

Hofmeister-Tóth Ágnes–Mitev Ariel Zoltán

ÜZLETI KOMMUNIKÁCIÓ ÉS TÁRGYALÁSTECHNIKA



AKADÉMIAI KIADÓ, BUDAPEST

Lektorálta
dr. Bíró Péter
dr. Buda Béla

Kiadja az Akadémiai Kiadó,
az 1795-ben alapított Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők
Egyesületének a tagja
1117 Budapest, Priele Kornélia u. 19.
www.akademiaikiado.hu

Első magyar nyelvű kiadás: 2007

© dr. Hofmeister-Tóth Ágnes (6–9., 12. fejezet) 2007
© dr. Mitev Ariel Zoltán (1–5., 10–11. fejezet) 2007

ISBN 978 963 05 8532 3

Minden jog fenntartva, beleértve a sokszorosítás, a nyilvános előadás,
a rádió- és televíziózás, valamint a fordítás jogát,
az egyes fejezeteket illetően is.

Printed in Hungary

TARTALOM

BEVEZETÉS.....	11
I. RÉSZ. ÜZLETI KOMMUNIKÁCIÓ.....	13
1. A KOMMUNIKÁCIÓ ALAPJAI.....	15
1.1. A kommunikáció funkciói és típusai.....	17
1.2. A kommunikációs modell.....	19
1.3. Önismeret.....	24
1.3.1. A Johari-ablak.....	25
1.3.2. Az O.K.-keret.....	28
1.4. Aktív odafigyelés (értő figyelem).....	31
1.4.1. Az aktív odafigyelést akadályozó tényezők.....	36
1.4.2. Az aktív odafigyelés fejlesztése.....	38
1.5. Empátia.....	41
1.6. Önérvényesítő magatartás (asszertivitás).....	42
1.7. Összefoglalás.....	44
2. NEM VERBÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ.....	55
2.1. Megjelenés.....	56
2.2. Arc kifejezés, mimika.....	58
2.3. Szemkontaktus.....	60
2.4. Testbeszéd.....	61
2.5. Fizikai távolság.....	65
2.6. Paralíngvisztikai jelzések.....	67
2.7. A metakommunikáció és a nem verbális kommunikáció megkülönböztetése.....	68
2.8. Összefoglalás.....	69

74	3. SZÖVEBELI KOMMUNIKÁCIÓ
74	3.1. Beszédcselekmények
79	3.2. A társalgás művészete
84	3.3. Értekezlet
90	3.4. Prezentáció
92	3.4.1. Célmeghatározás
92	3.4.2. A hallgatóság feltevése
96	3.4.3. A prezentáció szerkezete
100	3.4.4. Jegyzetek elkészítése
102	3.4.5. Vizualis eszközök
104	3.4.6. Próbák
104	3.4.7. A prezentációs helyszín előkészítése
105	3.4.8. Hangunk bemutatása
106	3.4.9. A prezentáció lefolytatása
109	3.4.10. Kérdések megválaszolása
110	3.4.11. Utógondozás
111	3.4.12. Ellenőrző lista
115	4. A MEGGYÖZŐ KOMMUNIKÁCIÓ
116	4.1. Meggyőzés
117	4.2. A kommunikáció forrása
120	4.3. Az üzemi természet
124	4.4. A befogadó sajátosságai
128	4.5. A meggyőzés folyamata
129	4.6. A meggyőzés sikeressége
132	4.7. Meggyőzés vagy manipuláció?
136	5. ÍRÁSBELI KOMMUNIKÁCIÓ
137	5.1. Név
138	5.2. Önleírás és kísérőlevél
140	5.3. Hivatalos levél
143	5.4. Elektronikus levelezés
145	5.5. Jelentés

II. RÉSZ. TÁRGYALÁSTECHNIKA. 151

BEVEZETÉS. 153

6. A TÁRGYALÁS ELMÉLETI KÉRDÉSEI. 155

6.1. A tárgyalás fogalma. 155

6.2. A tárgyalás feltételei. 157

6.3. A tárgyalási folyamat jellege. 157

6.4. A tárgyalás modelljei. 159

6.4.1. A tárgyalás dimenzióinak modellje. 159

6.4.2. Sawyer és Guezkow szociálpszichológiai modellje. 161

6.4.3. Chauri „Package Deal” (csomagterv) tárgyalási modellje. . . 162

6.4.4. McCall és Warrington tárgyalási interakció modellje. 163

6.5. A tárgyalási stratégiák és a tárgyalóképesség. 164

6.6. Tárgyalóképesség. 166

6.7. A tárgyalóképességre ható tényezők. 167

6.7.1. A szakismeret. 168

6.7.2. A személyiség. 168

6.7.3. Személyes kapcsolatok. 171

6.7.4. A tárgyalófél háttere. 171

6.7.5. A kultúra. 173

6.7.6. A nyelv. 174

6.7.7. A tárgyalás helyszíne és időtartama. 174

7. A KONFLIKTUS ÉS KEZELÉSE. 176

7.1. A konfliktus általános fogalma. 176

7.2. A tárgyalások és a konfliktusok összefüggései. 180

7.3. A konfliktusok belső természete. 180

7.4. Konfliktuskezelési stratégiák. 182

7.4.1. Együttműködés. 183

7.4.2. Alkalmazkodás. 184

7.4.3. Kerülés. 186

7.4.4. Verseny. 187

7.4.5. Kompromisszum. 187

7.5. Milyen tárgyalási stílust fogunk alkalmazni? 189

202	8. FELKÉSZÜLÉS A TÁRGYALÁSRA
203	8.1. A cél megjelölése és felkészülés
204	8.1.1. Felkészülés – felkészültség
204	8.1.2. Az utasítás szerepe
205	8.1.3. Helyzetmegítélés
206	8.1.4. A tárgyalásos egyezség legjobb alternatívája
206	(TELA)
207	8.1.5. A küszöbár
207	8.1.6. Dinamikus tárgyalás-célképzés
209	8.1.7. A tárgyalások megtervezése
212	8.1.8. Tárgyalási pontok
214	8.2. Léggörgeteremtés
215	8.2.1. Az első benyomás jelentősége
216	8.3. Viselkedési normák az üzleti életben
218	8.3.1. Megjelenség, fellépés
220	8.3.2. Öltözködés
225	8.3.3. Általános viselkedési szabályok
229	9. A TÁRGYALÁS PSZICHOLÓGIAI ASPEKTUSAI
229	9.1. A percepció és az empátia
229	9.2. Az észlelés szelektivitása és a figyelem
231	9.3. Motiváció
232	9.4. A szükségletek hierarchiája
235	9.5. Az attitűd
236	9.6. Az attitűd és a szerecótípusok kialakulása
237	9.7. Nők a tárgyalóasztalnál
237	9.7.1. Gender és tárgyalás
241	9.7.2. A női tárgyalók gyakori hibái
244	9.8. Tárgyalási erőviszonyok, tárgyalási előny
247	10. DISZTRIBUTÍV TÁRGYALÁSOK
250	10.1. A disztributív tárgyalások jellemzői
251	10.2. Nyitás
252	10.3. Ajánlatétel
255	10.4. Az ajánlat megfogalmazása
256	10.5. Válaszadás az ajánlatra
257	10.6. Az alkus szakasza
258	10.6.1. Az alkus helyzet általános szempontjai
260	10.6.2. Ki kezdje az alkut?
265	10.6.3. Az engedmények módszertana

10.7. Megállapodás, ratifikálás	267
10.8. Tárgyalási taktikák	268
10.8.1. Általános taktikák	270
10.8.2. Időhúzó taktikák	277
10.8.3. Harci taktikák	278
10.9. A kérdés	279
10.9.1. Zárt kérdések	279
10.9.2. Nyitott kérdések	280
10.10. Az aktív figyelés szerepe a tárgyalásokban	281
11. INTEGRATÍV TÁRGYALÁS	283
11.1. Bevezetés	283
11.2. Az integratív tárgyalás feltételei	284
11.3. Az integratív tárgyalás főbb lépései	286
11.3.1. A probléma azonosítása és meghatározása	286
11.3.2. A probléma teljes megértése – érdekkek és igények azonosítása	287
11.3.3. Alternatív megoldások előállítása	290
11.3.4. Alternatívák értékelése és a megoldás kiválasztása	297
11.4. Belelenni a másik feljébe: mentális modellek	299
11.5. Az integratív tárgyalás megvalósításának nehézségei	300
11.6. Az eredményes integratív tárgyalást elősegítő tényezők	306
11.7. Összefoglalás	310
12. HARMADIK FEL BEVONÁSA A TÁRGYALÁSOKBA	311
12.1. A harmadik fel bevonatkozásának előnyei és hátrányai	312
12.2. A harmadik fel bevonatkozásának különféle típusai	313
12.3. Választott bírósági eljárás (arbitrázs)	316
12.4. Mediáció	318
12.4.1. A mediáció lépései	322
12.4.1.1. A mediációt megelőző szakasz: előkészületek	322
12.4.1.2. A mediáció kezdeti szakasza: légkörteremtés és a probléma körvonalazása	322
12.4.1.3. A mediáció középső szakasza: problémamegoldás	326
12.4.1.4. A mediáció záró szakasza	326
12.4.2. A mediátorok jellemzői	328
12.4.3. A döntőbíráskodás és a mediálás ötvözése	337
12.5. Folyamat-konzultáció	338

13. TÁRGYALÁSI STÍLUSOK KÜLÖNBÖZŐ KULTÚRÁKBAN. . .	340
13.1. A kultúra dimenzióinak mérése . . .	341
13.2. Hofstede kulturális dimenziói. . .	342
13.2.1. A hatalmi távolság indexe (HTI) . . .	343
13.2.2. Az individualizmus indexe (IND) . . .	344
13.2.3. Maszkulinitásindex (MAS) . . .	346
13.2.4. Bizonytalanságkérülési index (BKÍ) . . .	348
13.2.5. Időorientáció (konfuciusi dinamizmus) . . .	349
13.3. Kulturánként eltérő tárgyalási stílusok . . .	350
13.3.1. A tárgyalófél háttéré. . .	352
13.3.2. A tárgyalás nyelve . . .	354
13.4. Különböző kultúrák és tárgyalási stílusok . . .	357
13.4.1. Az amerikai stílus . . .	357
13.4.2. A kínai stílus . . .	360
13.4.3. A német stílus . . .	361
13.4.4. A francia stílus. . .	363
13.4.5. A japán stílus. . .	365
13.4.6. A közel-keleti stílus . . .	368
13.5. Összefoglalás . . .	369
IRODALOMJEGYZÉK. . .	375

Volt egy időszak, amikor egyetlen, a tengeren Ázsia felé hajózó római sem mulasztotta el, hogy megálljon Rodoszon, és meghallgassa az ékesszólás mestereit. Kikötöttek, hogy megmártózzanak a fodrozódó szőhabokban, s magukkal vigyenek valami megfog-

hatalant.

A jó kommunikáció képessége olyasmí, amivel mindenki szívesen felszerelné saját hajóját. E sajátosságos hajtőrévvel könnyedén elnavigálhatunk az élet haborgó tengerén, az üzlet olykor zavaros vízén, valamint könnyen rákaphatunk azokra a csendes és nyugodt öblökre, ahol újból feltöltődhetünk. Nem várhatjuk, hogy egyetlen könyv elővasásával azonnal sikeresek leszünk az (üzleti) élet minden területén, s azonnal képesek leszünk tömegeket megmozgató előadást tartani vagy lehangzó módon tárgyalni, am az kétségtelen, hogy hosszú és tudatos gyakorlással nemcsak saját életminőségünkért, hanem másokét is javíthatjuk.

A jó kommunikáció az élet minden területén rendkívül hasznos, s egyben a vállalatok, szervezetek egyik legfontosabb funkciója is. Az a szervezet, amelyik világosan, következetesen és hatékonyan kommunikál vevőivel, alkalmazottjaival, részvényeseivel és hitelezőivel, bizalmat tud kelteni, és könnyebben tehet szert együtműködésükre.

