

2. A kommunikáció alapjai és a vezetői kommunikáció

Fekete Márta

A kommunikáció közlésfolyamat, tájékoztatás, információk átadása, cseréje, hírközlés megfelelő eszközök vagy jelek segítségével (MOLNÁR 2001). *A kommunikációnak aktivitása, irányultsága, célja, szándéka van. Átszövi a mindennapjainkat, emberi kapcsolatainkat, legegyszerűbb megnyilvánulásainkat.*

Paul Watzlawick osztrák-amerikai pszichológus, filozófus, a kommunikációelmélet egyik jeles képviselője azt mondja, hogy *lehetetlen nem kommunikálni* (WATZLAWICK – BEAVIN-BAVELAS – JACKSON 1967). Ez még akkor is így van, ha adott esetben minden erőnkkel azon vagyunk, hogy ne kommunikáljunk. Ugyanis a nem kommunikálás szándéka is kommunikál, annak is van üzenetértéke. Mint ahogy annak is, ahogyan leülünk, felállunk, felöltözünk, s a hajunkat hordjuk: meg sem kell szólalnunk, a másik ember máris egy sor információra tehet szert velünk kapcsolatban, ha kellően figyelmes. A kommunikációelmélet egyik axiómája tehát ez: nem tudunk nem kommunikálni. Az emberi interakciókban megbúvó kommunikatív tartalmak tudatos észlelése és feltérképezése, a folyamatos önképzés e téren hasznára válik az embernek mind szakmai, mind személyes életében. Ezért – stílszerűen – nem lehet a kommunikáció mellett szó nélkül elmenni.

Ebben a fejezetben a kommunikáció sokszínűségének bemutatására teszünk kísérletet. Szó lesz a kommunikatív képességről, a nyelvről, a beszédfejlődés kialakulásáról, a verbális és a nonverbális jelzések használatának megtanulásáról néhány fontos kommunikációelméleti modellről és a kommunikáció szerepéről a szervezetben, a vezetői viselkedésben.

2.1. A nyelv és a kommunikáció kialakulása

Descartes mutatott rá arra, hogy a nyelv használata és elsajátításának képessége az, ami az embert megkülönbözteti más fajoktól (PLÉH 2010). Míg az állati nyelvhasználatot valamilyen külső inger váltja ki (vagyis *reflex*), addig az emberi nyelv alkalmazását nem kizárólag külső ingerek vezérlik, hanem a beszélő szándéka. Az emberi nyelv *produktív* és *kreatív*. Ezen jellemzők részben egymást erősítik: a gondolatok nyelvi megformálásának gyakorlatilag nincsen gátja, s mivel a nyelvi megformáltság újabb és újabb nyelvtani szerkezetek használatával jön létre, ezért a mondatformálás végtelen kreativitása is adott (újabb és újabb szavak hozzáadásával és nyelvtani szerkezetek konstruálásával végtelen számú variációját gyárthatjuk egy rövid kijelentésnek). Nyelvileg semmi akadályja ennek, csupán a memóriánk szabhat gátat a „végtelennek”. Ez a nyelvi karakter, vagyis a *produktivitás*, a *kreativitás* és *rugalmasság* együttese az, amely lehetővé teszi a nyelv számára, hogy időben, térben

és a közölt tényeket tekintve korlátlan jelentéseket közvetítsen. Ez az embert kiemeli a többi, jeleket használó faj közül (OLÁH–BUGÁN 2000).

Az egymással kapcsolódás szavakon és a testbeszédén keresztül már egészen kicsi korunktól átszövi lényünket és mindennapjainkat. Az újszülöttek elnyújtott, tagolatlan hangokkal üzennek, amelyek azt a benyomást keltik a környezetükben, mintha panaszkodnának: éhségről, fájdalomról, kellemetlen érzésről. Konkrét tartalmat ezek a megnyilvánulások nem hordoznak – a csecsemő egész testével válaszol egy kialakult helyzetre. Jelentést ezeknek az üzeneteknek a környezet ad. Ebben az úgynevezett *preverbális szakaszban* a gügyögés a főszereplő, ehhez később társul némi párbeszédszerűség is: a csecsemő reagál édesanyja közléseire, megtanulja átvenni és átadni a „szót”. Ez a csecsemő kommunikatív aktivitása a környezete felé. Egyéves kor táján kezdenek formálódni az első szavak, ekkor a gyermekek 8–15 szóval dolgoznak, bár ennél lényegesen többet értenek meg. A lányok általában gyorsabbak a nyelvelsajátításban a fiúknál, de általánosságban elmondható, hogy másfél-két éves kor körül egyfajta *szótári robbanás* következik be, amely korszakban a gyerek szókincse átlagosan napi 10 szóval gyarapodik (OLÁH–BUGÁN 2001). A második életév vége felé ér el arra a pontra a gyermek, hogy a beszéd a kapcsolatteremtés eszköze lesz. Innentől kezdve ütemesen fejlődik a beszéd képessége, a gyermek lassan arra is nyitottá válik, hogy kommunikációja segítségével saját tevékenységébe másokat bevonjon, egyre bonyolultabb összefüggéseket megértsen (MÉREI–BINÉT 1998).

Fontos kiemelni, hogy a *gyermek utánzással tanul*, aktív szókincs elsajátítását illetően is. Ha a nyelvelsajátítás folyamatában nem jó minőségű útravalót kap, ha a vele beszélgető egyén beszédképessége elmarad az övétől, vagy elszigetelt környezetben nevelkedik, úgy jelentős elmaradások tapasztalhatók majd a nyelvelsajátítás folyamatában és a nyelvhasználat minőségében.

