkedés következtében a motiváció ki nem elégül. Ekkor jön létre az öröm vagy a telítődés állapota.

Szükséges elkülöníteni 3 alapfogalmat egymástól:

- Szükséglet: a szervezetben keletkező hiányállatot.
- Hajtóerő: viselkedésre irányuló hajtóerő
- Ösztönző vagy „incentív”: a külvilágba található cselekvésre felszólító jelzés.

Megkülönböztetünk alapvető és csak emberre jellemző humánspecifikus motivációt.

I. Alapvető motivációk

Azért nevezzük alapvető motivációnak, mert veleszületett alapjai vannak és mind a fajfenntartásban, mind a saját magunk fenntartásában játszanak szerepet. Állatoknál, embereknél egyaránt leírható. Három típusukat lehet elkülöníteni egymástól:

Önfenntartó motivációk - ide tartozik az éhség, szomjúság, salakanyag ürítés, hőmérsékletszabályozás, légzés, biztonságra törekvés - a kíváncsiság motiváció és fajfenntartó motiváció.

II. Humánspecifikus motivációk

Ezek csak az embernél leírható motivációk. A tipikusan emberi cselekvések mögött két motivációs csoport azonosítható, melyek egymást kizáró módon működnek, azaz mindig csak egyik jelenik meg az adott viselkedés hátterében. Ezek az extrinzik és intrinzik motiváció.

Az extrinzik motiváció esetében külső jutalom elérése a cselekvés által. Ezért teszek valamit, mert ezért jutalmat kapok. Ebben az esetben a cselekvés másodlagos.

Az intrinzik motiváció jellemzője, hogy maga a cselekvés okoz örömet. Ennek a motivációnak a típusai a kompetenciamotívum (a környezetünkkel való hatékony bánásmód), tudásvágy az érdeklődés.

Szintén sajátos emberi motiváció, amikor saját magunk elvárásai azok ami miatt cselekszünk. Ez a teljesítménymotiváció.

Abraham Maslow a szükségletek hierarchikus sorrendjét írta le, ezek a szükségletek csak egy viszonylagos sorrendben motiválhatják az embert. A felső szinten levő szükségletek csak akkor „kapcsolnak be”, ha már az alattuk levő szükségletek kielégültek.

A modell a következő:



Ez egy általánosan érvényes modell, de vannak kivételek is. Ilyen pl. az éhező művész, aki akkor is tud alkotni, ha az alapvető fiziológiai szükségletei nincsenek kielégítve.

3.2. Érzelmi intelligencia.

Az érzelmi intelligencia definiálása. Összetevőinek bemutatása.

Az intelligencia fogalmának nincsen pontosan elfogadott definíciója. Maga a szó a latin *intellego* igéből eredeztethető, jelentése megismer, felfog, megért. Hétköznapi értelemben használják a műveltség, az értelmesség, a szellemi képességek átfogó szinonimájaként. Gyakran alkalmazzák ezt a kifejezést a jólneveltségre, a logikus gondolkodásra, a világos okfejtésre, hol szűkítik, hol tágítják, hol pedig rosszul értelmezik.

Az intelligencia egyfajta értelmezési, helyzet felismerési képesség, a megfelelő viselkedés megválasztásának a képessége. Mivel *globális képességről* van szó, nehezebben tudjuk megmondani, mi az intelligencia, mint megítélni, hogy milyen az intelligens viselkedés. A józan ítélőképesség, a gyakorlati érzék, a dönteni tudás, a jó felfogóképesség, a környezethez való hatékony alkalmazkodás és problémamegoldás mind e fogalomkörbe sorolhatók.

Az egész világon még mindig az *IQ-értékek alapján* döntünk arról, hogy a tanuló milyen típusú oktatásban vegyen részt, felvesszünk-e valakit egy adott munkahelyre. A *teszteredmények* természetesen függenek az adott társadalom kulturális jellemzőitől, a vizsgált személy szociokulturális háttérétől, előzetes stúdiumaitól és aktuális közérzetétől. Készültek olyan tesztek is, melyek nem a tanult ismeretanyagot mérik, hanem a gondolkodási képességet.