Könyvünk első változatát – még jegyzet formájában – többféle képzésben (üzleti kommunikációs és tárgyalástechnikai kurzusokon, tréningeken) teszteltük. Gyakorlati szakemberek, oktatók, pedagógusok, valamint diákok visszajelzéseit igyekeztünk figyelembe venni s beépíteni az anyagba. A téma gyakorlatorientáltságából fakadóan rengeteg példával és feladattal fűszereztük mondanivalón-

kat. Ezt a könyvet ajánljuk minden bachelor és master hallgatónak, tréningek résztvevőinek, s minden kedves érdeklődőnek.

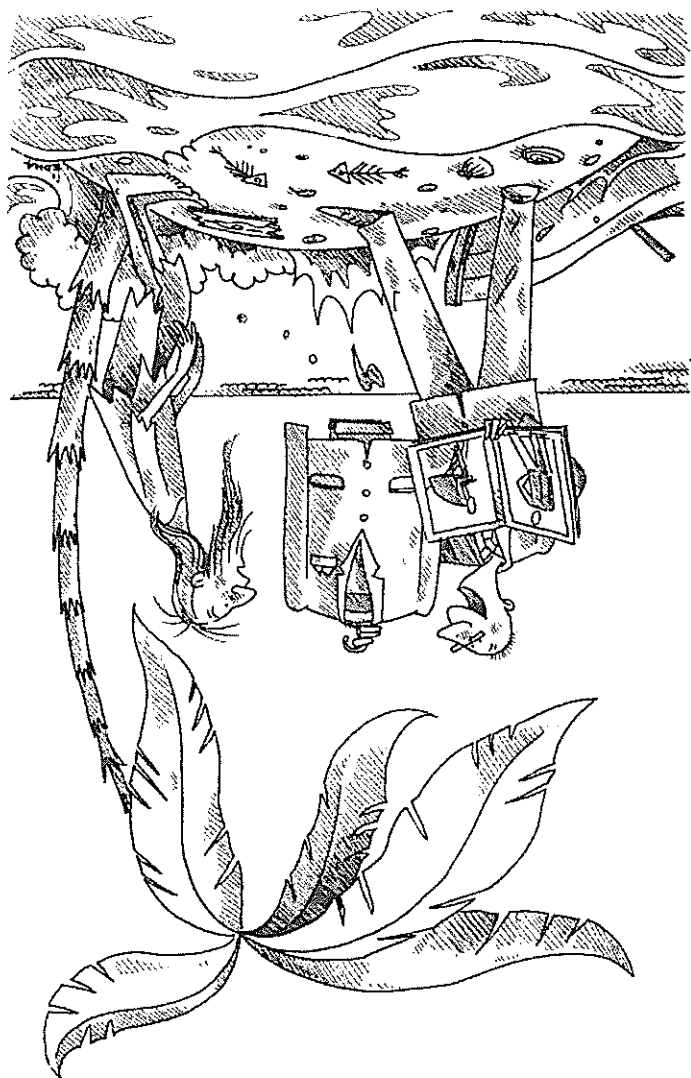
Köszönet illeti lektoraikat, Bíró Pétert és Buda Bélát, akik hasznos tanácsaikkal segítettek a könyvet az olvasók számára értékesebbé csiszolni. Halálával tartozunk szeretteinknek, diákjaiknak és kollégáinknak, akik lelki vagy szakmai támogatást nyújtottak.

Könyvünk csupán egy kikötő, ahol feltölthetjük rakományával a hajót, vagy megfolytozhatjuk a vásznat. Talán ránk kacsint a Rodoszi Kolosszus...

Sikeres hajózást kívánunk!

Budapest, 2007.

A szerzők



I. RÉSZ
ÜZLETTI KOMMUNIKÁCIÓ

„A haditengerezet egyik flottájának két hadihajója egy gyakorlat keretében már napok óta manőverezett a nyílt tengeren, meglehetősen mostoha időjárási viszonyok közepette. En a vezérhajón teljesítettem szolgálatot. Eppen a hídon voltam őrségben, amikor bejött a kapitány. A látsi viszonyok kifejezetten gyengék voltak, a köd is egyre sűrűbb lett, ezért a kapitány is ott tartózkodott a hídon, hogy mindenen rajta tudja tartani a szemét.

Nem sokkal a teljes sötétség beállta után a híd végében álló őrszobából, fennáll a veszély, hogy összeütközünk.

A kapitány rögtön kiadta az utasítást a jelzőszolgálatos matrózoknak: „Úzenet a velünk szemben jövő hajónak: ütközési pályán vagyunk, tanácsolom, hogy térjenek ki húsz fokkal a menetirányból.

Már jött is a viszontjelzés: „Húszfokos menetirány-módosítást javaslok a hajójuknak.

A kapitány kissé ingerülten folytatta: „Itt a kapitány! Térjen ki húsz fokkal a menetirányból! – En pedig közönséges tengerezs vagyok – jött a válasz. – Jobban tesszik, ha húsz fokkal kitérnek! A kapitány ekkor már alig látott a dűhöl.

- Üzenet: egy nehézüzérrel felszerelt hadihajóval áll szemben! Térjen ki hűsz fokkal a menetirányból!
- A válaszjelzés ezúttal sem késlekedett:
- Ön pedig egy világtörőronnyal áll szemben. Habozás nélkül módosítottuk a menetirányt.”
- (Covey 1994, 35–36.)

Az egyik leghíresebb – bár nem igaz – tengerészeti történet a kommunikációs számos jellegzetességére és tanulságára rávilágít. Vannak, akik hadihajóként viselkednek az életben, és erőből szeretnék megoldani a problémáikat. Anélkül, hogy meghallgathatnának másokat, megmondják nekik, mit tegyenek, és ha véletlenül nem úgy lenne, akkor odapörkölnék agyúikkal, majd elégedetten továbbszármaznak. És természetesen vannak olyanok is, akik mindezt elviselik, s nem képesek válaszcsempásra. A kommunikációs szituációk azonban a legtrikább esetben háborús helyzetek, mégis sokan úgy tekintenek rájuk.

Az interperszonális kommunikáció üzenetek szabályozott cseréje, dinamikuss, kölcsönös folyamata, amely a korábban szerzett ismeretekre és a partnerek közös történetére épül (Forgas 1994). A kommunikáció lehetővé teszi az információ szabad cseréjét, a gondolatok nyitott megvitatását, a viták és a konfliktusok tárgyalásos megoldását, feszült helyzetekben érzelmi támaszt nyújt stb. (Wiemann-Giles 1997). Vitathatatlan, hogy a kielégítő és jó minőségű kommunikáció hiánya súlyos következményekkel járhat pszichés jólétünkre és fizikai egészségünkre nézve, depresszióhoz vezető krónikus magány, alkoholizmust és kábítószert-függőséget okozhat, valósághoz vezet.

Ebben a fejezetben a kommunikáció funkciói, valamint a kommunikációs modell ismertetése után minden kommunikáció alapjával: önmagunk és mások megismerésével, az aktív odafigyeléssel, az empátiával és az asszertivitással foglalkozunk.

1.1. A kommunikáció funkciói és típusai

A kommunikációnak négy alapfunkcióját különböztetjük meg személyközi és társadalmi vonatkozásban egyaránt (Udvarhelyi 1997):

- *Információs funkció:* a kommunikációs folyamat résztvevői között tájékoztatás történik, mely során tényeket, s ezek magyarázatát közöljük. A közléshez fűződő érzések, illetve az érzések magyarázata is ide tartozik.
- *Érzelmi funkció:* a közlő személyiség belső feszültségeinek feloldására kerül sor az érzelmek kifejezésével. Eléggedtség, öröm, bosszúság, aggodalom, bánat, lelkeseedés stb. egyaránt ide tartozik, ugyanis a ki nem fejezett, visszafojtott pozitív érzelmek épügy feszültséget okoznak, mint a negatívak.
- *Motivációs funkció:* a kommunikációs folyamatokban a közlő fél a legfőbb ször rá akarja bírni valamire a fogadót: cselekvésre, magatartásváltoztatásra, közös vélemény kialakítására, valamilyen körülmény, esemény, jelenség elkerülésére stb. E funkció leginkább a meggyőzés, a bátorítás révén jut kifejezésre.
- *Ellenőrzési funkció:* újabb kommunikációs kapcsolatafelvétel segítségével tudjuk meg, hogy az eredeti közlés elérte-e célját. Ehhez azonban kommunikációs céljainknak nagymértékben tudatosnak kell lenniük. E funkció segítségével tárjuk fel kommunikációs partnerünk indítékait.

A kommunikációs gyakorlatban az alapfunkciók mellé továbbiak társulhatnak, illetve egy-egy folyamat az esetek többségében többfunkciós. (Például egy tájékoztatásnak egyszerre lehet célja a cselekvésre történő ösztönzés és a közlő érzelmi viszonyának kifejezése a szituáció egészéhez stb.)

Az emberi kommunikáció alapfőteleit az amerikai Palo Alto-i iskola kutatói (1967) a következő pontokban foglalták össze:

1. Nem lehet nem kommunikálni – vagyis minden ember minden megnyilvánulása üzenet, kommunikáció. Minden ember viselkedése jelentéssel bír az őt szemlélő számára, még akkor is, ha az előbbi nincs annak tudatában, hogy figyelik.

Ezek alapján alkothatunk egy mátrixot.

– Közvetett kommunikáció, ha nem egy térben (pl. telefonálás) vagy nem egy időben (pl. levélre adott válasz) vannak jelen len (pl. tárgyalás).

– Közvetlen, ha a küldő és a befogadó egyszerre vesz részt a kommunikációban, azaz egy helyen és egy időben vannak jelen. A résztvevők térbeli és időbeli elhelyezkedése szerint: módja visszajelzésre.

– Kétirányú, ha a küldő és a befogadó állandóan szerepet cserélhetnek (pl. beszélgetés, telefonálás, vita), az utóbbinak van nem töltött be a küldő szerepét (pl. tévéadás, könyvtár). Egyirányú, ha a hallgatónak nincs módja visszajelzésre, vagyis ő A kommunikációs folyamat irányultsága szerint lehet:

időbeli elhelyezkedése alapján is.
munka- és nem verbális felosztás mellett kategorizálhatjuk a kommunikációs folyamat irányultsága, valamint a résztvevők térbeli és verbális és nem verbális felosztás mellett kategorizálható: a jól ismert

len, ha az egyik félnek nagyobb befolyása van.
5. A kommunikáció folyamata kétirányú lehet: egyenrangú, ha a partnerek közötti viszony egyenlő, illetve egyenlőtlen, ha az egyik félnek nagyobb befolyása van.

4. A kommunikáció digitális (összefüggőkre bonthatók – nyelvi jelek), és analóg (összefüggőkre nem bonthatók – nem verbális jelek, szimbólumok, metaforák) kódokból áll.

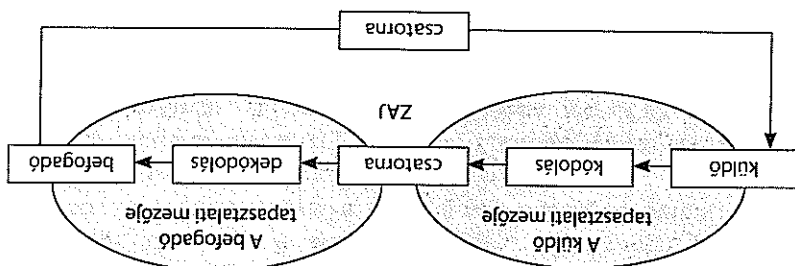
3. A kommunikáció a résztvevők között körkörös, zárt, nyitott, vagy cserélődnek.

2. A kommunikáció többcsatornás és többcsatornás. A több csatornás, melyek alapján a másiktól képet alkotunk. Amíg tehát módunkban áll nézni a másik embert – függetlenül attól, hogy éppen velünk beszél vagy sem –, üzeneteket kapunk, melyek alapján a másiktól képet alkotunk.

Amíg tehát módunkban áll nézni a másik embert – függetlenül attól, hogy éppen velünk beszél vagy sem –, üzeneteket kapunk, melyek alapján a másiktól képet alkotunk.

A *küldő* az a személy, aki információt szeretne megosztani egy másik személlyel, azaz a kommunikáció forrása. Az üzleti kommunikációban a *küldő* egyszerűen az eladó, másik esetben pedig a vevő, a szerepet tehát mindkét fél felveheti. A kommunikációs folyamat akkor kezdődik, amikor a *küldő* szavakat és más jelzéseket választ ki és szervez logikai sorrendbe abból a célból, hogy üzenetét eljuttassa a befogadóhoz.