Jura és Losa esete

Lurija és Judovics kísérlete arra irányult, hogy felmérjék, a környezettel való aktív kapcsolat és interakció nélkül van-e nyelvi fejlődés. Jura és Losa egyipetéjű ikerpár volt, ötévesen kerültek a pszichológus páros rendelkezésére, mivel jelentős nyelvi elmaradással küzdöttek. Kétféle nyelvet használtak, az egyiket a külvilággal való kapcsolattartáshoz, a másikat pedig kizárólag egymás között (ez utóbbi az ikrek körében nem ritka jelenség, *kriptofáziának* hívja a tudomány). Egyik nyelv sem volt szókincsben gazdag, s messze elmaradt az ötéves gyerekek esetében kívánatos szinttől. A két tudós úgy vélte, az ikerpár nyelvi elmaradottsága elszigeteltségüknek köszönhető. Ezt bizonyítandó egy éven keresztül vizsgálták Jurát és Losát. Elsőként szétválasztották őket óvodai csoportjukban. Jurát külön logopédushoz járatták – ő elmaradottabb volt beszédfejlődésében –, ezzel azt vizsgálták, ha a beszédhiba öröklött, a korrigálás következtében Jurának jelentős mértékben kell javulnia. Az egy év elteltével az ikrek beszédhibája jelentősen csökkent, Jura nyelvhasználata 61, Losáé pedig 31%-ban felelt meg a kívánt nívónak. Jura értelmi és nyelvi képességei magasabb színvonalra jutottak Losáénál, köszönhetően a logopédusi munkának. Mivel az ikerpár a szétválasztásuktól kezdve ugrásszerű fejlődést mutatott nyelvi és értelmi képességeik területén, elmondható, hogy visszamaradásuk elszigeteltségüknek volt köszönhető. Fontos tanulsága a kísérletnek, hogy a gyermeki nyelvfejlődés csak a környezettel szoros és stabil interakcióban, integráltan, a társas kötődést erősítve valósulhat meg (MÉREI–BINÉT 1998).

A kommunikáció fejlődése alatt sokáig csak a nyelv épülését értették a tudósok, pedig ma már tudjuk, hogy jóval a konvencionális nyelvelsajátítás elindulása előtt, néhány hetes korban megkezdődik a nemverbális csatornák hasznosítási lehetőségeinek feltérképezése a csecsemőknél: a hanghordozással, hanglejtéssel történő „manipuláció”, a mimikai kommunikáció kipróbálása. Elkerülhetetlen tehát, hogy a nyelvi és kommunikációs készségek fejlődésének taglalásánál tegyünk egy kis kitérőt, s beszéljünk a nonverbális csatornák kialakulásáról is.

Az anya és a gyermek interakciója eleinte olyan egyszerű testi válaszokon keresztül zajlik, mint a bőr hőmérséklete, nedvessége, finommozgások jellege, ritmusa. Aztán szépen lassan bővül a csecsemő által használt nonverbális csatornák sora: bekapcsolódik a használatba a tekintet, a mimika, a vokális csatorna, a hallás élesedésével az ennek nyomán adott reakciók. Az anyákon kívül természetesen az apáknak vagy más családtagoknak a kommunikációs aktusba történő bekapcsolódása is döntő jelentőségű: az érzelemtől fűtött, élénk gesztusokkal és mimikával fűszerezett kommunikáció gyorsítja a csecsemő beszédtanulásának folyamatát.

A korai kommunikáció nagy hatással van az egyén későbbi kommunikatív képességeire, személyiségfejlődésére (BUDA 2012).

2.2. Néhány alapfogalom

A sikeres kommunikációhoz nem elegendő elsajátítani az adott nyelv nyelvtani struktúráit, kielégítő nagyságú szókincset, fontos ismerni a nyelvi kifejezésrendszerek funkcióit, alkalmazási lehetőségeiket. A nyelv lehet leíró, információt közlő, cselekvést, érzelmeket közvetítő. Amikor beszédbe elegyedünk valakivel, öntudatlanul is alkalmazzuk a *társalgás rejtett szabályait*. Grice nyelvfilozófus szerint a *társalgás során* a következőkre kell törekednünk:

- *menyiség elve* alapján: az épp szükséges ismeretek közlésére (légy kellően informatív!);
- *minőség elve* alapján: hiteles információátadásra, igazmondásra (légy őszinte!);
- *relevancia elve* alapján: a témához illeszkedő információk közlésére (maradj a tárgynál!);
- *világos fogalmazás elve* alapján: világos, érthető fogalmazásra (légy világos és érthető!).

Ha társalgás közben ezek valamelyike sérül, az jelzésértékű lehet a fogadó fél számára a közlő aktuális állapotáról vagy részvételi hajlandóságáról a kommunikációs aktusban (OLÁH–BUGÁN 2000).

2.2.1. Az interperszonális kommunikáció alapfogalmai

Az interperszonális kommunikáció néhány fontosabb fogalma: a *tartalom*, a *kód*, a *sztituáció*, a *kontextus*, a *kommunikáló személyisége*, a *címzett* és a *valóság értelmezése* (BUDA 1988).