Az IQ ismerete nem visz közelebb bennünket az egyén megértéséhez, ha a személyiség többi összetevőjét nem ismerjük. Milyen a személy motivációja, akaratereje, vérmérséklete, morális elkötelezettsége, kitartása, tűrőképessége, szociális érzéke? Lehetetlen egy embert csak a teljesítménydimenzió keresztül nézni; értelem és érzelem nem választható ketté, hiszen agyunknak fel kell ismernie és értelemmel felruháznia az érzékelést, hogy elindítson egy érzelmet.

Az **érzelmi intelligencia** fogalma *P. Salovey*-től származik. Olyan gyűjtőfogalomnak tekinthető, mely az érzelmi kifejezőmódokat, az önkontrollfunkciókat, az erkölcsi magatartást, a motivációs szükségleteket egyaránt magában foglalja.

Salovey öt területet tart fontosnak:

- az érzelmek felismerése,
- az érzelmek kezelése,
- önmotiválás,
- mások érzelmeinek felismerése,
- kapcsolatkezelés.

3.3. Az aktív hallgatás technikája.

A hallgatás típusai. A hatékony aktív hallgatás feltételei.

Mi az aktív meghallgatás? Az, hogy figyelmünket arra összpontosítjuk, mint mond szavaival partnerünk, valamint, hogy mit érez vagy gondol közben. Ez több annál, mint amikor az üzenetnek csak a tartalmára figyelünk. Itt arra is kísérletet kell tennünk, hogy megértsük azt is, ami a tartalom mögött húzódik meg.

Az aktív odafigyelés a következő szakaszokra oszlik:

- Az üzenet meghallása.
- Összpontosítás az üzenetre. Ilyenkor kizárjuk azokat a tényezőket, melyek elterelhetik figyelmünket.
- A hallottak megértése és értelmezése. Fontos, hogy megértsük a beszélő nézőpontját, a szavai mögötti üzenetet is. Sokszor a tartalmi helyett az érzelmi oldal hordozza a valódi mondanivalót.
- Visszajelzések adása. Eszközei lehetnek a szemkontaktus, arckifejezés, bólogatás, fejrázás, valamint a verbális visszajelzések
- Emlékezés. Ez nem csak az információk pontos felidézésében segít, hanem a beszélő ebből érzi azt is, aktívan figyelnek rá.

A MEGÉRTÉS KULCSA: AZ AKTÍV FIGYELEM

Figyelmesen hallgasd végig partnered!

Jelezd vissza azt, hogy figyelsz (hümmögés, bólogatás, stb.)!

Senkit se szakíts félbe!

Koncentrálj arra, amit a másik mond!

Időnként összegezz!

A tisztázatlan pontokat értelmezd, magyaráztasd meg!

Kerüld az elutasító szavakat!

Tegyél fel kérdéseket!

AZ AKTÍV MEGHALLGATÁS ELLENŐRZŐ JEGYZÉKE

Ellenőrizzük magunkban azt, hogy mi akadályozza, gátolja meg aktív odafigyelésünket:

1. Úgy érezzük, hogy most azonnal válaszolnunk kell, vagy azonnal döntésre kell jutnunk azzal kapcsolatban, amit nekünk elmondtak.
2. Értékelnünk kell azt, amit nekünk elmondanak.
3. Sietős a dolgunk, ezért csak futólag tudunk odafigyelni.
4. Azt halljuk meg, amit hallani kívánunk: tehát kiválogatjuk azt, ami a számunkra is megfelel.
5. Valamit nekünk is mondani kell: így időt akarunk elrabolni beszélő partnerünktől.
6. Egyéb dolgok járnak az eszünkben - ezek teljesen kitöltenek bennünket így már nem jut hely annak, amit társunk nekünk mond.
7. Nem értünk egyet beszélgető partnerünk véleményével, álláspontjával, stb.
8. A beszélgető partnert teljesen eltérőnek látjuk önmagunktól.