Forrás: Belch-Belch (1998, 140)
1.1. ábra. Kommunikációs modell



A következőkben bemutatunk a megszokottól valamelyest eltérő kommunikációs modellt (1.1. ábra):

1.2. A kommunikációs modell

Ebben a könyvben elsősorban a közvetlen kommunikáció sajátosságaital ismerkedünk meg.

Kommunikáció	Közvetlen	Közvetett
Kétirányú	Tárgyalás két fél között	Telefonon történő értékesítés
Egyirányú	Személyes eladás	Reklamáló levélre adott válasz
	Eladás a sikeres eladásról	Tömegkommunikáció (pl. televízió)
		Reklám

1.1. táblázat. Mátix a kommunikációs folyamatról
Langer-Raatz (1999, 17) alapján

A *Rödölös* folyamata során a küldő a gondolatait szimbolikus formába rendezi, vagyis lefordítja a szavak, jelek, illetve különböző gesztusok nyelvére.

Az *üzenet* az adatott információ összességét jelenti. A legtöbb ember megelégszik annyival, hogy az információ egyszerűen „valami, ami számít vagy megvalósítatja a helyzetet”. Shannon, a Bell Telefonársaság kutatója szerint viszont az információ a bizonytalanság csökkentését jelenti. Egy üzenet által hordozott információ mennyiségét azzal lehet lemérni, hogy mekkora rendet teremt a kaoszban. Ha például valaki hazatelefonál és elmondja családjának, hogy éppen most fogadott el egy PR állást Budapes-ten, számos információt átadott, mivel az üzenet jelentős mérték-
ben csökkente a hozzátartozók aggodalmát az illető közvetlen-
jövőjével kapcsolatban. Minél kevésbé előrelátható az üzenet, an-
nál több információt hordoz. Sok nagyszerű, ám információnak
nem minősülő üzenetet lehet közvetíteni egy kommunikációs csa-
tornán keresztül. Ha például azért hívjuk fel kedvesünket, hogy
megmondjuk neki, mennyire szeretjük, és ő ezzel tisztában van,
az üzenet inkább egy kedves szertartásnak számít, nem pedig in-
formációnak. Ha a fogadó már ismerti az üzenet tartalmát, akkor
annak információértéke nulla (Griffin 2001).

Az üzenetet abba a formába célszerű rendezni, amelyet az adott *csatorna* megkítván. A *csatorna* az a közeg, amelyen az üzenet áthalad. A kommunikáció történhet személyesen, telefonon, e-máilon vagy akár videokonferencián keresztül. Eladó-vevő interakció esetén a közvetítő csatorna gyakran a levegő, a befogadó hallja és látja, amit a kiadó mond vagy cselekszik, személyes kontaktusban vannak egymással. Az üzenet tehát nemcsak verbális (szóbeli, hiszen mindig érkezik nem verbális (nem szóbeli) jelzések is. Egy üzenet nemcsak az abban elhangzott szóbeli információt tartalmazza, hanem magában foglalja a kommunikáló személyek tartalmazzák, való viszonyát is. A kifejezés módját a szavak mellett olyan tényezők is befolyásolják, mint a hangere, a hangsúly, az arc-mimika vagy a testtartás. A nem verbális üzenetek kiállításának és vételének képessége lényeges a szociális interakció szempontjából. Argyle (1969) szerint ez a képesség a többi készséghez hasonlóan

tanulás útján alakul ki. Egyes emberek jobban értenek hozzá, mint mások, ám a hiányok – tréningek, tanulás, illetve a gyakorlat során szerzett tapasztalatok segítségével – pótolhatóak. A nem verbális üzenetek nem egyszerűen a nyelv használatának alternatívái, de ködolások és a rájuk adott reakció általában sokkal közvetlenebb és automatikusabb, mint a szóbeli üzenetekre adott válaszok. Amikor interakciós partnerünk ránk mosolyog, ránk bámul, ránk kacint, általában késedelem nélkül értelmezzük ezeket a jelzéseket és reagálunk rájuk: nincs szükség arra, hogy tudatosan elemezzük és dekodoljuk jelentésüket. Ezzel szemben sokkal több időbe telik egy szóbeli kijelentés megértése és értelmezése (Forgács 1994).

A befogadó az a személy, aki a kapott üzenetet veszi és lefordítja, dekodolja a saját nyelvére. Ez nem feltétlenül az a vevő, akinek az eladó az adott információt szánja, mert előfordulhat, hogy a tanácsadást mások is hallják, akik éppen a helyiségben tartózkodnak (például sorban állnak, vásárolnak, kávét hoznak be), s elképzelhető, hogy az adott információ egyáltalán nem tartozik rájuk. Ilyenkor természetesen fennáll a diszkreció sérülésének a veszélye, ami minden jelenlévő számára kellően lehet.

A dekodolás a vevőnek sugárzott információk lefordítása és értelmezése. A dekodolási folyamatot befolyásolja a befogadó *tapasztalati mezője*, hiszen tapasztalatai, attitűdjei fenyében fogja feldolgozni és értelmezni az üzenetet. Mivel a küldőknek is van tapasztalati mezője, az üzenet kibocsátója is ennek alapján fogalmazza meg üzenetét. Probléma adódhat abból, ha a két tapasztalati mezőnek nincs közös rész: ilyenkor a felek egyáltalán nem értik meg egymást. Egy Shakespeare darabban játszódó színeszt például rendkívül nehéz megérteni, mert beszéde nagyon eltér a köznapitól. Vagy ha az eladó túlságosan szakmai nyelven kommunikál, a vevő semmit nem fog érteni az üzenetből, mert nem sajátította el ezt a nyelvezetet, és nincs benne a tapasztalati mezőjében. A probléma ugyanis az, hogy nincs két ember, akinek egyforma lenne az élet-története. Mivel nem tudjuk egy másik személyt elbűvénnyé megtapasztalni, hajlamosak vagyunk egymás mellett elbeszélni, majd azon siránkozni, hogy „senki sem érti meg, milyen érzés a saját bőrömben lenni”.

Minden csatornának van egy felső határa, amelyen felül már nem tud információt szállítani. Még egy gyors monológ esetében is, egy háromperces telefonbeszélgetés ahig több mint 600 szó továbbítását teszi lehetővé. A vonalban lévő zaj, a környezeti háttér-lemelvonó hatása, és a hallgató szellemi éberségét zavaró tényezők mind arra kényszerítene, hogy a csatornakapacitás egy részét annak szenteiük, hogy megismételjék a kulcsfontosságú elemeket, melyek egyébként esetleg elvesznek. Ismétlések, újbilli kitéjtések, azaz redundancia nélkül egy zajos csatorna hamar tülterhelődhet.

$$\text{Csatornák kapacitás} = \text{Információ} + Z_{aj}$$

Zaj: A két fél közötti kommunikációt zavaró bármely tényező. A folyamat gyakorlatilag bármely fázisában felléphet, s kommunikáció minden egyes elemétől származhat. Elképzeltető például, hogy a vevőnek fogalma sincs arról, mi is a problémája, ennek következtében le sem tudja írni annak jellemzőit. Az is lehetséges, hogy bár a vevőnek kikristályosodott gondolatai vannak, nem tudja őket szavakba önteni, vagy hallkan beszél, esetleg moxyog. Hatáiban vannak az üzletben, a várakozók beszélgetése zavarhatja a kommunikációt. Ugyancsak zajt eredményezhet mindentféle tényező, mely elvonja a partner figyelmét: akár hangharsztástól, akár valamilyen látható dolgotól van szó. Ilyen zavaró tényező lehet például az irroda vagy a bolt előtt elhaladó teherautó, egy csecsemő sírása, vagy egy túl feltűnő helyre kihelyezett reklámtábla, amelyre a vevő a tanácsadás helyett figyel. Mesterséges korlát a tárgyalóasztal, amely megneveeli a szereplők közti távolságot, valamint gyengíti a kommunikáció hatékonyságát is. A zaj az információ ellensége mert csökkenti a csatorna információhordozó képességét a küldő és a befogadó között. Shannon ezt egy egyszerű egyenletként írja le a

A visszajelzés – a kommunikációra adott reakció, amely a küldő felé irányul – lehet verbális vagy nem verbális. Hatékony kommunikáció esetén a befogadó visszajelzéseket ad, ezzel hozza a küldő tudomására, hogy a beszélgetés jó irányban halad vagy sem. Így az üzemet kibocsátója adott esetben változtatni tud a kommunikáció

Az ókori görögök bölcsességét jelzi, hogy egy olyan hely, amely elvileg abból él, hogy megmondja a jövőt a látogatóknak, inkább saját magunk megismerésére buzdít. Az önismertet fejlesztésének vágya alapvetően mindenkiben ott munkál, s ezt a vágyat nem cél-szerű elfojtani magunkban. A rendszeres és mely önismertet nélkülözhetetlen a sikeres életstratégia és kommunikációs stílus megteremtéséhez, a hatékony kommunikuskezeléshez, valamint a harmonikus emberi kapcsolatokhoz. Az élet állandóan önismertetre tanít, s különösen a kudarccal teli szituációk készítenek arra, hogy átértékeljünk dolgokat.

A delphoi jósdá felhívása: Gnóthi szeauton – Ismerd meg önmagadat! A delphoicától jóslást kértek az emberek, a jövőndőljükre, a sorukra voltak kíváncsiak. A jós azt felelte: „Ismerd meg önmagadat, és tudni fogod a sorsodat. Mert a sorsod te vagy. Nem külső erők uralkodnak rajtad, az istenek benned vannak, és jellemed, személyiséged alakítja, formálja jövődet. Változtass magadon, és változni fog a sorsod is. Fogadd el magadat, és el tudod majd fogadni sorsodat is.”

1.3. Önismertet

1. A küldő és a befogadó eltérően észleli az elhangzott információt.
 2. Erőszakos kommunikáció, vagyis az üzleti partner nyomásnak van kitéve.
 3. Túl sok információ, amit a másik fél nem tud feldolgozni, és nem figyel többet.
 4. Rosszul szervezett találkozó.
 5. Zavaró tényezők, mint például telefoncsörgés, zörejek elvonják a figyelmet.
 6. Gyenge odafigyelés, ha bármelyik fél nem megfelelően hallgatja a másikat.
- A kommunikációt más tényezők is hátráltathatják, amelyeket az üzleti kommunikáció során le kell tudni küzdeni:
- 1999, 80–81).
- gátas és a gondolatközlés egyaránt hozzátartoznak (Fisher–Brown

A mezőket az alábbi módon lehet értelmezni:

A területet közöti határok természetesen nem örökérvényűek, hanem az adott személyiségtől, a történeti előzményektől, a szituációtól, valamint az „én” és a „mások” közötti kapcsolat jellegétől függenek (Rudas 1997, 37–38).

– Viselkedésünk jobban igazodik a helyzethez.
 – Hatékonyabban meghatározhatjuk különböző emberek egy-más közötti viszonyát.
 – Jobban megérthetjük, hogy a többiek hogyan reagálnak viselkedésünkre.
 – Az alábbi célok elérését segíti:
 Az önismeret megüleghetesen széleskörűen használát és vizuálisan is jól ábrázolható modellje a Johari-ablak. Joseph Luft és Harry Ingham pszichológusok olyan kétdimenziós diagramot alkottak (1.2. ábra), amelynek egyik dimenziója az egyén önmagára vonatkozó ismereteit, másik dimenziója pedig másoknak az adott egyénnel kapcsolatos ismereteit jeleníti meg. Az így kialakuló négy terület az alábbi célok elérését segíti:
 – Fogalma sincs, milyen rossz véleményekkel vagyok magamról – és mennyire nem érdemlem meg!” (William S. Gilbert)

1.3.1. A Johari-ablak

Mindenkinek szüksége van arra, hogy időről időre szisztematikusan tükröt tartson maga elé, s megfigyélje, hogy valójában ki is néz szembe vele. Mivel az önismereti technikák rendkívül széles körűek, ezért csupán két olyan modell (a Johari-ablak és az OK-keret) bemutatására szorítkozunk, amelyek nagy segítséget nyújtanak saját kommunikációs stílusunk megismeréséhez.