- *Tartalom*: az üzenet tárgya. Utalhat a környezetre, egy elmúlt vagy bekövetkező eseményre, a kommunikációs folyamatra, a közlőre/befogadóra. Minősített tartalmak azok, amelyek meghatározott szabályok követésével mennek végbe (például papi áldás, rendőri kihallgatás, színházi jelenet). A Grice-féle elvekből következően a tartalom lehet:
 - *redundáns* (ismétlő, bőbeszédű) vagy a *szükséges ismeretekre szorítkozó*,
 - *hamis* (hiányos) vagy *igaz* (pontos),
 - a *témába nem illeszkedő* vagy *adekvát* (megfelelő, lényegét tükröző),
 - *nehezen érthető* vagy *világos*.
- *Kód*: jel, jelrendszer. A tartalom részben függ a kódtól, amelyben megfogalmazódik. Ezekben szövegeződik meg az átadandó üzenet. Az „emberi kommunikáció legalapvetőbb [...] és egyben legegyszerűsebb jelrendszere a nyelv” (MOLNÁR 2001, 10.), de beszélhetünk nonverbális kommunikációs kódokról is.
- *Sztituáció*: helyzet, beszédhelyzet, amelyben az üzenetváltás megvalósul. Az interakcióban részt vevő egyének alakítják ki. Függ a kommunikálók viszonyától, ahol és ahogyan létrejön a diskurzus (hely, környezet, intimitás vagy nyilvánosság).
- *Kontextus*: jóval túlmutat a sztituáció jelentésén – az a mögöttes tartalom, amely az üzenetet körbeveszi, jelentését módosít(hat)ja. A kommunikációs aktus a sztituációtól jóformán sosem választható el, és a kontextustól is csak igen ritkán (BUDA 1988). A kontextus ismerete megváltoztathatja az üzenet minőségét (MOLNÁR 2001).
- *A kommunikáló személyisége*: adó. Több változóban járul hozzá a kommunikációs aktus milyenségéhez, amelyet többek között befolyásolhat a személyben kialakult kép, a kommunikációs helyzet, a címzett, a kommunikáció célja. A céllal kapcsolatban Buda azt mondja, hogy „a mindennapi élet kommunikációs folyamatán belül vannak állandóan jelen lévő célrétegek, célszintek [...]. Ilyen a kontroll biztosításának célja a [...] partner felett, ilyen az *impressziókeltés*” (BUDA 1988, 61.).
- *Címzett, befogadó*: esetében is fontos az a kép, amelyet a kommunikáció helyzetéről, a kommunikációs partnerről, a tartalomról ápol. Befogadói oldalról döntő jelentőségű lehet a *nyelvi kompetencia*, amellyel a címzett operál, vagyis, hogy képes-e megérteni a mondandót, s érdemben reagálni rá. A közös kód megléte szintén elengedhetetlen, annak használati szabályaiban egyetértés szükséges a kommunikáló felek között. A kommunikációs aktus aktivitásáról árulkodik, hogy a befogadóból az információváltás egy pontján kommunikátor válik, s így tovább.
- *Valóságértelmezés*: minden egyén szubjektív valóságészleléssel rendelkezik. Mead, akinek a nevéhez a *szimbolikus interakcionista nézőpont* megalkotását kapcsoljuk, azt mondja, hogy az „emberek annak megfelelően viszonyulnak másokhoz és az őket körülvevő tárgyakhoz, ahogyan azokról gondolkodnak” (GRIFFIN 2003, 55.). Vagyis ha például a *kutya* szóra gondolunk, az egyik egyén számára kedves, puha, játékos szőrgombolyagot jelent, míg a másiknak egy vicsorgó, vérengző vadállatot jelenthet, aki megkergette kiskorában. A szimbolikus interakcionizmus szerint a szavak tehát önmagukban nem bírnak jelentéssel, mögöttes tartalommal

az azokat használók töltik meg. Minden ember ezzel a szubjektív valóság-tartalommal operál kommunikáció közben is. „Hétköznapiasítva” ezt a jelenséget arról van szó, hogy előfordulhat, hogy valaki nem ért bennünket, de ennek nem biztos, hogy rosszindulat, értelmi elmaradás vagy egyéb akadályoztatás az oka, „pusztán” az, hogy „nem egy nyelvet beszélünk”. A kommunikáció során feladat (lehet), hogy a valóságainkat közelítsük egymáshoz, és azokból egy közösen konstruált valóságot hozzunk létre, amelyben mindketten kényelmesen mozgunk.

2.2.2. A társadalmi kommunikáció néhány alapfogalma

Az interszónális kommunikáció elválaszthatatlan a társadalmi kommunikáció rendszertől. Idetartoznak például a *normák, szabályok*, amelyeknek egy interakcióban meg kell felelni. A normák skálája a „lehet”-től a „szabad”-on keresztül a „kötelező”-ig terjed, annak megfelelően, hogy egy bizonyos helyzet milyen viselkedést követel tőlünk. A legtöbb ember törekszik a normák követésére; tudja, hogy be nem tartásuk szankcióval jár. *A normakövető magatartás az egyén szocializációja során alakul ki*, s mintegy külső, objektív faktorként van jelen az egyén megnyilvánulásaiban. „[A] normák sajátos csoportokba, fűrtökbe rendeződve megszabják az emberi magatartást úgy, hogy meghatározzák, milyen helyzetben és milyen viszonylatban kinek hogyan kell viselkednie” (BUDA 1988, 67.).

A társadalmi keretrendszerben a normákon kívül különféle *szerepek* is jelen vannak. Ezek a következők:

- *Pervazív szerepek*: viselkedésünk egészére kiható jellegzetességünk: életkor, nem.
- *Családi szerepek*: a családban betöltött státusz: gyermek, anya, apa. A családban elfoglalt helyünk a személyiségben lenyomatot képez.
- *Foglalkozási (organizációs) szerepek*: a különféle rendszerekben elfoglalt helyek, amelyekhez sajátos értelmezések tartoznak (orvos, pap, közműves).
- *Szituációs szerepek*: azok a szerepek, amelyeket egyes helyzetekben felvesszünk. Ilyen például: vendég egy étteremben, ügyfél egy bankban, páciens egy orvosi váróban.
- *Privát szerepek*: ezeket a szerepeket önként vesszük magunkra: például barát, szerető.

A társadalmi viszonyrendszer szempontjából a szerepek megjelennek a szubkultúrában, a családi miliőben, a lakóhelyi közösségben, valamint egyéb társadalmi helyzetekben. Ezek mindegyike meghatározza a kívánatos normákat, s ennek eredményeként a kommunikációs kontextust is (BUDA 1988).

2.3. A kommunikáció csatornái

Amikor kommunikálunk, az összes csatornánk működésbe lép. Egy üzenet értelmezése a legbiztonságosabban úgy valósulhat meg, ha az összes jel együttállását igyekszünk egyszerre megfejteni. Az alábbiakban a közvetlen emberi kommunikáció két alapvető csatornáját, a verbális és a nonverbális csatornákat és azok jellegzetességeit mutatjuk be.