4. A sikeres szóbeli kommunikációs készségek támogatása

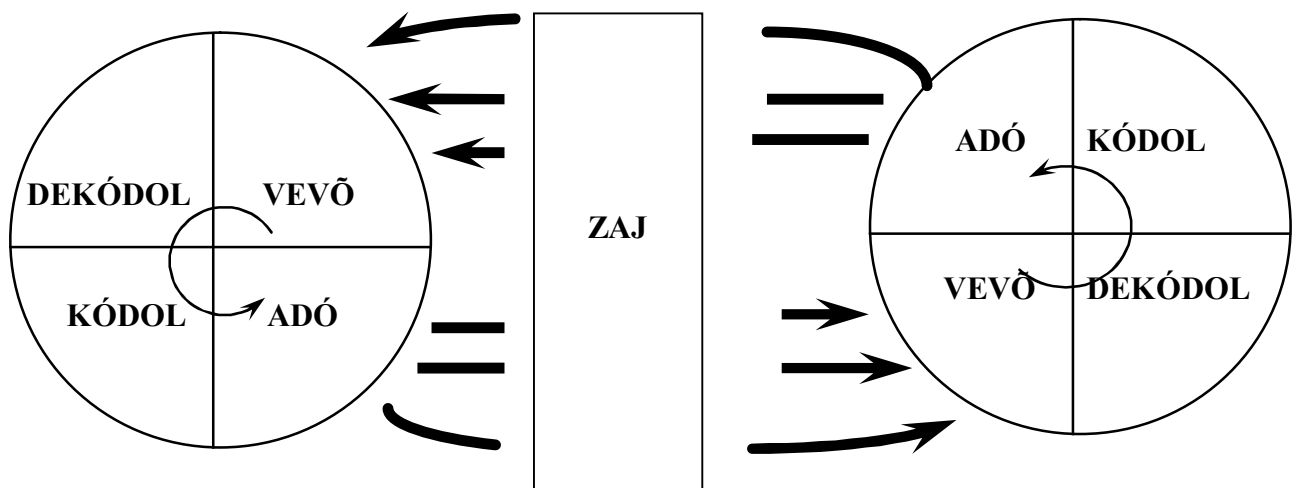
4.1. A verbális és nemverbális kommunikáció.

A kommunikációs alapfogalmak.

Az itt látható ábra egy egyszerű kétirányú modellt mutat be. Szándéka megvalósításához a **küldő** az **üzenetet jelekbe** (szavakba, számokba vagy képekbe) **kódolja**, melyeket egy **csatorna** (például telefonvonal, levegőhullámok vagy az idegrendszer) és egy **eszköz** (úgy mint telefon, újság, televízió, számítógép, vagy éppen egy hang) közvetít.

A **befogadó** a jelet közvetlenül, fülén vagy szemén keresztül, vagy közvetve, a technikai eszközön keresztül kapja meg. A befogadó **dekódolja**, feldolgozza és reagál az üzenetre, majd **visszajelzést** ad, ugyanúgy kódolva és eljuttatva egy jelet.

A zaj a két fél közötti kommunikációt zavaró bármely tényező. A folyamat bármely lépésénél felléphet, és a kommunikáció minden egyes elemétől származhat.



4.2. A kommunikáció törvényszerűségei:

- **Nem lehet nem kommunikálni.** Minden megnyilvánulásunk üzenet vagy kommunikáció. Viselkedésünk jelentéssel bír a minket szemlélők számára. Még ha nem is tudjuk, hogy figyelnek minket, ez alapján alkotnak képet rólunk.
- **A kommunikáció többcsatornás és többszintű.**
 - A **kommunikáció szintjei:** a tartalom (a közlés szintje), valamint a viszony. A tartalmi szint hordozza az információt, a viszony szint pedig minősíti azt. Ez utóbbi jelzi, hogyan kell az elhangzott üzenetet értelmezni, milyen a közlő viszonya a befogadóhoz, a közlés tartalmához, a helyzethez, esetleg saját magához.