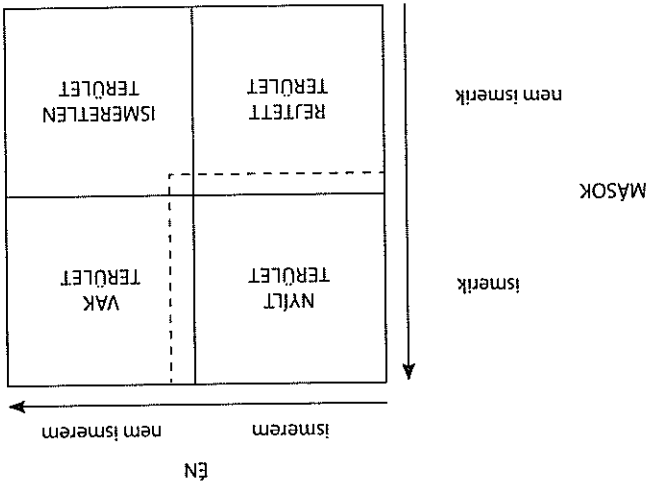
„Egy rakás önfeljesztő kazettát lehet kapni. A múltkor vettem egyet, aminek *Hogyan kezeljük a csalódottságot* volt a címe. Kinyitottam a dobozt, üres volt.” (Jonathan Droll)

Vak terület: mások által jól látható viselkedés, de ezeknek mi nem vagyunk tudatában. Sokszor előfordul, hogy olyan adottságokkal rendelkezünk, amelyeket mi nem ismerünk fel, azonban szüleink, edzőnk, főnökönk vagy mások észreveszik őket, és ennek alapján képezhetnek bennünket. Kommunikációs stílusunk bár mely hiányossága – ami nekünk fel sem tűnik – könnyen szemet szűrhat másoknak (például töltelékszavak használata, túlvakarás, toporgás, zsebkendő szorongatása, nyakkendő igazgatása stb.).

Nyílt terület: minden olyan tulajdonság, viselkedési mód, adottság és képességet magában foglal, amelyeket mind az egyén, mind pedig azok, akikkel kapcsolatban tart, ismernek. A nyílt terület kitágítása az egyén és környezete számára is fontos, mert ez nagyobb lehetőséget nyújt a kitelejésedéshöz. Akkor merül fel problémá, ha a nyílt terület annyira kitágul, hogy már az intím szférák is nyilvánossá válnak.

Forrás: Rudas (1997, 38)

1.2. ábra. A Johari-ablak



A sikeres stratégia természetesen a szembenezés, amikor a visszajelzéseket eredményesen feldolgozzuk (ez nem jelenti azok feltétel nélküli elfogadását), és felhasználjuk személységünk és kommunikációs stílusunk fejlesztésére. Célszerű tehát többször visszajelzéseket kérni másoktól vagy videofelvételket elemezni.

(1.2. táblázat).

Vető stratégia létezik, a védekező és a szembenező magatartás kellemeitlen érzést okoz. A disszomanancia csökkentésére két alapmunkával szemben támasztott elvárásoktól, akkor sok esetben rombolja az önmagunkról kialakított képét, vagy távol esik az önből minden esetben meg könnyen. Ha a visszacsatolás önmagunkkal szembenézni és saját magunkat elfogadni azon- (függetlenes nyil).

adunk, hogy ezáltal csökkenteni tudjuk saját rejtett területünket szükségünk, de természetesen nekünk is célszerű visszajelzéseket arra utal, hogy a vak terület csökkentéséhez visszacsatolásra van szükségünk. A vizsintes nyil. Az ábrán a nyilak a visszajelzés irányát mutatják. A vizsintes nyil van, amelyekben szinte visszajelzéseket kapunk saját magunkról. Csak akkor vagyunk képesek önmagunkat fejleszteni és rossz helyen az egyén és környezete számára.

vel ez a tudattalanul azonosítható, ezért lényegében megközelíthetetlen terület: sem mi, sem mások nincsenek tudatában. Mi-
másik ember bizalmába vezető kapu.

tett enjéből. Am ha valaki visszaél ezzel, örökre bezárul számára a rend esetén szinte észrevétlenül feltáruható rész a másik rejté-
sleges magatartás, szavahihetőség, következetesen igazságos érték-
és minél ösztönösbb munkahelyi környezetben dolgozunk. Tisztes-
jobbán csökkén a nyitott terület javára, minél több barátunk van,
és tapasztalatunk alapvetően befolyásolja. A rejtett terület annál
hogy senki nem tud róla. A rejtett terület nagyságát neveltetésünk
mert szégyellni valónak érezzük, vagy boldogga tesz bennünket,
gdben ezt olyan titoknak tekintjük, amelyet vagy azért rejtünk el,
nem kíván megosztani, ezért azokat elrejt a többiek elől. Lénye-
Rejtett terület: amit az ember önmagáról ismer, de másokkal

Az O.K.-keret az Eric Berne (1972) nevével fémjelzett tranz-
 akciónálizis (TA) egyik legismertebb koncepciója. A TA egyik fi-
 lozófiai alapfelvetése, hogy az emberekkel minden esetben van,
 mindenki „oké” (O.K.). Ennek lényege a személyiség elfogadá-
 sa, valamint az egyenrangúság (mint emberek, egy szinten állunk,
 senki sem állhat a másik felett). Az O.K. érzés önmagunk és mások
 iránt a jól működő emberi kapcsolatok feltétele. Természetesen
 előfordulhat, hogy nem vagyunk O.K.-k, és az is, hogy másoknak
 nem vagyunk O.K.-k. Azt, hogy önmagammat és a másikat mennyi-
 nyire érzékeljük O.K.-nak egy adott helyzetben, egy kétdimenziós
 O.K.-kerettel ábrázolhatjuk (1.3. ábra).
En O.K. vagyok / Te O.K. vagy: En is O.K. vagyok, és te is O.K.
 vagy, azaz pozitívan, elfogadó módon tekintek saját magamra és
 rád is. Konstruktív, aktív és eredményes vagyok a szituációban,
 mint ahogyan azt az alábbi példa mutatja (Ernst 1971):

1.3.2. Az O.K.-keret

Védkezés	Szembenzés
Tagadás, elutasítás	Elfogadás
Megmagyarázás	Önvizsgálat
Kivétel	Belelés
Behelyettesítés	Megvizsgálás
Gyors elfogadás	Adatgyűjtés
Visszahuzódás	Érzelmeik kifejezése
Hatalomalapú támadás	Segítségkérés
Tűrés	Nyugalanság
Versengetés a vezetővel	Meghallgatás
Cinizmus	Pozitív, értékelő magatartás
Elméletgyártás	Gond megosztás
Párképzés	Csoportkapcsolat keresése

1.2. táblázat. Eltérő válaszok a visszacsatolásokra
 Forrás: Németh (2002, 15)

Árpád: Nos, Béla, úgy tűnik, hogy ezek a papírok mind rendben vannak. En alátrom írt, te pedig ott, oké?
Béla: Rendben van! Köszönöm! És ezzel három nap múlva már működni is fog az új elosztási rendszer!

Ez a helyzet azonban nem feltétlenül jelent egyetértést. Egyesek úgyen annyit tesz, hogy jól kijövék vele, még akkor is, ha nem teszik a viselkedésed. Ez lényeges megkülönböztetés, mivel hajlamosak vagyunk a személyiséget és a viselkedést egy kalap alá venni. Altlában ellitéjük a partnerünket ahelyett, hogy kinyilvánítanánk, hogy gondunk van az adott viselkedéssel, azonban ettől még szeretnénk az eredményesebb együttműködés reményében megvitatni, hogy mit lehet tenni.

En nem vagyok O.K. / Te O.K. vagy: én nem vagyok O.K., de te O.K. vagy, azaz magamat kevésbé fontosnak tekintem, mint téged. Ennek megfelelően minden hatalmamot átruházom rád, mivel sokkal jobb vagy nálam, s azt szeretném, hogy bizonyos dolgokat megtegyél érttem. Szégyenemben és zavaromban szeretnék elmenni külni előled. Lassuk a következő helyzetet (Ernst 1971):

Árpád: Szia Béla! Jó, hogy látalak!

Béla: Szia, én is örülök! Ha lenne egy perced, szeretnék beszélni veled!

Te O.K. vagy nekem				
Én O.K. vagyok magammal	Te nem vagy O.K. nekem		Én nem vagyok O.K. magammal	
	Én O.K. vagyok Te O.K. vagy Egészséges pozíció Jól boldogul Boldog	Én nem vagyok O.K. Te nem vagy O.K. Reménytelen pozíció Nem megy semmire Reménytelen		
		Én O.K. vagyok te nem vagy O.K. Főlenyes pozíció Megszabadul Dühös		Én nem vagyok O.K. Te nem vagy O.K. Reménytelen pozíció Nem megy semmire Reménytelen

Forrás: Ernst (1971)
1.3. ábra. Az O.K.-keret

Árpád: Ne haragudj Béla, de egy megbeszélés sem lesz, és oda kell mennem. Talán később sort keríthetünk rá, rendben van? (Elmegy)

Ebben a szituációban Árpád elkerülte Bétát (másik nézőpont-

ból Béla megszabadult Árpádtól).

En O.K. vagyok / Te nem vagy O.K.: én oké vagyok, de te nem vagy az, azaz fölösleges helyzetben vagyok veled szemben. Ezt a jártékot kétféleképpen játszhatjuk, lehetek a megmentőd vagy az üldözöd. Ha a megmentő szerepében vagyok, akkor megcselezek számodra bizonyos dolgokat, mivel te úgysem vagy rá képes. Ha az üldözöd vagyok, akkor hibáztatlak, leszidlak, sanyargatlak és kritizálalak minden rosszért, amit elkövetél. Saját problémámért is téged hibáztatlak. Sokkal boldogabb lennék nélkülüled. Dühös vagyok és meg szeretném szabadulni tőled.

Árpád: Nekem köszönheted, hogy idáig jutottál. Magadtól sosem letél volna képes rá, ha én nem segíték!

Árpád: Hol voltál? Már tíz perce megkezdődött az értekezlet! Mindig rád kell várni?

En nem vagyok O.K. / Te nem vagy O.K.: én nem vagyok O.K., de te sem vagy O.K., azaz reménytelen a helyzet. Ha egyikünk sem O.K., nem okolhatlak semmiért. Holtpontra jutottunk, nem megyünk semmire.

Béla: Hé, Árpád, aláírnád most rögtön ezt a papírt? Gyorsan le kell vinnem a főnökhöz!

Árpád: Nos, Béla. Hadd gondolkodjam csak egy picit. Tudod mit, most nem tudom megcsinálni!

Bár pozícióinkat percről percre (vagy szituációról szituációra) változtathatjuk, mégis mindenkinek van egy kedvenc négyszöge, aminek alapján működik. Mivel az *en O.K. vagyok, te O.K. vagy* az egészséges pozíció, ezért a cél az, hogy ebben a helyzetben legyünk a legtöbb alkalommal (Stewart-Joines 1998).

1.4. Aktív odafigyelés (értő figyelem)

„Meglátam az angyalt a márványtömbben, és addig
véstem, míg ki nem szabadítottam.” (Michelangelo)

Vajon meglátjuk-e az angyalt a velünk szemben ülőben és sikerül-e
kiszabadítanunk? Eszrevesszük-e a másikat, s látjuk-e, ki is ő való-
jában? Kelelőn odafigyelünk-e rá, hogy megismerjük?

Ha 16 órát vagyunk ébren, akkor abból 11 órát valamilyen mó-
don kommunikálunk, melyből hat-hét órát azzal töltünk, hogy
másokat hallgatunk meg (Osborn-Osborn 1994). Bár kutatások
kimutatták, hogy aki jobban odafigyel, az tanulmányai során jobb
jegyeket kap, a diákok legnagyobb része megelégedően gyenge tel-
jesítményt ér el ezen a téren (Carosso 1986). A munkában az aktív
odafigyelés képessége kevesebb félreértést, több innovációt, jobb
morált, és teljesítményt eredményez.

Annak ellenére, hogy a meghallgatás rendkívül lényeges az élet
minden területén, a legtöbb ember rengeteg hibát vét. A hibák
megbeszélések átutemzéséhez, levelek újratrásához, szállítmányok
visszafordításához, valamint számos váláshoz vezetnek. Ráadásul
mindeszidáig nem fordítottak túlzottan sok energiát arra, hogy em-
bereket arra képesszenek ki, hogy jobban hallgatósság válják belőlük.
Az általános iskolában megtanultuk, hogyan írjunk, olvassunk és
beszéljünk, egyik óra sem szolt azonban arról, miként figyelhetünk
jobban a másakra. A legfontosabb kommunikációs módszer kapta

a legkevesebb figyelmet.