2.3.1. A verbális csatorna

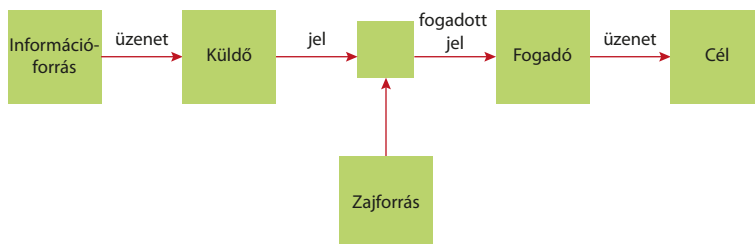
Elöljáróban fontos kiemelni, hogy a *verbális* szó jelentése bár szóbeli, alatta mégsem kizárólag a szóban elhangzó üzeneteket értjük, hanem az írásos üzeneteket is, vagyis a leveleket, e-maileket, SMS-eket is akár. *A verbális kommunikáció kódrendszere a nyelv, amely kulturális termék*, egy képesség – Noam Chomsky szerint – „velünk született és neurológiailag determinált” (BUDA 1988, 83.). A társadalom különböző rétegeiben és szerepeiben, nem azonos mennyiségű kódjelet használunk. Általánosságban elmondható, hogy a magasabb társadalmi rétegben helyet foglaló egyének több szót használnak, ezáltal árnyaltabban képesek megfogalmazni mondandójukat. A nyelvi kulturáltság nagymértékben függ az egyén elsődleges szocializációjától, s nagymértékben befolyásolja a karrierjét (továbbtanulási, munkahelyi elhelyezkedési lehetőségeit). A különféle szervezetek, közösségek szintén eltérő szókinckészlettel operálnak. Elég, ha a különböző nyelvi dialektusokra, argóra, szaknyelvre gondolunk. Buda szerint (BUDA 1988) a városi és falusi közösségek közti nyelvi különbség nemcsak a szókinck, dialektus tekintetében figyelhető meg, hanem a nemverbális jelek használatában is, amely a kisvárosi emberek esetében intenzívebb, kifejezőbb.

A társadalmi kommunikációval kapcsolatban utaltunk a *nyelv normatív szabályozottságára*. Minél inkább közösséget vállalunk egy csoporttal, annál szívesebben és aktívabban vesszük át annak előírásait. Az egyén személyes kapcsolataiban hasonló szabályszerűségekre lelhetünk. Az interperszonális kommunikációval kapcsolatban említett valóságértelmezés jelentősége a verbális kommunikáció esetében az, hogy ha a velünk interakcióba kerülő egyén empátikus megértésére törekszünk, figyelniük kell az egyéni jellegzetességekre.

A szóbeli közlések értelmezésének többféle megközelítése létezik, ezekből e helyütt – a teljesség igénye nélkül – hármat közlünk:

- a Shannon–Weaver-féle kommunikációs modell,
- Karl Bühler nyelvi funkciókat érintő modellje,
- kommunikációpszichológiai megközelítés a közlés négy aspektusáról.

Az interperszonális kommunikáció alapfogalmait (adó, vevő, csatorna, üzenet, kódolás/dekódolás, zaj, kontextus) *Shannon–Weaver-féle kommunikációs modell* fogja össze, amelyet egy telefontársaság kérésére alkottak meg, s a *kommunikációt mint információfeldolgozást* vizsgálja.



1. ábra

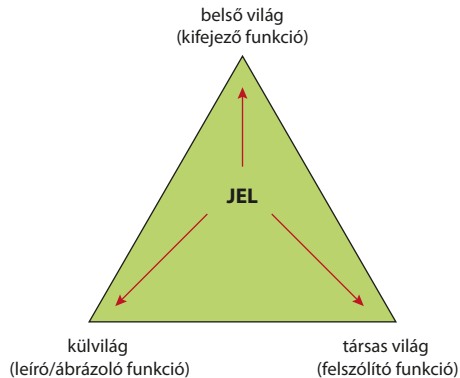
*A Shannon–Weaver-féle kommunikációs modell:
egy általános kommunikációs folyamat sematikus leképezése*

Forrás: saját szerkesztés GRIFFIN 2003 alapján

A modellhez később kapcsolódott a *visszacsatolás* fogalma, amely az adó és a vevő folyamatos szerepcseréjén alapszik (GRIFFIN 2003). A visszacsatolás hiánya is információértékű: árulkodhat arról, hogy a velünk interakcióban álló egyén nem ért egyet a mondandónkkal, vagy arról, hogy nem érkezett meg hozzá a feladott információ, ezért annak átfogalmazása, megismétlése szükséges (MOLNÁR 2001).

Különbséget teszünk *közvetlen* és *közvetett emberi kommunikáció* között. Közvetlen kommunikációról akkor beszélünk, ha a felek térben és időben egy helyen vannak, tehát a visszacsatolás aktuálisan lehetséges. A közvetett kommunikáció minden egyéb: levél, könyv, üzenetrögzítőről lehallgatott üzenet. A kettő között helyezkedik el a *félíg közvetlen kommunikáció*, amelynek során vagy a térbeli, vagy az időbeli „együtt levés” megvalósul (telefon, chat, videótelefon).

Bühler szerint minden közlésnek három aspektusra épít: a *kifejező*, a *leíró* és a *felszólító* funkcióra. A közlő megnyilatkozásában benne rejlik ő maga, belső állapota. Ez a *kifejező funkció*. A tartalom, amelyet közvetít, a *leíró vagy ábrázoló funkció*. A *felszólító funkció* pedig a mások viselkedésének befolyásolására irányuló törekvés (PLÉH 2012).



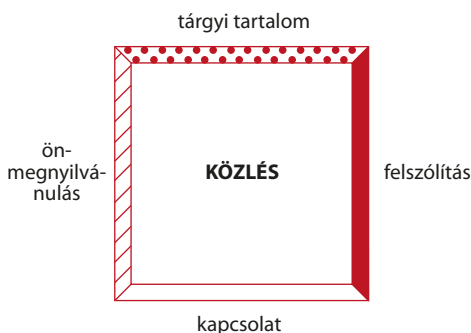
2. ábra

Karl Bühler-modell

Forrás: saját szerkesztés PLÉH 2012 alapján

A *kommunikációpszichológiai megközelítés* szerint „minden kommunikációnak van tartalmi és relációs szintje” (WATZLAWICK et al. 2002, idézi SCHULZ VON THUN 2012, 13.). Watzlawick kijelentését továbbfejlesztve Schulz von Thun és kollégái a kommunikációs aktus négy problémacsoportját jelölték meg (3. ábra):

- *Tárgyi aspektus*: a tartalmak érthető, világos közlésének képessége.
- *Kapcsolati aspektus*: milyen viszonyt ápolunk embertársainkkal, amikor kommunikálunk velük: egyenrangú vagy alá-fölé rendeltségi viszonyt?
- *Önmegnyilvánulási aspektus*: minden közlés ízelítőt nyújt a másik egyén számára a személyiségünkből, ízlésünkből, véleményünkből. (A megnyilvánulástól való félelem ronthatja a kommunikáció minőségét.)
- *Felszólítási aspektus*: a befolyásolás és a manipuláció szándéka.