- A **kommunikáció csatornái**: verbális (nyelvi) és nem verbális (testtartás, gesztusok, mimika, külső megjelenés). A nem verbális jelzések aláfestik az információ tartalmi szintjét, támogatják, és minősítik, esetleg meg is kérdőjelezik hitelességét.
- A kommunikáció a résztvevők között körkörösén zajlik, állandó a visszacsatolás, a küldő és befogadó szerepei cserélődnek.
- Kommunikációnkat meghatározza, mit tartunk valóságnak. Kettős szűrő alakítja ki ezt:
 - Az **érzékelés**: az agyunkat ért külső és belső impulzusokat szelekciós mechanizmusok válogatják szét. Teljesen egyéni, kinek mi a lényeges az adott információáradatból. Ezért a kommunikáció résztvevői eltérő mennyiségű és minőségű információk birtokában lehetnek. Mindig tartsuk ezt szem előtt.
 - Az **értelmezés**: az érzékelt dolgokat elhelyezzük saját tapasztalati rendszerünkben, szándékot, értéket tulajdonítunk nekik. Az értelmezést kultúránk, környezetünk, addigi tapasztalataink alapján alkotott modellek, minták alapján végezzük.

4.3. A kommunikáció akadályai

Zavaró hatások a kommunikációs folyamat bármely szakaszában jelentkezhetnek. Az eredményes kommunikációhoz szükséges előre látni, és figyelemmel kísérni a lehetséges akadályokat. Itt szerepelnek a leggyakoribb fajták:

TECHNIKAI ZAVAROK

A legtöbb ember tapasztalt már zavart a telefonvonalban, televíziós adáshibát vagy a számítógép lefagyását. Idősebbek hibás hallókészülékkel vagy nem megfelelő szemüveggel küszködhetnek. Mindannyian tudjuk, hogy kisebb fizikai gyengeségek is befolyásolhatják a kommunikációt. Ha a főnöknek fáj a feje a feljegyzés írása közben, az üzenet akaratlanul is összefüggéstelen vagy ingerült lehet.

SZEMANTIKAI ZAVAROK

Ez a probléma magukból a szavakból fakad. Ha hibás kiejtés torzítja el a szót, az üzenetet félreérthetjük. Tévútra kerülhetünk, ha ugyanaz a szó mást jelent a különböző embereknek. Például ha úgy írsz le egy embert, mint aki „ügyel a részletekre”, valószínűleg azt gondold, hogy alapos, de

a hallgató negatívan értelmezheti a kifejezést, azaz szórszálhasogatónak tarthatja.

KÖRNYEZETI ZAVAROK

Ezeknek az akadályoknak gyakran az egyéni vagy csoportattitűdök az okai. Hajlamosak vagyunk az információt aszerint megszüntetni, ahogyan a valóságot érzékeljük, és ez az érzékelés különbözhet más emberektől vagy csoportokétól. Tekintsük át a környezeti zavarok lehetséges forrásait:

1. **Kor.** A *generációs szakadék* kifejezés mutatja azt a tényt, hogy a korkülönbségek miatt az emberek másként láthatnak dolgokat. Szüleikkel kommunikáló kamaszok jól ismerik ezt a jelenséget.

2. **Nem.** Férfiak számára elfogadható viccek vagy megjegyzések sérthetik a nőket és fordítva. Továbbá az észlelt szexista attitűdök beárnyékolhatják azoknak az üzeneteknek a fogadását is, melyeknek semmi közük a nemekhez.

3. **Külső megjelenés.** Az „öltözködéssel a sikerért” kurzusok alapja az, hogy az embereket részben az alapján ítélik meg, ahogyan öltözködnek. Ez a besorolás lehet, hogy nem tetszik nekünk, de nem valószínű, hogy megszűnik. Ha a munkára jelentkezők rendetlen vagy oda nem illő öltözékben jelennek meg, üzenetet küldenek vele. Ugyanígy az, akinek dohánytól sárgák az ujjai, különösen, ha a jövőd munkáltató nem-dohányzó.

A zavar oka nem csak az emberi megjelenés lehet. Egy maszatos külsejű, áthúzásokkal teli levél taszíthat annyira egyes olvasókat, hogy ne figyeljenek a tartalomra.

4. **Kulturális attitűdök.** A kulturális attitűdök a nyilvánvaló faji és vallási előítéleteken túl is okozhatnak zavarokat. Például az időhöz való viszony kultúránként változik. Az észak-amerikaiaknak fontos a pontosság. Az üzleti életben az „időben” pontosan a megjelölt órát jelenti, esetleg a megjelölt percet. Észak-amerikai vezetők, akik egy órán át lóbálják a lábukat egy dél-amerikai társaság várószobájában, feldühödhetnek az „elvesztegetett idő” miatt, ha nem veszik észre, hogy elképzeléseiket az időről nem mindig osztják mások.