A meghallgatás nem kizárólag azt jelenti, hogy a füünkkel meg-
halljuk a hangokat, hanem azt is, hogy értelmezzük őket és jelentést
tulajdonítunk nekik. Bár a hallgatás egyszerűbbnek tűnik, mint az
olvasás, az utóbbi mégis jobban kontrollálható. Az olvasó ugyanis
szabadon választhatja meg az olvasás sebességét, visszatérhet in-
formációkhoz, vagy figyelmen kívül hagyhatja azokat, fókuszálhat
rajuk vagy előreugorhat. A hallgatás során ezek a lehetőségek nin-
csenek meg, s a legtöbb ember a felére sem emlékszik rögtön utá-
na annak, amit hallott. A hallgatás passzív tevékenységnek tűnik,
hiszen csak ülni kell és hallgatni a másikat. Az aktív odafigyelés

azonban lényegesen több energiát igényel, mint amit a legtöbb esetben használunk. A jó hallgatók nem csupán magukon segítenek, hanem azokon is, akiket meghallgatnak.

Há olyasvalakivel szeretnénk beszélgetni, aki közben újat hozna, amit mi nem tudunk, akkor vajon mit gondolunk róla? Mivel nem szentel nekünk teljes figyelmet, azt kommunikálja felénk, hogy egyáltalán nem fontos, amit mondunk neki. Am az a partner, aki ránk néz és osztja a figyelmétől biztosít, viselkedésével azt közli, hogy érdekli, amit mondunk, s érdemes odafigyelni rá. A hallgató magatartása közvetíti az üzenetet anélkül, hogy akár egy szót is szólja.

Rogers (2003) szerint az interperszonális kommunikáció legfőbb akadálya az ítélkezésre és az értékelésre való tendenciák. Az értékelések alkotása különösen gyakori olyankor, amikor *erős érzelmeink* vannak. Minél erősebbek az érzelmeink, annál nagyobb a valószínűség, hogy kommunikációnkban a másiktól elterelő elemeket fogunk használni. Olyan pszichológiai tét alakul ki, amelyben a két különböző gondolat, a két különböző érzés elkerüli egymást. Ha valaki higgadtan, érzelmi kíváncsisággal hallgat végig egy bűz vitát, valószínűleg azt a végkövetkeztetést vonja le, hogy „ezek nem is ugyanarról beszéltek.” És valóban nem ugyanarról beszéltek. Mindketten ítéleteket, állításokat, állításokat a saját nézőpontjukból kitérítve. A szó mélyebb, igazi értelmében semmilyen kommunikáció nem folyik közöttük. Minden érzelmi kitérítést egy olyan értékeléssel reagálunk, amelyet kizárólag saját szemünkkel látunk, nézve fogalmazzunk meg, ez pedig a fő gátja az interperszonális kommunikációnak.

Schulz von Thun (1991) modelljében a befogadót négy fül-lel ábrázolja. Az egyikkel arra figyel, amit a közlő tulajdonképpen mond (tárgyi szint). A másik „füle” azt hallja meg, hogy a közlő milyen állapotban van (önmegnyilvánulási szint). A harmadik „fül” azt fogadja be, hogy miként viszonyul hozzá az, aki beszél, vagyis milyennek tartja őt (kapcsolati szint). Végül a negyedik „fül” azt figyel, hogy mit kell tennie (felhívó szint).

Szint	Küldő négy szája	Befogadó négy füle
Tárgyi	Tárgyszerű információt közöl a helyszertől, adatok és tények formájában. Világos és érthető megfogalmazásra törekszik.	Mínősíti az elhangzottakat annak valódiságátartalma, relevanciája és elégséges mennyisége alapján.
Önmegnyilvánulási	Explicit („én-üzzenetek”) vagy implicit módon a küldő utalást tesz arra, hogy mi jötszódik le benne, mi nyomja a szívé.	„Milyen állapotban van a másik?”
Kapcsolati	A küldő kinyilvánítja, hogy mit gondol a másikról.	„Milyenek tart engem a másik? Hogyan viszonyul hozzám?”
Felzárkózó	A küldő kívánság, felzárkózás, tanács formájában befolyásolja a befogadót.	„Mit kell tennem, gondolnom vagy éreznem?”

1.3. táblázat. A négy fül modell
Schulz von Thun (1991) alapján

Schulz von Thun elképzelése szerint egy üzenet négy síkon érkezik a befogadóhoz, függetlenül attól, hogy ezt a közlő akarja-e vagy sem. Plasztikusan kifejezve tehát a küldőnek négy szája, míg a befogadónak négy füle van (1.3. táblázat).

Képzeliük el azt a szituációt, amikor egy házaspár autójára éppen ütkeresztjeződéssnél áll. A volánnál a feleség ül, és pirosat mutat a lámpa. Hirtelen megszólal a férj: „Zöld!” Mire a feleség: „Te vezetsz vagy én?”

Ha a feleség a „Mit mond tulajdonképpen?” fület használta volna, válasza ez lehetett volna: „Igen, zöld.” Ha arra figyelte volna, hogy a férje milyen állapotban van, ez az üzenet juttat volna el hozzá: „Sietek.” A „Mit kell tennem?” fülon át érkező üzenet: „Adj gázt!” Az asszony azonban nyilvánvalóan a „Milyenek tart engem?” fület használta, amelyen keresztül ezt az üzenetet fogadta: „Nem vagy elég figyelmes autóvezető.” Ettől megsejtődött, és ingerülten válaszolt.

Hasonló reakció figyelhető meg a következő esetben. A házaspár az ebédasztalnál ül. „Mi ez a zöld a levesben?” – kérdezi a férj. A feleség válasza: „Ha neked ez nem ízlik, mehetsz máshová enni.”

ellenértések azzal, amit a testbeszéd kommunikál. Az üzenet látkozhatunk olyan esettel, amikor az elmondottak teljesen és látkozhatunk együttes értelmezésére van szükség. Sokszor tá-megértéséhez gyakran a szavak mögé kell látni. A hallottak megértése *megértése és értelmezése*. A beszédo nézőpontjának téma abból fakad, hogy nem összpontosítunk megfélelően. kizárunk minden figyelemelterelő tényezőt. A legtöbb prob-2. *Összpontosítás az üzenetre*. Az összpontosítás azt jelenti, hogy szertü reakciónál.

olyan önkéntes folyamat, amely több a hangokra adott egy-minddegikére képtelenek vagyunk odafigyelni. A hallgatás az egy hangnak értelmez. Bár sok mindent hallunk, ezek melynek során a hanghullámok stimulálják az idegeket, amit 1. *Az üzenet meghallása*. A hallás olyan fiziológiai folyamat, hogy minddegik lépésre sor kerüljön.

hallgatók vagyunk, felismerjük azokat, s tudatosan ügyelünk rá, (Osborn 1994). Bár a szakaszok nem mindig tudatosulnak, ha jó-Az aktív odafigyelés folyamata szakaszokra osztható (Osborn-ges energiákat" (Rogers 2003, 411).

zódó érzelmek, ezzel felszabadítom benne a változásokhoz szükse-doz a számára, ha képes vagyok kitérni a szavak mögött meghu-vagyok felfogni, hogy ez az üzenet milyen személyes jelentést hor-„Ha képes vagyok figyelni arra, amit a másik mond, ha képes zékeliük attitűdjét, értjük, hogyan gondolja, amit mond.

ber szempontjából szemléljük a világot: érezzük, hogyan érez, ér-het elkerülni, ha *értően figyelünk*. Ez azt jelenti, hogy a másik em-Valódi kommunikáció akkor jön létre, és az itélkezést akkor le-az azt jelenti, hogy a kommunikáció „lefagyott” (Pálhegyi 2005).

sincs.” Erre a férj megnyugszik. Ha nincs vétel egy kapcsolatban, Sír az asszony. „Mi bajod van?” – kérdezi a férj. „Semmi bajom vel illethetjük. Csak adás van, vétel nincs.

kommunikáció. A párbeszédet ekkor a „süketek párbeszéde” jelző-a közlés tartalma, hanem egyáltalán nem is jöhet létre kölcsönös-tól jövő, annak valódi szándéka szerinti üzenetere, nemcsak torzul-és sérelmeit tartja szem előtt, és ezért nem fogadóképes a társa-Ha tehát mindkét fél csak önmagára figyel, ha csak saját jogait

- mögött célszertű megértetni a beszélő attitűdjét és érzelmiét is. Ha nem értünk egyet a másikkal, akkor érdemes feltárni annak okait, hogy a partner miért jutott az adott következtetésre. Számos alkalommal pedig sokkal fontosabb az üzenet mögött meghúzódó érzelmekre, mint a felszíni dolgokra reagálni (ha például az egyik kolléga mérgelődik a fénymasoló miatt, akkor a mérgelődés oka az érdekes, s nem a szitkozódás tartalma).
4. *Visszajelzések adása.* A visszajelzéseknek azonnalinak, őszintének és támogatónak kell lenniük. Az alábbi formái lehetnek (Hanna 1995):
- Szemkontaktus. Vajon milyen beszélgetést lehet folytatni azzal, aki soha nem néz a ránk vagy állandóan a kezünkét vagy a lábunkat nézi ahelyett, hogy a szemünkbe nézne? Ez természetesen nem azt jelenti, hogy egész idő alatt mereven a másik szemébe kellene bámulnunk, hiszen a szemkontaktus csak ritkán jelenti a szemek közvetlen találkozását. Ha valahová a fejre tekintünk, az már keltheti a jó szemkontaktus benyomását. Alapszabály, hogy nézzük a beszélő arcát az idő kb. 75%-ában, s egy pillantás 1–7 másodpercig tartson (a beszélőnél ugyanezek az adatok 50% és 2–4 másodperc).
 - Arc kifejezés. Jobb, ha a pókerarcot kártyajátékokra tartogatjuk – az arcnak ugyanis kifejezőnek kell lennie, legyen szó mosolyról, meglepetésről, homlokkráncolásról vagy megrökönyödéstől.
 - Fejmozgások. A megértősítő bólogatások vagy a helytelenítő fejrázások egyaránt hasznos jelzések a beszélő számára.
 - Érintés. Ha a partnerek kapcsolata megengedi, a kar legyen érintés pozitív visszajelzés, különösen ügyeljünk arra, hogy helyénvaló módon használjuk.
 - Verbális visszajelzések. Egyeszerű megértősítő és bátorító kifejezések hatékonyabba tehetik a meghallgatást (például „Értem”, „Ez érdekes”, „Folytassa”), s arról biztosítják a

Az aktív odafigyelést gátolhatóak környezet, fiziológiai vagy pszichológiai tényezők (Fritz et al. 1999). A *környezeti* faktorok közé tartoznak a külső zajok (például közlekedés, rádió, beszélgetések a szomszéd szobában), amelyek a beszélőn kívül versenyeznek a hallgató figyelméért. De ide tartoznak más ingerek is, amelyek zavart okoznak az odafigyelés, mint például a túl hideg, a túl meleg, az éhség, a szomjúság, a fáradtság, a kényelmetlen szék, a szoros cipő, a fejfájás stb. A környezeti tényezők leküzdéséhez minden lehetséges tényezőt minimalizálni kell (rádió kikapcsolása, kényelmes helyszin választása, háttal ülni a vizuális figyelemelterelő dolgoknak), olyan testhelyzetet célszerű felvenni, amely lehetővé teszi az odafigyelést, s ugye-*lni* kell az állandó szemkontaktusra is.

A fiziológiai tényezők abból fakadnak, hogy a gondolkodás és a beszéd eltérő sebességgel történik. Mivel ötször olyan gyorsan gondolkodunk, mint ahogy beszélünk, az agy hajlamos elkalandozni vagy ábrándozni (például „Tetszik a cipője. Bárcsak nekem is lehetne ilyen! Vajon hol vehette?”). Noha e tényezőt meg lehetne szüntetni, mégis érdemes rá figyelni, mert ha nem vesszük észre, az elkalandozás miatt a beszélő eltereli a figyelmét a saját gondolataira, és nem a beszélőre. Az értelemzést pedig elkalandozunk, térünk vissza az üzenethez. Az értelemzést

1.4.1. Az aktív odafigyelést akadályozó tényezők

beszélő, hogy figyelnek rá. A kérdések, valamint a parafrázisok (beszélő mondanivalójának saját szavakkal történő elmondása – például „Tehát jól értettem, hogy...” is kiváló visszajelzések.