3. ábra

*A közlés négy oldala**Forrás: saját szerkesztés SCHULZ VON THUN 2012, 15. alapján*

Nézzük meg mindezt a gyakorlatban! A férj és a feleség kocsikázik valahova, s a nő ül a kormánynál. A férfi hirtelen felhívja a figyelmet arra, hogy zöld a lámpa, mire a nő egy ingerült „Most ki vezet?!“ válasszal reagál. Egy egyszerű üzenetről beszélünk, a fenti model alapján mégis számtalan információt hordozhat ez számunkra. Egyrészt rendelkezik tárgyi tartalommal, amely talán a legegyszerűbb az összes közül: a lámpa épp zöldre váltott. Az önmegnyilvánulás aspektusa némileg bonyolultabb ennél. Mit árul el ezzel a közlő magáról? Talán azt, hogy figyel az úton történő változásokra. Vagy, hogy ismeri a színeket. Esetleg, hogy siet. Ezek a kommunikatív tartalmak sokat mondanak az üzenet feladójáról: lelkiállapotáról, személyiségéről, szokásokról. S ha mindezt nem írásban, hanem szóban kapjuk, a nonverbális jelekből még egy sor további információt nyerhetünk. A kapcsolati oldal azt mutatja meg, milyen viszonyban áll a közlő és a befogadó. Miért hívja fel a férj a feleség figyelmét a lámpa színére? Törődik vele, esetleg gyámkodik felette? Ebből az üzenetrészből ítélheti meg a címzett, hogy milyen az irányában tanúsított viszonyulás a feladó részéről, ezért különösen fontos annak detektálása. Jelen példánkban a feleség reakciója („Most ki vezet?!“) egyértelmű elutasítása a kapcsolati relációnak. Figyelem, nem a tárgyi tartalomnak, hanem az abban közvetített viszonyulásnak! A negyedik aspektus, a felszólítás a közlés hatását rejti, vagyis azt, hogy milyen céllal fogalmazódott meg maga a közlés. Talán a férj a segítő szerepében tetszeleg, s erre a minőségére visszajelzést vár? Esetleg bizalmatlan felesége vezetési képességeit illetően, és bizalmatlanságában megerősítést remél? A felszólítási aspektus lehetőségei végtelenek, egy biztos, hatást elérni, manipulálni lehet általa (SCHULZ VON THUN 2012).

2.3.2. A nonverbális csatorna

Azokat a kommunikációs módokat nevezzük nonverbálisnak, amelyek a beszédetől, nyelvtől, szótól függetlenek. Míg a beszédben van egy egyezményes jelrendszer (nyelv), amelynek használata tudatos, addig a nemverbális üzenetekben *nem lehet fel egyezményes jelrendszer, és nem teljesen tudatos a használatuk* és a percepciójuk sem. A nonverbális üzenetek őszintébbek és nehezebben korrigálhatók, mint a verbális közlések. Gondoljunk

csak arra, hogy míg egy írott szöveget könnyedén kitörlünk, a mondandónkat kijavítjuk, egy önkéntelen arcrándulást, homlokráncolást, mosolyt azonban nehezen lehet semmissé tenni. Egyes kutatások szerint a kommunikatív tartalmak megértéséhez a verbális kommunikáció csupán 35, míg a nonverbális 65%-ban járul hozzá. A jelnyelvi rendszerek nem minősülnek nonverbális kommunikációnak, hiszen az abban használt egységek ugyanúgy szavakat, kifejezéseket rejtene, használatuk egyezményes, megállapodásos, illetve tudatos (BUDA 1988; BUDA 2012; MOLNÁR 2001). Az alábbiakban végigvesszük azokat a főbb csatornákat, amelyeken keresztül a nonverbális jelzések születnek.

Mimika • A mimika az arc izmainak játéka, mozgása. A mimikai kommunikációt már Darwin is vizsgálta, de a kérdéssel leginkább mélyrehatóan Ekman foglalkozott. Szerinte az arcon *hét alapérzelem* tükröződik: *öröm, meglepetés, félelem, szomorúság, harag, undor, érdeklődés*. A mimikánk állandó munkában van, s mivel az ezzel kapcsolatos biológiai kód minden emberben megtalálható, ezért dekódolásuk viszonylagos biztonsággal megy végbe. A mimika szempontjából legfontosabb vonalak az arcon a szemé, a szemöldöke és a szájé. A mimikai kommunikáció befolyásolása tanulható.

Ekman és a mimikai kommunikáció

Paul Ekman a mimikai kommunikáció kultúránkénti kifejeződését a következőképp vizsgálta: munkatársaival a nyugati civilizációtól elzárt népeket keresett fel – új-guineai törzseket –, akikről videófelveteleket készített. Ezeket a felvételeket aztán megmutatta más kultúrák tagjainak. Azt találta, hogy az egymással egyébként nem érintkező népek magabiztosan képesek azonosítani a különféle érzelmkifejezéseket. Ez arra utal, hogy vannak biológiailag meghatározott érzelmkifejezési módok, amelyek kultúrától függetlenek. Természetesen érezhetők kulturális hatások az érzelmkifejezések tekintetében, hiszen vannak olyan helyzetek – szervezeti vagy társadalmi kultúrák –, amelyekben a mimikai kommunikáció visszafogott használata a kívánatos (BUDA 1988).