A térhez való viszony is sokféle. Kutatások mutatják, eltérő elképzelések arról, mi a „privát tér”, ez kommunikációs problémákat okozhatnak. Például a dél-amerikaiak és dél-európaiak szeretnek közeledni, amikor egymáshoz beszélnek. Az észak-európaiak és észak-amerikaiak ellenkezőleg, szeretnek kb. egy méter távolságot tartani üzleti kapcsolatoknál, és csak akkor közelednek, ha a kapcsolat bizalmasabbá

válik. A britek szokásos tartózkodásuknak köszönhetően annak a hírnévnek örvendenek, hogy ők a „legkimértebbek”.

Ezekből a különböző kultúrákból származó emberek könnyen akaratlanul is megsérthetnek másokat, mikor egymással beszélnek, ha a beszélgetés alatt közelednek vagy hátrálnak.

Mindezek a lehetséges akadályok azt mutatják, hogy megfelelően írni vagy beszélni több, mint a helyes nyelvtan vagy a józan logika. A nyelvtan és a logika természetesen fontos, de nem elegendő a teljes megértéshez.

A sikeres kommunikáció legalább annyira függ az attitűdöktől és érzékeléstől.

4.4. A nem verbális kommunikáció

Ha a nem verbális kommunikáció nem támasztja alá a verbális, a mondanivaló hiteltelenné válik, és a hallgatók bizalma megrendül a beszélőben.

A nem verbális kommunikáció a beszélgetőpartnerrel szembeni alapvető viszonyt fejezi ki. Nem verbális jelzéseink elárulják azokat az érzéseinket is, melyeket nem akarunk kiadni.

	Személyes kommunikáció	Telefonos kommunikáció
Testbeszéd	55%	0%
Hangnem, hangszín, hangminőség	38%	82%
Kimondott szavak	7%	18%

Főbb nem verbális csatornák:

- Megjelenés: öltözködés, frizura, kozmetikumok
- Arc kifejezés
- Szemkontaktus
- Testbeszéd: gesztusok, testtartás
- Fizikai távolság
- Paralingvisztikai jelzések: beszéd sebessége, hangmagasság, ritmus, hangerő, beszédtempó, akcentus, hangszín.

A NEM VERBÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ CSATORNÁI

Mimika

- szem, száj körüli izmok összetett mozgása
- kultúrafüggő
- akaratlagos/spontán elemek összessége
- tekintet, szemmozgás, szemkontaktus
- a helyzetet kontrollálja (figyelem, befolyásolás)
- érzelmek szuggesztív közvetítője
- kommunikációt szabályoz
- hierarchia-kifejező

Vokális csatorna

- a hangsúly elhelyezése, a beszéd sebessége
- a hangnem (keménység, lágy hang)
- hanghordozás, hanglejtés, hangmagasság
- hangszín (tisztá/rekedtes)
- a belső feszültség változását jelzi

Gesztusok

- fej, kezek, karok mozgása
- tudatos/ösztönös
- sokszor önálló nyelvvé fejlődnek (egyezményes gesztusok + kultúrafüggő elemek)
- önkéntelenek: jelzések a feszültségről, érzelmekről

Testmozdulatok, testtartás (kinezika)

- akaratlagos/spontán
- visszahat a fizikai állapotra is (pihentető tartás)
- kifejezi a viszonyt a partnerhez, a közlésekhez
- álláspontot, érzelmeket, lelkiállapotot közvetít

Távolságtartás

- ha kötött elhelyezkedés van: kis elmozdulások jelentik
- a partnerek közti viszony fokozatait jelzik (bizalmas, személyes, társasági, nyilvános)

Szimbolikus csatorna

- ruházat, hajviselet, smink
- jelvények, egyenruha, használati tárgyak, fizikai környezet
- közlő szimbólumok (jeggyűrű)
- státuszt, hierarchiát, viszonyt fejeznek ki

Érintés

- a bőrfelületen történő kommunikáció (pl., kézfogás, váll)
- szagok, illatok
- viszonyt fejez ki, befolyásol
- rejtett érzelmi hatást vált ki.