5. *Emlékezés.* Az emlékezés nem csupán a meghallgatáskor lényeges, hanem a további találkozással is. A jó odafigyelők különböző technikákat használnak arra, hogy a kulcsinformációkat megjegyezze-*nek*, az egyszerű ismétléstől (például nevek esetén) a különféle memóriagyakorlatokig (például a jövőbe tekintésig). Ez utóbbi nem kizárólag az információk pontos visszaidézését segíti, hanem azt is közvetíti a beszélő felé, hogy aktívan odafigyelnek rá.

gátolhatja, ha valamilyen oknál fogva (például betegség, zai, hasonló kiejtésű szavak miatt) nem hallunk pontosan, amit többszöri visszaskérdezéssel tudunk kivedeni.

A pszichológiai tényezők armíatt gátolják az odafigyelést, hogy mindenki pszichológiai szűrők egész sorával van felszerelkezve, amelyek az elmondottaknak át kell haladnuk. Ilyen szűrők az előítéletek, a lelkiállapot, a feltételezések, a sztereotípiák, a múltbeli tapasztalatok, a várakozások, az érzelmek vagy az önértékelés. Gyors benyomás alakul ki bennünk a beszélőtől, s olyan pszichológiai gátak keletkeznek, mint a szelektív odafigyelés, a negatív attitűd, a szavaknak tulajdonított eltérő jelentések, valamint a gyenge motiváció a jó meghallgatásra (Fritz et al. 1999):

– A szelektív odafigyelés során csak azokat a dolgokat halljuk meg, amelyeket fontosnak gondolunk, s figyelmen kívül hagyjuk a többit. Tudatosan azonban figyelhetünk arra, hogy az egész üzenetre koncentráljunk, s ne csak egy-egy részre.

– A beszélő fele küldött verbális és nem verbális jelzések egyértelműen kommunikálják attitűdünket a partner felé, s ha ezek negatívak (például unalom, érdektelenség, ellenérzés), akkor a beszélő idegessé válik, és kényelmetlenül éri magát. Erre is tudatosan figyelhetünk. Ha például kezdjük unni, amit a másik mond, egyenesedjünk ki, nézzünk érdeklődően, és kérdezzünk valamit – így saját aktivitási szintünket is feljebb tornásszuk.

– A szavaknak kétféle jelentést tulajdonítunk. A denotatív a szó szerinti vagy felszíni jelentés, a konnotatív pedig az, amit asszociatív módon a szóhoz kapcsolunk. Bizonyos szavak vagy kifejezések ezért könnyen elterelhetik a figyelmünket, hiszen asszociációk tapadnak hozzájuk, amelyek humorosak vagy más módon zavaróak. Ezért célszerű elődegesen a szavak denotatív jelentésére koncentrálni, mivel ez a jelentés mindkét fél számára ugyanolyan jelentéssel bír, az asszociációk azonban már igencsak eltérhetnek egymástól.

– Csak abban az esetben tudunk aktívan odafigyelni, ha meghatározzuk a meghallgatás célját. Célok nélkül ugyanis nem

világos, mire érdemes odafigyelni, s ennek megfelelően hiáb-nyozni fog a kellő motivációnak is. A megfigyelésnek az alábbi céljai lehetnek: válasz, elemzés, megértés, élvezet.

Jelentős gátló tényezőként működnek a *közléssorompók* is, vagyis a problémákra adott olyan válaszok, amelyek megállítták a további kommunikációt (Gordon–Burch 2001, 41). A közléssorompók bemutatásánál indultunk ki abból a helyzetből, amikor egy kis-lány nem szeretne repülővel utazni: „De én nem akarok felszállni a gépbe. Nem akarok elmenni. Haza akarok menni.” Az 1.4. táblázat bemutatja, mely válaszok működhetnek közléssorompóként. A közléssorompók egyike sem közvetít megértést, nem sok kö-zük van ahhoz, amit a beszélő mond, csupán a hallgató hozzáál-lását írják le, és rejtett üzeneteket közvetítenek. Az anya nem gon-dolja át, hogy milyen lehet a kislány bőrében lenni, s valószínűleg érezhet. Nézzünk egy klasszikus főnök-beosztott párbeszédet, ahol a közléssorompók szintén véget vetnek a további kommunikációnak (Gordon–Burch 2001, 100):

Főnök: Szeretném, ha ezeket a dossziékat mind feldolgozná és betenné a szekrénybe, még ma. Van kérdés?
Beosztott: Ez nem fog menni. Szükségünk van a dossziékra, amíg a projekt be nem fejeződik. Csak a munkánkat lassítaná le, ha a szekrénybe tenénk őket.
Főnök: Azt mondtam, tegye el. En mondom meg, hogy mi lassítja vagy gyorsítja a munkánkat. Legyenek a dossziék a szekrényben ötre.
Beosztott: Maga a főnök! (Magában: Ha ez kell nekded...)

1.4.2. Az aktív odafigyelés fejlesztése

Az aktív odafigyelés sok gyakorlatiassal sajátítható csak el. Az egyik problémát az jelenti, hogy az értő figyeléshez *bátorságra* van szükség (Rogers 2003, 413). Ha ugyanis készek vagyunk belépni egy másik személy benső világába, és onnan belülről sikerül úgy látni a világot, ahogy ő látja, és mindez úgy, hogy közben nem formálunk értéktételeket, ezzel azt kockáztatjuk, hogy mi magunk is meg-változunk. A világot az ő szemével fogjuk látni, ami befolyásolhat-

ja attitűdünket és személyiségünket, s ezt a legtöbbben nem merik bevallani. A másik problémát az jelenti, hogy „akkor a legnehezebb a másik ember nézőpontját átvenni és abból szemlélni a világot, amikor a legkevésbéek az érzelmeik. Ugyanakkor pontosan ekkor van a

1.4. táblázat. Lehetőséges közléssorompók
Gordon–Burch (2001, 41) alapján

Közléssorompó típusa	Példa	Rejtett üzenete
----------------------	-------	-----------------

1. Parancsol, utasít, irányít	„Velem jössz és kész! Tehát fogd be a szád!”	2. Fenygetés és figyelmeztetés
3. Moralizál, prédikál	„Ha nem hagyod abba a nyafogást, akkor majd térszék róla, hogy legyen miért nyafognod!” „Az igazán jó gyerekek nem magadtól kitálad a megoldást, ezért megmondom neked.” Örülöd kellene, hogy a nagy mamához megyünk.”	4. Tanácsot, megoldást ad
5. Tanít, kioktat, érvel	„Már csak három óra, és a nagyinál leszünk.” „Te vagy a legrosszabb gyerek az egész repülőtéren!” „Olyan nagy lány vagy már, és olyan okos is!” „Csak a dedősök nyafognak ilyenmórt.” „Csak engem akarsz idegeztetni.” „Szegény kicsikém. Utazni tényleg nehéz.”	6. Minősít, vádol, kritizál
7. Hízeleg	„Valami baj van veled.”	8. Kifiguráz
9. Magyaráz, diagnosztizál, elemez		10. Sajnál, együttérez
11. Faggatózik, kérdőre von		12. Eltereli a figyelmet, összezavar

12. Eltereli a figyelmet, összezavar	„Nézd azt a kishűt, mekkora piros légzőmbje van!” szélni” vagy „kellemetlen ezt hallgatom!”	12. Eltereli a figyelmet, összezavar
--------------------------------------	--	--------------------------------------

legnagyobb szükség erre az attitűdre, ha a valódi kommunikációt létre akarjuk hozni" (Rogers 2003, 413).

Aki félre tudja tenni az érzelmeit és az értéktételeit, sok segítséget tud adni azzal, hogy mindenkre megértően figyel, tisztán érzékeli az elhangzó érveket. Tanácsként megfogalmazható: amikor másokkal beszélünk, ne magunkra koncentráljunk (vagyis ne arra figyeljünk, hogyan néznek ránk és milyennek tartanak miniket), hanem gondolatban is a másikkal célszerű foglalkozni. Schulz von Thun példázataival élve: „Ne azt a filledet használd beszélgetés közben, amelyik azt hallja meg, hogy a társad milyennek tart téged, hanem azt, amelyik arra figyel, hogy milyen állapotban van ő!”.

Az aktív odafigyelés fejlesztéséhez álljon itt néhány további tanács (Sayre 1989):

1. Ne beszéljünk. Maradjunk csendben, míg a másik teljesen be nem fejezi üzenetét.
2. Kerüljük el vagy csökkentsük minimálisra a figyelemelterelő tényezőket.
3. Fordítsunk nagyobb energiát a beszélő mondanivalójának figyelemmel kísérésére.
4. Használjuk ki a szüneteket: ekkor adhatunk visszajelzést arra, hogy jól értettük-e az elmondottakat.
5. Azonosítsuk a beszélő legfontosabb témáit.
6. Az üzenet tartalmát, és ne a prezentálás módját ítéljük meg. Fogalmazzuk meg saját szavainkkal, jegyzeteiünket és kérdéseztünk annak érdekében, hogy megbizonyosodjunk: jól értettük-e meg az elmondottakat.
8. Adjunk hasznos visszajelzéseket.
9. „Olvassunk” a sorok között, és „lássunk” a szavak mögött: figyeljünk a beszélő által elmondott tényekre és érzéseire egyaránt.

A fenti főnök-beosztott probléma könnyedén feloldható az aktív odafigyelés segítségével (Gordon–Burch 2001, 100):

Az odafigyelő magatartás és a kommunikáció általában megkívánja az empátiát. Az *empátia* a személyiség olyan képessége, amellyelnek segítségével az ember bele tudja élni magát a másik lelkiállapotába. Ennek során meg tud érezni és érteni a másikban olyan érzelmeket, indítékokat és törekvéseket, amelyeket az szavakban közvetlen módon nem fejez ki, és amelyek a szituációból nem következnek törvényszerűen. Az empátia révén a saját személyiségéből felidéződnek a másik érzelmét és különféle feszültségeit, vagyis a személyiség beleéli, mintegy a másikba vetíti önmagát. Empátivá a belétele akkor lesz, ha az eléményt tudatosan feldolgozzuk, és a másik embertől megértett összetett összefüggéseket önmagunk számára értelmezzük (Buda 2006, 39).

Az empátiát azonban a győngyhálszáshoz hasonlóan nem lehet sokáig bírni, hiszen a személyiség védekezik, őrzi saját határait, feldolgozni igyekszik az érzelmeket (Buda 2006, 40):

1.5. Empatia

Főnök: Szeretném, ha ezeket a dossziékat mind feldolgozna és betenne a szekrénybe, még ma. Van kérdése?

Beosztott: Ez nem fog menni. Szükségünk van a dossziékra, amíg a projekt be nem fejeződik. Csak a munkánkat lassítaná le, ha a szekrénybe tenném őket.

Főnök: Azt gondolja tehát, hogy a dossziék elpakolása késlelteti a projektet?

Beosztott: Igen. Fel fél órába telik elrakni, majd holnap reggel újabb fél órába kivenni és széttrakni őket.

Főnök: Ez napi egy óra időpocsékolás.

Beosztott: Igen, maga mondta, hogy milyen szoros határidőnk van. Ha be akarjuk tartani, akkor nem rakosgathatunk el dolgokat csak azért, hogy rend legyen.

Főnök: Értem. En azonban nem szeretem, ha elől vannak a dossziék, mert bárki, aki erre jár, illetéktelenül hozzáférhet, összekeverheti. Biztonságosabbnak látom, ha be vannak zárva a szekrénybe.

Beosztott: Mi lenne, ha az egész szobát bezárnánk?

Főnök: Gondolkozik rajta egy kicsit? Tényleg. Soha nem csináltuk azelőtt, de megpróbálhatjuk. Így csak hétévőtre kellene elraknunk a dossziékat. Menni fog, ugye?