Tekintet • Külön nemverbális csatornaként utalunk rá. Már magasabb rendű állatoknál is megfigyelhető a jelenléte, biológiai értelemben *túlélési értéke* van, hiszen a tekintet segítségével térképezhető fel, hogy jelen van-e támadásra készülő ragadozó. Funkciói: *ellenőrző* (figyelemfelkeltés, befolyásolás), *impressziókeltés* (kontroll, benyomás), *szimpátia/szeretet kinyilvánítása* (aki jobban tetszik, szimpatikusabb, arra többet nézünk). Ezek a cselekmények többnyire tudattalanul mennek végbe. A tekintetkommunikáció gyakran *normatív szabályozott*: bizonyos kultúrákban, bizonyos kontextusban adott viselkedés nem megengedett (például, más asszonyának *fixírozása*). A tekintet kapcsán a pupillának van még jelentős szerepe, amely izgalom, heves érzelmek hatására kitágul (meglepetés, izgalom, ijedtség).

Vokális kommunikáció • A hangunkkal történő informálás: *hanghordozás, hangsúly, hangnem*. Nem számított mindig önálló területnek, a rádiózás tette azzá, hiszen ebben az esetben csak a hanggal lehet érzelmeket kifejezni. Mivel a legkevésbé manipulálható csatornáról beszélünk, annak ellenére, hogy rengeteg zavarjelet hordoz magában, a pszichiátriai/pszichológiai diagnosztika szerves része.

Mozgásos csatornák • Az egész testtel történő kommunikációt jelenti. Mivel alapvetően nem finommozgásokról beszélünk, ezért viszonylag látványos a megjelenésük. A *gesztusok*, a testtartás és a *térközszabályozás* tartozik ebbe a csoportba.

- *Gesztusok*: a kéz, a karok, a váll, a fej mozgása. Ide köthető *számos többnyire egyezményes jel*, vagyis több eltérő kultúrában is ugyanazt értjük e jelzések alatt (például fejcsóválás, győzelemjel, fenyegetően ökölbe szorított kéz, a nyelv kiöltése). Szabályozó funkciót hordoznak (hiszen a kezünkkel jelentkezünk, ha magunkhoz szeretnénk ragadni a szót). Azonban a gesztusok is sok zavarjelet közvetítenek, üzennek a partner lelkiállapotáról. Gondoljunk például a gyűrűjét idegesen birizgáló nőre, a vizsgán ujjait tördelő egyetemistára (a kezek egyébként is jól mutatják a feszültséget). E téren pedig az érintésnek is jelentős szerepe van, leginkább a kapcsolat szorosabbra fűzésében.
- *Testtartás*: a testtartás által kommunikált jelentések. *Kulturális hatás* alatt áll (különböző helyzetekben meghatározott testtartás a kívánatos), és szabályozó funkciója is van: egyes testtartások odafordulást, érdeklődést jelentenek, míg mások éppen ellenkezőleg.
- *Poszturális tükrözésként* nevezzük azt a folyamatot, amikor egymáshoz közel álló emberek átveszik egymás testtartását.
- *Térközszabályozás (proxemika)*: a beszédpartnerünktől felvett távolság kommunikatív értéke. Hall amerikai kutató nyolc távolságtípust különböztet meg (HALL 1995):
 - nagyon közeli (intim);
 - közeli (0,5 m);
 - viszonylag közeli (0,5–1 m);
 - közeli semleges (1–1,5 m);
 - távoli semleges (1,5–2 m);
 - nyilvános (2–3 m);
 - termen át (szónoki);
 - távolság nyújtása (elmenőben).

Több, a fentihez hasonló felosztás született a személyközi távolságokat illetően, azonban egységesen elmondható, hogy az egyének közti kapcsolatról ez a karakter keveset mond, a távolságtartásnak inkább a kommunikáció dinamikájában van szerepe.

Kulturális szignálok • Általában nem nonverbális, hanem *harmadlagos kommunikációs csatornaként* utalunk rá. Az alapvető különbség a nonverbális jelzések és e között, hogy ez utóbbiak tudatos választásunk eredményei. Például, ahogyan „viseljük magunkat”: amilyen öltözetet választunk, hajunkat vágatjuk, amilyen ékszereket hordunk. Hivatásos szervezeti kultúrában a felvarrók (állományjelző, rendfokozatjelzés) meglepte is mind-mind a valahova tartozásról árulkodik. Tudományos értelemben a kulturális szignálok mindazok, amelyek *kontextuális keret*et adnak a lényünknek. Mivel ezek a jelek önkéntes, tudatos választásunk eredményei, ezért azt az üzenetet hordozzák, ahogyan a személyiség bizonyos interakciókban a viszonyulást magával szemben elvárja, illetve amilyen viszonyulást partnerének ad.

Hazugságra utaló jelek

Számtalan kutatás készült arra vonatkozólag, hogy megállapítsák, mely verbális és nonverbális jelek utalhatnak hazugságra. Azonban a korai kutatások nagy hátránya, hogy kísérleti körülmények között vizsgálták az erre utaló jeleket, amelyeknek így azonban nincs tétjük, ebből adódóan a vizsgált személy nem éli át ugyanazokat az érzelmeket, mint egy nagy téttel rendelkező hazugság esetében, így nem is ugyanazokat a jeleket fogja produkálni, mint a való életben. Wright Whelan és munkatársai azonban más módszerhez folyamodtak (WRIGHT WHELAN – WAGSTAFF – WHEATCROFT 2014). Olyan videófelvételeket elemeztek, amelyeken hozzátartozók a médián keresztül eltűnt hozzátartozóik hollétével kapcsolatban kérnek segítséget a lakosságtól. Az 50 kielemezett videóból 25 esetben a felszólaló személy valóban aggódott hozzátartozója miatt, a másik 25 videóban szereplő felszólalóról viszont utólag bizonyíthatóan kiderült, hogy ő maga volt felelős a hozzátartozó eltűnéséért. Ezek a videók mind valóságosak, ráadásul nagy téttel rendelkező hazugságok szerepelnek bennük, mivel ország-világ előtt hazudni egy ilyen komoly kérdésben a legtöbb ember számára igen erőteljes fiziológiai és más reakciókkal jár. Az eredmények azt mutatták, hogy a megtévesztő felszólalóknál sokkal gyakrabban fordult elő tekintetkerülés, beszéd- és nyelvtani hibák, valamint felületes szóhasználat. Ezzel szemben az őszinte felszólalásokra jellemző volt a pozitív érzelmi kifejezés az eltűnt hozzátartozóval szemben, valamint a részletesség. Úgy tűnik tehát, hogy a hazugság jeleinek kutatása sokkal gyümölcsözőbb, ha laboratóriumi környezet helyett valós ügyekre fókuszálunk, erre pedig a digitalizációnak és ezáltal a felhasználható adatok növekvő mennyiségének köszönhetően egyre több lehetőség van.