4.5. A kérdezés módszerei.

Kérdés típusok és azok alkalmazásának technikái.

Gyakran okoz hosszú csendeket, félreértést vagy zavart ha nem megfelelő **kérdést** teszünk fel, vagy épp nem a megfelelő módon. Érdeemes általánosabb, de a személyes érdeklődést felkeltő/érintő kérdésekkel indítani, és csak a hangulat oldódása és a kapcsolat megerősödése után rátérni a kényesebb témákra.

A társalgást gördülékenyebbé teheti, ha át vesszük a partner által használt kifejezéseket, szófordulatokat, és *beépítjük* azokat saját megfogalmazásunkba. Ez figyelmünkről tanúskodik, és fokozza a beszélgető kedvet.

Hasonló a hatása a *nyílt* kérdéseknek, melyek a zárt kérdésekkel szemben lehetőséget adnak egy gondolat bővebb, részletesebb kifejtésére. Ha többnyire eldöntendő kérdéseket teszünk fel, akkor valószínű, hogy tényleg csak „igen-nem” válaszokat kapunk. Ilyen kérdéseket csak akkor érdemes feltenni, ha röviden egyértelművé szeretnénk tenni valamit. A zárt, „mikor?”, „hol?” „mit”? „mennyi”? típusú konkrét kérdésekre valószínűleg rövid, néhány szavas mondat lesz a válasz, míg a nyílt, „hogyan?” és „miért?” kezdetűek több lehetőséget adnak.

Zárt kérdések: tényekre és tárgyszerűségekre kérdezünk rá (pl. hány órát dolgozik átlag egy nap; volt-e valaki, akinek a hatására választotta ezt a pályát). Sokszor egy szó az adható válasz, és a beszélgető partner nyitottságának és beszélő kedvének függvénye, mesél-e többet is, mint amit kérdeztek tőle.

Nyitott kérdések: a kért személyes tapasztalatán, vélekedésén múlnak a válaszok, ilyenkor hosszabb elbeszélésre lehet számítani (pl.; miért ezt a szakmát választotta; hogy telik általában egy napja, mitől rokonszenves neki valaki; hogy telik általában egy napja). Itt arra kell figyelni, hogy ne legyenek túl általánosak a kérdések (pl. „mi újság mostanában a munkahelyén?”)!

Nyílt kérdések lehetnek egyértelmű, rövid választ váró (pl. „hogyan ismerkedtek meg a férjével”), de lehet egészen tág teret adó, az élmények, attitűdök, jelentős események és személyek felderítésére (pl. „meséljen a gyerekkoráról”).

Zárt kérdéseket tehát inkább a beszélgetés elején, „bemelegítésül” érdemes feltenni, később jó, ha minél több lehetőséget adunk a másiknak saját nézetei, véleménye, gondolatai kifejtésére. Ebben segíthet az a módszer, hogy amikor elhallgat, mondanivalóját röviden összefoglalva tovább kérdezzük annak valamely részletével kapcsolatban.

4.6. A visszajelzés.

A visszajelzés technikái.

Akár valamilyen képzésben veszünk részt, akár más módon kerülünk együttműködést igénylő helyzetekbe, szükségünk van munkánk mások általi értékelésére. Ez elengedhetetlen ahhoz, hogy világosabban lássuk: helyes úton jártunk-e, hatékonyan dolgoztunk-e, az történt-e, amit elképzeltünk. Ez segít abban, hogy azonosítsuk erősségeinket, amikre máskor is támaszkodhatunk, valamint hibáinkat és azokat a területeket, amik változtatásra szorulnak. Így a tudatos tervezéshez, az eseteleges javításhoz, újításhoz kellő információkat gyűjthetünk.

Ha csoportban dolgozunk, kérhetünk a csoporttagoktól személyes visszajelzéseket, hogy megtudjuk, mit éreznek és gondolnak a résztvevők. Mások véleménye, tapasztalatai nemcsak a munkában kamatoztathatók, de tükröt is tarthatnak elénk (ami az önismeret szempontjából nyilvánvalóan alapvető, hisz fontos felismerés lehet mondjuk, ha kiderül, hogy világosnak gondolt magyarázatunkat senki nem értette, vagy hogy a bizonytalanságunkat leplezendő határozottságunkat mások agresszivitásnak érzékelik). A többi résztvevő élményeinek verbalizálása támpontokat ad viselkedésük megértéséhez, javítja helyzetértelmezési képességünket, általánosságban hozzájárul mások különbözőségének megismeréséhez és elfogadásához. Érdemes tehát élni ezzel a lehetőséggel.