Beosztott: Biztosan.

ja el a véleményét, agresszivitás vagy érzelmi zsarolás alkalmazása

Az önértékesítő személy határozottan és tárgyilagosan mond-
milyen magatartásának (1.4. ábra).

mint ahogyan az O.K.-keret többi területe is megfigyelhető vala-
munikálni. Ezt a viselkedést másféleképpen asszertivitásnak is hívják,
gánsan, a másiknak a maximális tiszteletet megadva tudunk kom-
zet, vagyis az, amikor magabiztosan, ugyanakkor udvariasan és ele-
A sikeres kommunikáció alapfeltelege az *én is O.K., te is O.K.* hely-

1.6. Önértékesítő magatartás (asszertivitás)

lényegesen több megértést tanúsításnak egymás iránt.
vagy bármilyen más esetben, amikor lényegesen, hogy a résztvevők
felcserelésének logikája működhet vezetőik és beosztottak között
tének helyzetbe maga kerül bele (Buda 2006, 292). A szerepek
de meghatározó elmenyt jelent az is, ha valaki interakciós partnere-
lyemben?” jatekkal, visszajelzéseken alapuló csoportmódszerekkel,
Az empatia alapszinten fejleszthető a „mit tenne ön az én he-

2006).
ban minden olyan helyzetben, ahol a felek egyenrangúak (Buda
kapcsolatokban, idegen kultúrával történő érintkezésnél, s általa-
flaknak, azonban jól fejlődik szeretetteljes családi légkörben, pár-
Az empátias készsége a nőknek alapvetően jobb, mint a fér-

sest, eredményesebb halászatot biztosítanak.”
lemertülés emlékei a következő alkalmakkor megkönymitik a kere-
merül le, hanem többször egymás után, folyamatosan. A korábbi
felbukkanása egy mozzanat. Egy-egy halász azonban nem egyszer
lőszíntéssel tartalmazó darabokat. A gyöngyhálasz lemerülése és
kább marad ideje arra, hogy kiváltsza a gyöngyöt legnagyobb va-
benőt, a fennkódarabjaival egybeemósódó kagylókat, sőt annál in-
fényviszonyaihoz, és annál jobban képes észrevenni a növényekkel
lakti lenn maradni, annál jobban hozzászokik a szeme a tengerfenék
mennyi ideig képesek a víz alatt tartózkodni. Minél tovább tud va-
onnan gyöngyöt tartalmazó kagylókat hozzanak fel. A búvárok élet-
„Külföldesen begyakorlott búvárok mélyre le tudnak merülni, hogy

nélkül (Leigh 2000). Saját maga dönti el, hogy miként reagál az eseményekre. Szorongás nélkül képes kiállni saját jogaiért anélkül, hogy közben másokat megsejtene, vagy másokban szorongást kel- tene (Németh 2002). Mellette nem érezzük elnyomva magunkat, mivel viselkedése nyitott: meghallgat bennünket, odafigyel ránk még akkor is, ha kérdéseinket nem tudja teljesíteni.

Az alábbiakban közlünk egy nem teljes körű listát azokról jo- gokról, amelyeket az embert megilletik. Jogom van ahhoz, hogy

1. tisztellel bánjanak velem;
2. kifejezzem saját érzéseimet;
3. véleményyt nyilvánítsak;

Környezetünk elfogadása		Önmagunk elfogadása	
Önmagunk el nem fogadása	A szubmisszív viselkedés jellemzői: Önbizalom hiánya, alacsony önértékelés Önfogadás hiánya Negatív érzések önmaga iránt Kisebbségi érzés Onfeladás, meghunyászkodás Leletismerefturadals Motiválatlanság Visszafogott, zárt gesztusok Halk, fátalos hang	Az aszertív viselkedés jellemzői: Önbizalom, realis önértékelés Mások és önmaga elfogadása Felelősségvállalás Erdéklík mások érzései, gondolatái Öszinte, egyenes Meghallgat másokat Nyitott kérdéző Nyitott gesztusok, egyenes testtartás Hátározott, jól csengő hang	A manipulatív viselkedés jellemzői: Önbizalom hiánya, alacsony önértékelés Mások és önmaga elfogadásának hiánya Gyanakvás Öszintetlenség Mások önértékelését is aláássá Motiválatlanság Öszintetlen gesztusok Fátolos hang
	Környezetünk el nem fogadása		

1.4. ábra. Magatartási sémák
Gyarmathy alapján

- Empátia, vagyis a másik érzéseinek, ötleteinek és helyzetének megértéséhez szükséges képesség.
- Mosolygás.
- Egymás iránti bizalom kiépítése.
- Figyelés és hallgatás. A tárgyalók gyakran azt hiszik – tévesen –, hogy munkájuk a beszédről szól. Nem csupán az elhangzott szavakra kell figyelni, hanem a mögöttük lévő jelenlétre, emocionális tölterre, valamint a nem verbális jelekre is. A figyelés folyamata aktív.
- Jó memória és feljegyzések, emlékezés az olykor jelentéktelennek tűnő részletekre is.
- Lelkessedés.

Ahhoz, hogy valaki jó kommunikátorra váljék, fontos, hogy jól ismerje önmagát és célszerű elkötelezetten fejlődnie is. Folyamatosan igyekezzék tökéletesíteni a kommunikáció során átadott üzenetét, valamint azt is teljesen meg kell értenie, hogy a feladó mit kíván közölni vele – vagyis nem csupán jó kódolóknak, hanem egyben jó dekódolóknak is kell lennie. Állandóan figyeljen a visszajelzésekre, mivel ezek segítenek eldönteni, hogy a küldött üzenet mennyire volt érthető, s milyen reakciót váltott ki. Szükség esetén irányított kérdésekkel növelhetjük a visszajelzések mennyiségét. Pozitív reakciót többféle módon válthatunk ki:

1.7. Összefoglalás

is megilletik!

- Ne felejtsek el azonban, hogy ugyanezek a jogok partnerünket is megilletik!
10. azt mondom, nem tudom.
 9. megváltoztassam álláspontom, anélkül, hogy magyarázkodnék;
 8. segítséget kérjek;
 7. hibát kövessék el, és vállaljam a következményeket;
 6. igent vagy nemet mondjak anélkül, hogy bűntudatot éreznék;
 5. megállapítsam, mi fontos nekem és mi nem;
 4. meghallgatásnak és komolyan vegyenek;

Feladatok

1. Rögzítsen három különböző beszélgetést két ember között! Vetheti ezeket a rádióból vagy a televízióból, könyvekből, de köz-napi interakciókat is tanulmányozhat. Elemézze a beszélgetést a kommunikációs modell összetevői szerint! Ezután mondatról mondatra elemézze a beszélgetéseket úgy, hogy mindig fölteszi a kérdést: mit kell a hallgatónak már előzetesen tudnia ahhoz, hogy megértse a mondatot? Milyen tanulságok vonhatók le?
2. Gyűjtsön össze különböző típusú kommunikációkat (pl. ciklik, fesztény, reklám, rádióbeszélgetés stb.). Elemézze, és hason-lítsa össze ezeket (legáltalbb kettőt) a kommunikációs modell szem-pontjából!
3. Milyen zafjtorások akadályozhatják vagy lassíthatják az em-beri kommunikációt?
4. Kezdeményezzenek vitát egy szabadon választott témában. Mindenki csak akkor mondhatja el saját véleményét, miután öz-szefoglalta az előző beszélő gondolatait és érzéseit, annak a másik beszélőnek a teljes megelégedésére.
5. Úljenek le háttal egymásnak, s kezdjenek el egy témáról be-szélgetni! Ha befejezték, vizsgálják meg, hogy milyen érzés volt így beszélgetni, és sikertült-e valamilyen komolyabb témát megárgyal-beszélgetni, Volt-e a szituációban valami zavaró?
6. Elemézze az alábbi szituációkat az O.K.-keret alapján! Me-lyik négyzetbe sorolhatók a szituációk és hogyan jellemezhetők? Milyen más módon lehetett volna még reagálni a helyzetekre? Írtassák el a szituációkat különböző kimenetellekkel! Elemézzék és értékeljék, hogy melyik megoldás volt a legjobb!

a) Szituáció: A telefon csöng. Az élettársam hív hazulról. „Va-lami szörnyűség történt. Egy vízezetékcso kilyukadt, és az egész szőnyeg tönkremenn, mielőtt el tudtam volna zárni a vizet.”
 Reakció: „Most már elegem volt. Ezt már nem bírom tovább, és még az élettársam se segít. Kerménytelen az ügy.” Belesóhajtok a telefonba. „Figye!j ide! Ezt én egyszerűen nem bírom, ez már túl sok nekem a mai nap után.” Anélkül, hogy a válaszra várnék, le-teszem a telefont. Kimerültemk és levertemk érzem magam.

(A szituációk forrása: Stewart-Joines 1998, 121–122.)

bizhat semmit, magának kell mindent elvégeznie.”
 elűnik, azt mondom magamnak: „Az ember ma már senkire sem
 gyorsul és izzadni kezdek a gallér alatt. Amikor az asszisztensem
 intézed el. Megértetted?” Ahogy ezt mondom, szivdobogásom fel-
 Szóval, kezdj hozzá, egy szót sem akarok addig hallani, míg nem
 csinálsz? Azt csinálod, hogy most rögtön rendbe hozod az egészet.
Reakció: Arcom elvörösödik és ráüvölök az asszisztensre: „Mit
 műlt lapzártta. Mit csinálsz?”

a nyomdába küldeni azt az anyagot, amit adtál nekem, és már el-
 nek látszik: „Attól tartok, rossz hírem van – mondja. Elfelejtettem
 újra nyílik. Ez alkalommal az asszisztensem az, és nagyon levert-
 és egy csésze kávéval a kezembben a jelentésbe mélyedek. Az ajtó
c) Szituáció: Tíz perccel később újra ott vagyok az irodámban

vagyok, könnyebbülök és sóhajtok egyet boldogan.
 furdósobába” – és elindulok az ajtó felé. És csak amikor már kint
 társam, ezt motvogom: „Sajnálom Jenő, most ki kell rohannom a
 elkezdek izzadni. Nem is igazán tudom, hogy mit mond a munka-
 Ebből valahogy ki kell menekülnöm.” Összerándul a gyomrom és
 lán nem érdekli, én hogyan reagálok, akkor is csak tovább beszél.
 fickó panaszeit. Nem vagyok képes elviselni. Ott viszont egyálta-
Reakció: Azt mondom magamnak: „Egyszerűen nem bírom a

tanácsosmat akarja kérni, aztán persze nem fogadja meg.

találmi, hogy miért jött. A munkahelyi helyzetről akar panaszkodni,
 aggalys. Mivel már máskor is nézett így rám, nagyon jól ki tudom
 A szemem sarkából látom, hogy valaki fölém hajol. Arckifejezése
b) Szituáció: Leültem és kinyitottam a jelentést az első oldalon.

8. Töltsd ki a következő kommunikációs stílusra vonatkozó kérdőívet (Rudas 1997, 299–303)! A résztvevők egymást jól ismerő páronként vonuljanak el, és töltsék ki a kérdőívet saját magukra, illetve párukra vonatkoztatva! A kitöltés után a párok beszéljék meg a tapasztalatokat, különös tekintettel a saját maguk által gondolt és a mások által észlelt különbségekre.

En nem vagyok O.K. Te O.K. vagy	En nem vagyok O.K. Te nem vagy O.K.
En O.K. vagyok Te O.K. vagy	En O.K. vagyok Te nem vagy O.K.

7. Töltsd ki az O.K.-keretet saját tapasztalatai alapján!

Kérdőív – személyes kommunikációs stílus

Töltsd ki az alábbi, személyes kommunikációs stílusra vonatkozó kérdőívet! Kérjük, ne töltsd sok időt az egyes tételek mérlegelésével, s válaszdolj az állítással; nem = egyet nem értes az állítással; ? = sem egyetértés, sem egyet nem értes; igen = egyetértés az állítással; IGENI = teljes egyetértés az állítással)

1. Mindenféle emberrel kellően tudja érezni magát.
2. Könnyen nevel.
3. Készséggel kifejezi mások iránti csodálatát.
4. Amit mond, az rendszerint hatással van az emberekre.
5. Olyan benyomásokat hagy az emberekben, amelyekre feltehetően emlékeznek.
6. A jó viszony érdekében szokásszerűen megköszöni a másik közreműködését.
7. Nagyon jó kommunikátor.
8. Bizonyos ideges modorosságok tapaszta-
hatók a beszédében.
9. Nagyon lezser, laza kommunikátor.
10. Ha nem ért egyet valakivel, nagyon gyors a kivívásban.
11. Mindig pontosan fel tudja idézni utólag, hogy egy személynak mi volt a véleménye.
12. Nagyon könnyű felismerni a hangját.
13. Nagyon precíz kommunikátor.
14. Határozott benyomást tesz az emberekre.
15. Beszéde ritmusa vagy fogékonyságára időnként hatással van az idegessége.