A fenti rövid áttekintésből látható, hogy számtalan kulturális és egyéb változó befolyásolhatja a nonverbális jelzések megjelenését. Azt mondani, hogy bizonyos gesztus, testtartás ezt, a másik pedig egészen biztosan azt jelenti, nagyon hibás következtetés lenne. A kommunikációban lényeges elem, hogy kontextusban kell és érdemes a jelzéseket vizsgálni, hiszen az egyes csatornák apró jelzésein keresztül az üzenet egészének módosítása valósulhat meg. A *kongruencia* (megegyezés, megfelelés) fogalma kikerülhetetlen e helyütt, azt a kommunikációs folyamatot jelenti, amikor a verbális és a nonverbális jelzéseink összhangban vannak egymással. A kongruens viselkedés a hiteles kommunikátorság előszobája. Hétköznapi megnyilvánulásainkban arra kell törekednünk, hogy ez a hitelesség megvalósuljon a kommunikációnkban a nonverbális és a verbális kommunikációnk tudatos összehangolása segítségével; azt mondjuk, ahogy mondjuk. Jó hír, hogy ez – megfelelő önismerettel és önreflexióval – tanulható, fejleszthető (lásd a *Pszichológia a közszolgálatban I.* 6. fejezetét).

2.4. A kommunikáció helye a szervezetben és a vezetői kommunikáció

A kommunikáció egy szervezet működését teszi gördülékennyé, és eredményes működésének alapja az abban létrejövő kommunikáció minősége. Egyes kutatások szerint egy szervezetben dolgozó egyén munkaidejének 50–80%-át kommunikációs tevékenységgel tölti (GIRI–KUMAR 2009). Tehát egy olyan faktorról beszélünk, amelyen keresztül bizonyos szervezeti célok valósulhatnak meg. Fontos megjegyezni, hogy minden szervezet egyedi kommunikációs rítussal, egy közösen vállalt és ismert valósággal rendelkezik, amelynek ismeretében és keretein belül a szervezet tagjai tevékenykednek. Jellegéből fakadóan

emiatt általánosságban nehézkes szervezeti kommunikációról beszélni (PACANOWSKY – O'DONNELL-TRUJILLO 1983).

Egy szervezeten belül megkülönböztetünk *formális és informális csatornát*. A formális csatorna része a *lefelé irányuló kommunikáció*, amely a vezetőtől indulva a beosztott felé valósul meg. Idetartozik a *feladatok delegálása, a szervezeti stratégia meghatározása, a segítő-nevelő irányú üzenetek, elvárások felállítása, a teljesítményről történő visszajelzés*. A formális csatornának a felfelé – beosztottól a vezető felé – mutató iránya a *sérelmek közlését, problémák prezentálását, beszámolók, jelentések készítését* foglalja magában.

A szervezetben informális csatornák is szerepelnek, ezek ismerete a vezető elengedhetetlen kompetenciája. *Oldalirányú kommunikációra* is találunk példát, mégpedig az egymás mellé osztott vezetők és egymás mellé tartozó beosztottak között. A szervezetben részt vevő egyének a leggyakrabban az alábbi kommunikációs cselekmények valamelyikében nyilvánulnak meg egymás felé: értekezlet, körlevél, egyéni beszélgetés, informális beszélgetés, tárgyalás.

A szervezeti kommunikáció jó minősége jelentősen növelheti a *munkahelyi elégedettséget* (BLUEDORN 1982; PRICE–MUELLER 1986) és a *munkahelyi teljesítményt* (GIRI–KUMAR 2009). Ha a vezetők nyíltan kommunikálnak, a beosztottak is inkább magukénak érzik a munkahelyüket, és általában hatékonyabban dolgoznak (DAFT–LENGEL 1986).

A *visszajelzés* csökkenti a *bizonytalanságot*. Ez egy szervezetben több fórumon történhet: lehet szemtől szembeni, telefonos, levélben, számszerű összeggel, nyilvánosan. Ezek közül a szemtől szembeni médium a leggazdagabb, hiszen itt mind a verbális, mind a nonverbális kommunikációs csatornák működésben vannak, azonnali visszajelzésre, diskurzusra, eszmecserére nyílik lehetőség. Kommunikáció segítségével valósulhat meg a *motiválás* (meggyőzés, jutalmazás-büntetés, dicséret megfogalmazása), illetve a beosztottak részéről érzelm kifejezési funkciója van (elégedettség-elégedetlenség kifejezésre juttatása).

Empátia segítségével többet mérgethetünk a körülöttünk lévő emberekből, s ennek fejlesztése odafigyelő kommunikáción keresztül valósulhat meg. Egy jó vezető nem kizárólag akkor foglalkozik a beosztottjával, amikor ő vele szemtől szemben áll, hanem vele van gondolatban: a problémáját értékesnek, fontosnak, megoldandónak tekinti. Szó szerint és átvitt értelemben is képes egész lényével a beosztottja felé fordulni. A különböző *vezetési stílusú* vezetőknek sajátos viszonyuk van az empátiával. *Autokratikus stílus*: „sokféle jegyből tevődik össze, nemcsak kommunikációs, hanem döntési, szervezési és intézkedési stílusjegyeket is rejt magában, de talán kommunikációs sajátosságai a legfontosabbak. Személytelenség, merev racionalitás, a beosztottak közlési lehetőségeinek korlátozása, az ellentmondással és az eltérő véleménnyel szembeni türelmetlenség jellemzi” (BUDA 2012, 233.). Ezzel szemben a *demokratikus vezetési stílus* ideálisnak mondható, nyílt kommunikáció, azonnali visszajelzés, kreatív, problémamegoldó konfliktuskezelés, csapatmunka jellemzi. Sok egyén nem képes ennek elsajátítására és gyakorlására még akkor sem, ha egyébként magukról demokratikus vezetőként vélekednek. Ennek az az egyszerű oka, hogy nehéz felismerni a vezetési stílusból fakadó elakadásokat, hiszen a vezető irányába tett visszajelzések száma a beosztott részéről általában korlátozott, főleg az autokratikus vezetési stílust megvalósítók irányába.