Hétköznapijaink amúgy is szűkölködnek a visszajelzésekben. Sem spontán nem vagyunk vele adakozók, sem a formalizált módjai nem kidolgozottak kultúránkban. Bármennyire is hasznos lenne mindannyiunk fejlődéséhez, nem természetes rámutatni mások hibáira, mert esélyes, hogy személye elleni támadásnak veszi. Építő kritika nélkül viszont honnan tudnánk, min kéne változtatni? De dicsérni sem tudunk igazából. Mintha méltóságunkat sértené, hogy elismeréseket adjunk másoknak, nem beszélve a dicséret fogadásának zavaráról.

Azonban meg lehet tanulni különbséget tenni a személynek szóló támadások és a negatív, de segítő visszajelzések között. Ki lehet alakítani a konstruktív visszajelzések gyakorlatát. Ehhez alapértelmezéssé kell tenni, hogy a csoportban mindenki épülése a cél, meg kell állapodni abban, hogy védjük a másik fél méltóságát, önbecsülését – cserébe biztosak lehetünk abban, hogy minket is óvni fognak a többiek. Ha közösen elfogadott cél a fejlesztő értékelés, akkor tudjuk, az elhangzottak kapaszkodókat nyújtanak a reális önértékeléshez, információkat a pozitív változásokhoz. Így mindenkinek szabadságában áll elfogadni (vagy éppen

elutasítani) a rá vonatkozó információkat, élni vele és felhasználni azt belátása szerint.

Milyen legyen a visszajelzés?		Miért?
Leíró	Kerüld az erkölcsi ítékezést és az interpretációt! Ne értékelj, ne értelmezz! A „mi?” és a „hogyan?” kérdésre válaszolj! A „milyen?”, és főleg a „miért?” kerülendő.	A minősítések és interpretációk rólad szólnak, nem annak, akinek a visszajelzést adod! Tényekkel nem lehet vitázni. Ha nincs ítékezés, nincs védekezés sem. Mindenki önmagáért felelős: így a másokra bízunk, felhasználja-e, vagy sem, amit hall.
Konkrét	Ne általánosíts! Kerüld a változás szempontjából semmitmondó megfogalmazásokat!	Az általánosítás értéktelen (nem lehet vele mit kezdeni), és felesleges konfliktusokat generálhat. Minél konkrétabb a visszajelzés, annál több következtetést lehet levonni belőle, amiből profitálni lehet.
Hasznos	Segítő legyen az érintett felek számára, felhasználható információt adjon! A kritika olyanra vonatkozzon, amin lehet változtatni!	Az öncélú megjegyzések nem a fejlődést szolgálják. Ha valamin nem lehet változtatni, inkább ne említsük.
Másokat figyelembe vevő	Légy tekintettel minden érintett félre, ügyelj a résztvevők alapvető igényeire! Használj énközléseket!	A visszajelzések nem csak a másikról szólhatnak, az is üzenetértékű lehet, ha a saját igényeidet közlöd énközlések formájában. Az énközlések nem sértik mások szükségleteit.
Világos	Adj lehetőséget a másik félnek, hogy megkérdezze, ha valamit nem ért!	Az érthetetlen üzenet nem üzenet. A félreértések sok zavart okozhatnak.
Megfelelő időben	Olyan gyorsan jelezz vissza, ahogy lehetséges!	Az időben távoli visszajelzés elveszti relevanciáját.
Kért	Ne adj visszajelzést, ha nem kérték! Kínáld fel az információt, de ne kényszerítsd a másokra!	A visszajelzés csak akkor hatékony, ha a fogadó is szeretné azt.
Korrekt	Alakíts ki olyan csoportnormát, amelyben természetes a nyílt kommunikáció, a visszajelzések cseréje, és azok ellenőrizhetősége!	Ha mindenkinek lehetősége van visszajelzéseket adni, ellenőrizhetőbb. Ha norma, hogy mindenki a másikért és a közösségért szól, ha esetleg kellemetlen is, ami elhangzik, nem személyeskedő.

4.7. A szuggesztív kommunikáció.

A szuggesztíók sajátosságai, szuggesztíók az orvoslásban

Szavainkkal (kommunikáció tudomány nyelvén üzeneteinkkel) képesek vagyunk önkéntelenül hatást gyakorolni arra, aki hallgat minket. Ezeket az üzeneteket szuggesztíóknak nevezzük. Számos olyan kutatási eredmény született, melyek azt bizonyítják, hogy a szavak melyeket hallunk és használunk, hatással vannak a testi folyamatokra, sokszor a gyógyulásra is. A szuggesztíók olyan csatornát jelentenek a fiziológiai folyamatok felé, melyet az orvos-beteg kapcsolatban tudatosan alkalmazni lehet. Sőt folyamatosan alkalmazunk is annak ellenére, hogy ennek sokszor nem vagyunk tudatában, hiszen a gyógyító munka során a beszédet munkaeszközként használjuk. Szuggesztíók folyamatosan érik az embereket, de folyamatosan közvetítik is azt. A szuggesztíók túlnyomó többségükben verbálisak, bizonyos helyzetekben nem-verbálisak is lehetnek. Minden ember fogékony a szuggesztíókra, de ennek mértékében egyéni különbségek mutatkoznak. Három olyan jellegzetes helyzetet különíthető el, melyben a szuggesztibilitás nő.

1. módosult tudatállapotok
2. félelem, kiszolgáltatottság, fokozott érzelmi igénybevétel
3. amikor a megszokott vonatkoztatási keretekre nem támaszkodhatunk, mert annyira szokatlan, újszerű a helyzet

Az orvoshoz fordulók esetében egyszerre több tényező is fennáll, ezért a beteg helyzet és az orvos-beteg interakció kitüntetett jelentőségű a szuggesztív hatások tekintetében. A szuggesztív kommunikáció elméletének ismerete nélkül egy számunkra teljesen semlegesnek, ártatlannak tűnő kijelentéssel vagy kérdéssel is negatív szuggesztíókat küldhetünk a beteg felé, ugyanis a kétértelmű megjegyzéseket negatívan értelmezheti, vagy a nem neki szánt kommunikációt is rá irányulónak foghatja fel.

5. Bibliográfia

James O. Prochaska- John C. Norcross- Carlo Di Clemente: Valódi újrakezdés, Ursus Libris, Budapest, 2009

N. Kollár Katalin-Szabó Éva (szerk.): Pszichológia Pedagógusoknak, Osiris, Budapest, 2004

Joseph P. Forgas: A társas érintkezés pszichológiája, Gondolat, Budapest, 1989

Ülkei Zoltán: A szociálpszichológia alapvonalai, JPTE, Pécs, 1996

Révész György-Bernáth László (szerk.): A pszichológia alapjai, Tertia, Budapest, 1996

Csabai-Molnár: Egészség, betegség, gyógyítás. Az orvosi pszichológia tankönyve, Springer Orvosi Kiadó, Budapest, 1999

Susan Smith: Kommunikáció az ápolásban, Medicina Kiadó, Budapest, 2003

Pilling János (szerk): Orvosi kommunikáció, Medicina Kiadó, Budapest, 2007

Barlai Róbert, Kővágó György: Krízismenedzsment, kríziskommunikáció, Századvég Kiadó, Budapest, 2004

Szabó Katalin: Kommunikáció felsőfokon, Kossuth Kiadó, Budapest, 2002

Kállai János - Oláh Attila - Varga József: Egészségpszichológia a gyakorlatban, Medicina Kiadó, Budapest, 2007

Linda Ewles-Ina Simnett: Egészségfejlesztés. Gyakorlati útmutató, Medicina Kiadó, Budapest, 1999

Hofmeister-Tóth Ágnes – Mitev Ariel Zoltán: Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika, Akadémia Kiadó, Budapest, 2007

Chris Roebuck: Hatékony kommunikáció. Scolar Kiadó, 2000