Egy ideális szervezetet a beosztott magáénak érez, felelősséggel tartozik iránta, bevonódik (involválódik) a folyamatokba. Ez leginkább a demokratikus vezetési stílus ernyője alatt valósulhat meg, amikor a beosztott elkötelezett, segíti a szervezet fennmaradását.

Ebből fakadóan kardinális kérdés a vezető személye; ha képzésére kellő időt, energiát és tudást fordítanak, az a szervezet hatékony működését eredményezi (BUDA 2012). A hatékony vezető a kommunikáció eszköztárát felhasználva képes a beosztottjait motiválni a jutalmazás és a büntetés módszereivel, de visszacsatolást is ad, amely a beosztott fejlődését szolgálhatja.

Összefoglalás

Az ember nem tud nem kommunikálni, hiszen minden jelentést hordoz. A kommunikáció az információ átadása, átvétele. Nemcsak nyelvi értelemben valósulhat meg, a nonverbális csatornák is végtelen számú jelentést hordoznak.

Mind a verbális, mind a nonverbális csatornák fejlődése már csecsemőkorban elkezdődik.

A nyelv sikeres használatához a nyelvi funkciók ismerete elengedhetetlen. A szándék közlése, az, hogy milyen szerepből, milyen kontextusban és milyen céllal hangzik el, bonyolult folyamat, amelynek megértését a kommunikációs modellek segítik. A verbális kommunikáció három modelljének (Shannon–Weaver-modell, Bühler-modell, kommunikációpszichológiai megközelítés) mindegyike egymással szintézisben lévő, ám némileg eltérő értelmezési keretet ad egy-egy közlésnek.

A nonverbális kommunikációs csatornák közé tartoznak a mimikai, a tekintet-, a vokális, a mozgásos-akciós kommunikációs csatornák. A verbális és nonverbális közlések között az alapvető különbség a tudatosság megléte, illetve hiánya. A harmadlagos kommunikációs csatorna a kulturális szignálok csoportja, amely tudatos és önkéntes választás eredménye.

Egy szervezet ideális működéséhez elengedhetetlen a kommunikáció. A folyamatos és személyes visszajelzés a munkáltató elégedettségét és teljesítménynövekedést eredményezhet. A szervezeti kommunikáció vertikálisan és horizontálisan is megvalósulhat. A jó kommunikációs készség vezetői kompetencia is, amelyen keresztül lehetőség nyílik a motiválásra, jutalmazásra-büntetésre, visszajelzésre. Az autokratikus vezetési stílussal szemben a demokratikus vezetési stílus a preferált, de gyakran nagyon nehéz az odafigyelő és odaforduló kommunikációs készséget elsajátítani, hiszen ez személyiségfüggő is.

Irodalomjegyzék

- BLUEDORN, A. C. (1982): A Unified Model of Turnover from Organizations. *Human Relations*, Vol. 35, No. 2. 135–153. DOI: <https://doi.org/10.1177/001872678203500204>
- BUDA B. (1988): *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei*. Budapest, Tömegkommunikációs Kutatóközpont.
- BUDA B. (2012): *Empátia. A beleélés lélektana. Folyamatok, alkalmazások, új szempontok*. Budapest, L'Harmattan.
- DAFT, R. L. – LENGEL, R. H. (1986): Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, Vol. 32, No. 5. 554–571. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>

- GIRI, V. N. – KUMAR, B. P. (2009): Assessing the Impact of Organizational Communication on Job Satisfaction and Job Performance. *Psychological Studies*, Vol. 55, No. 2. 137–143. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12646-010-0013-6>
- GRIFFIN, E. (2003): *Bevezetés a kommunikációelméletbe*. Budapest, Harmat.
- HALL, E. T. (1995): *Rejtett dimenziók*. Budapest, Katalizátor.
- MÉREI F. – V. BINÉT Á. (1998): *Gyermekek lélektan*. Budapest, Medicina.
- MOLNÁR K. (2001): *Kommunikáció a rendvédelmi munkában*. Budapest, Rejtjel.
- OLÁH A. – BUGÁN A. (2000): *Fejezetek a pszichológia alapterületeiből*. Budapest, ELTE Eötvös.
- PACANOWSKY, M. E. – O'DONNELL-TRUJILLO, N. (1983): Organizational Communication as Cultural Performance. *Communication Monographs*, Vol. 50, Issue 2. 126–147. DOI: <https://doi.org/10.1080/03637758309390158>
- PLÉH CS. (2010): *A lélektan története*. Budapest, Osiris.
- PLÉH CS. (2012): *A társalgás pszichológiája*. Budapest, Libri.
- PRICE, J. L. – MUELLER, C. W. (1986): *Handbook of Organizational Measurement*. Marshfield (US-MA), Pitman. DOI: <https://doi.org/10.1177/017084068800900128>
- SCHULZ VON THUN, F. (2012): *A kommunikáció zavarai és feloldásuk. Általános kommunikáció-pszichológia*. Budapest, Háttér.
- WATZLAWICK, P. – BEAVIN-BAVELAS, J. – JACKSON, D. (1967): *Some Tentative Axioms of Communication. In Pragmatics of Human Communication*. New York (US-NY), Norton.
- WRIGHT WHELAN, C. – WAGSTAFF, G. F. – WHEATCROFT, J. M. (2014): High-stakes Lies: Verbal and Nonverbal Cues to Deception in Public Appeals for Help with Missing or Murdered Relatives. *Psychiatry, Psychology and Law*, Vol. 21, No. 4. 523–537. DOI: <https://doi.org/10.1080/13218719.2013.839931>