16. Feszültség alatt ellazultan beszél.
NEMI! nem ? igen IGEN!
17. A szemé pontosan azt tükrözi vissza, amit érez, amikor kommunikál.
NEMI! nem ? igen IGEN!
18. Sokszor dramatizál dolgokat.
NEMI! nem ? igen IGEN!
19. Mindig nagyon könnyű idegenné válni.
NEMI! nem ? igen IGEN!
20. Rendszerint szándékosan úgy reagál, hogy az emberek figyeljék rájuk.
NEMI! nem ? igen IGEN!
21. Rendszerint keveset mond magáról az embereknek mindaddig, amíg jól meg nem ismerte őket.
NEMI! nem ? igen IGEN!
22. Amikor kommunikál, rendszeresen mesél viccek, anekdoták, történeteket.
NEMI! nem ? igen IGEN!
23. Állandóan hajlamos arra, hogy megszűnjön, amikor kommunikál.
NEMI! nem ? igen IGEN!
24. Szélsőségesen nyitott kommunikátor.
NEMI! nem ? igen IGEN!
25. Hangosan szokott kommunikálni.
NEMI! nem ? igen IGEN!
26. Idegének kis csoportjában nagyon jó kommunikátor.
NEMI! nem ? igen IGEN!
27. Vitákban ragszszkodik a nagyon precíz megfigyelésekre.
NEMI! nem ? igen IGEN!
28. A legtöbb társas helyzetben általában nagyon gyakran szót kér.
NEMI! nem ? igen IGEN!
29. Abszolút könnyű tartósan beszélgetnie egy ellenkező neművel, aktív éppen akkor találkozott.
NEMI! nem ? igen IGEN!
30. Igen akkurátus szöveg lenni, amikor kommunikál.
NEMI! nem ? igen IGEN!
31. Mivel erős hangja van, könnyen felbeszélhet egy beszélgetést.
NEMI! nem ? igen IGEN!
32. Gyakran fejezi ki testével és hangjával azt, amit kommunikálni akar.
NEMI! nem ? igen IGEN!
33. Erőteljes hangja van.
NEMI! nem ? igen IGEN!

34. Kész személyes mozzanatokot feltárni
NEMI nem ? igen IGEN!
35. Úralja a társas helyzeteket.
NEMI nem ? igen IGEN!
36. Erős vitalkozó.
NEMI nem ? igen IGEN!
37. Ha egyszer bepörög egy heves vitában,
nagyon nehéz leállítani önmagát.
NEMI nem ? igen IGEN!
38. Mindig különösen barátságos kommuni-
kátor.
NEMI nem ? igen IGEN!
39. Igazán szereti nagy figyelemmel hallgani
az embereket.
NEMI nem ? igen IGEN!
40. Nagyon gyakran rágaszkodik ahhoz, hogy
az emberek dokumentálják vagy valami
bizonyítékkal támasssák alá azt, ami mel-
lett érvelnek.
NEMI nem ? igen IGEN!
41. Megpróbálja gondjaiba venni az ügyeket,
amikor emberek közt van.
NEMI nem ? igen IGEN!
42. Tervez beleszöppenni egy lezáratlan
vitába.
NEMI nem ? igen IGEN!
43. A legjobb társas helyzetben hajlamos arra,
hogy sokat beszéljen.
NEMI nem ? igen IGEN!
44. Nem verbális módon nagyon kifejező
társas helyzetekben.
NEMI nem ? igen IGEN!
45. Ahogy mond valami, az rendszert
benyomást tesz az emberekre.
NEMI nem ? igen IGEN!
46. Amikor kommunikál, nagyon bátorítón
szokott hatni az emberekre.
NEMI nem ? igen IGEN!
47. Aktívan használ sokféle arckifejezést,
amikor kommunikál.
NEMI nem ? igen IGEN!
48. Nagyon gyakran tulzó szavakat használ,
hogy hangsúlyozzon valamit.
NEMI nem ? igen IGEN!
49. Különösen figyelmes kommunikátor.
NEMI nem ? igen IGEN!
50. Altatóban nyíltan fejezi ki érzéseit,
érzelmeit.
NEMI nem ? igen IGEN!

Értékelés

A kijelentéseknek a következő súlyszámokat adjuk: IGENI = 5, igen = 4, ? = 3, nem = 2, NEM! = 1. Az F-fel megjelölt kérdések-nél a súlyértéket fordítva kell értelmezni.

Kérdésszám / Pontok			
Barátságos	3	6	38
Benyomást keltő	4	5	14
Ellazult	8 F	9	15 F
Veszekedő-vitázó	10	36	37
Figyelmes	11	20	39
Precíz	13	27	30
Eleven – kifejező	17	23	44
Dramai	18	22	32
Nyílt	21 F	24	34
Uraikodó	28	35	41
A kommunikatőr képe	7	19	26
			29

Lóci óriás lesz
 Veszekedtem a kishámmal,
 mint törpével egy óriás:
 – Lóci, ne kalapáld a bútorrt!
 Lóci, hová még, mit csinálasz?
 Jössz le rögtön a gázrezsóról?
 Ide az ollót! Nem szabad!
 Rettenetes, megint ledobrad
 az erkélyről a mozsarat!
 Hiába szidtam, fenyegettem,
 nem is hederített rám;
 lépcsőnek használta a könyves
 polcokat egész délután,
 a kakusz bimbait lenyirta,
 és felboncolta a babát.
 Most nagyobb vagyok, mint te! – mondta
 s az asztal tetéjére állt.
 Nem bírtam vele, tönkrenyűzött,
 de azért tetszett a kicsi,
 s végül, hogy megrakni ne kelljen,
 leültem hozzá játszani.
 Leguggoltam s az óriásból
 negyedóra törpe lett.
 (Mi lenne, gondoltam, ha mindig
 lent volnál, ahol a gyerekek?)

Szabó Lőrinc

9. Elemezze Szabó Lőrinc *Lóci óriás lesz* című versét az empátia és az értelem figyelmen kívül hagyásával!
- Schulz von Thun modelljét alkalmazva hogyan értelmezhetők a Lóci által közvetített üzenetek?
 - Melyik „fülét” használta az apa?
 - Milyen tényezők gátolták az aktív odafigyelés kialakulását?
 - Milyen általánosabb tanulságok fogalmazhatók meg a vers alapján?

És ahogy én lekuporodtam,
 úgy kelt fel rögtön a világ:
 tornyok jártak-keltek köröttem,
 és minden láb volt, csupa láb,
 és megdőlt a magas, a messze,
 és csak a padló volt enyém,
 mint nyomorult kis rab mozogtam
 a szoba börtönfenekein

És ijeszto volt odalentől,
 hogy olyan nagyok a nagyok,
 hogy mindent tudnak és erősek,
 s én gyönge és kicsi vagyok.
 Minden lenézett, megalázott,
 és hörthorogas vágy emelt
 – föll föl! – mint az első hajóst, ki
 az egék felé szárnyra kelt.

És lassan elfutott a mérég,
 hogy mégse szállók, nem növök;
 feszengtem, mint kis, észre sem vett
 bomba a nagy falak között;
 tenni akartam, bosszút állni,
 megmutatni, hogy mit tudok.
 Negyedóra – és már gyűlöltém
 mindenkít, aki elnyomott.

Gyűlöltém, oh hogy meggyűlöltém!...
 És akkor, zsupsz, egy pillanatot
 Lóci lerántotta az abroszt
 s már iszkolt, tudva, hogy kikap.
 Felugrottam: Te kölyök! – Aztán:
 No, ne félj, – mondtam csendesen.
 S magásra emeltem szegénykét,
 hogy nagy, hogy óriás legyen.

A feladat Gordon-Burch (2001, 51) alapján készült.

Szituáció	Típus	Helyes válasz
- Félek, hogy elcsúszott az új termék bevezetése. - Attól félsz, hogy elcsúszott a bevezetés.		
- Szinte mindig a vizsgákra gondolsz.		
- Utálom a matematikát - Mérges vagy most rá, de azért a tudását elismered.		
- Mintha távolodtunk volna kicsit egymástól a férjemmel. - Elhanyagoltnak érzed magad, és arra kell gondolnod, hogy a házasságotok végképp kihiű.		
- A férjem munkanapjai iszonyú hosszúak - reggel 8-tól este 8-ig minden napi Gyánakozol, hogy talán nem is a munka köti le olyan sokáig?		
- Egy percre sem maradok ebben a házban! - Kicsit rosszkedvű vagy.		
- A barátom folyton cikiznek, és ma már apa is azzal jön, hogy dagi vagyok... - Bánt, hogy a lányok sértettegetnek.		
- A férjem munkanapjai iszonyú hosszúak - Korábban is panaszkodtál, akkor inkább arra, hogy lassan halad a számaletér.		

10. Az értelem figyelmeztetése olyan hibák, mint: a) az értelem elutasítása, b) az értelem lebecsülése, c) a hozzáadás (saját gondolat sugalmazása), d) az elhagyás (az üzenet egy részének nem hallása, e) a visszafordítás (típusos elutasítás) és a h) válogatás. Azonosítsa be, hogy az alábbi esetekben melyik hibát követte el a hallgató! Írja le azt is, hogy mi lehetne a helyes válasz!

A nem verbális jelzések megfigyelése és értelmezése annak megértését segíti, hogy a partner valójában mit gondol és hogyan érez. Amennyiben a nem verbális kommunikáció nem támasztja alá a verbális, a mondandóval hiteletlennek válik, és ez a kommunikátorba vetett bizalom megrendülését eredményezheti. A nem verbális jelzések gyakran „kiadják” a beszélőt, feltárva olyan attitűdjeit, érzelmeit és érzelmeket is, melyeket nem akar kimondani (Forgács 1994). Ekman és Friesen (1974) vizsgálatukban kimutatták, hogy a periferiális jelzések (például a test, a karok és a lábak mozgásainak) tudatos kontrollja gyengébb, mint a figyelem fókuszában álló arc kifejezése vagy a tekintet, ezért jobban lehet belőlük olvasni. A nem verbális kommunikáció a beszélőgetőpartnerral szembeni alapvető viszonyt fejezi ki.

Richard Nixon és John Kennedy 1960-as vitája után – amelyet először közvetített a tévé – nem volt egyértelmű, hogy melyik jelölt nyert. A rádióhallgatók ugyanis azt gondolták, hogy Nixon került ki győzelesen, a televíziónézők azonban egyértelműen Kennedyt látták jobbnak. A különbség a nem verbális jelzésekben keresendő, amelyek a nézők a hallgatókkal szemben jól láthatak. A televízió keresztlátása ugyanis úgy tűnt, hogy Nixon könnyelműen érzéki magát és ideges. Erre utalt, hogy zártan állt, s vállait elfordította a kamerától. Erős arcszövetet viselt, s karikás szemét a smink nem tudta eltüntetni, ezért így egy kissé gyanus alak képét festette. Kennedy ezzel szemben kipihennek és élénknek tűnt, nyitott gesztusokat használva és közvetlenül a kamerába nézett. Kezeit mindig nyitva tartotta, mintha bármelyik pillanatban megölelné valakit, jól fésült volt és mosolygott. A megjelenésben észlelhető különbség akkora

A legfőbbben – akár beismerjük, akár nem – egy-két perccel azután, hogy valakit meglátunk, ítéletet alkotunk a másiktól, s ezt főként megjelensé alapján tesszük. A kommunikáció kontextusa alapján ítélik meg a megjelensé. Állásintertün furcsán festene egy zöldre festett hajú, hippirizizuras fü szakadt farmerben és bőrruhában, teljesen elfogadható lehet. A különböző tárgyak és testi állapotok, diszitések kulturális jelentőséget kapnak, kulturális szignálként (embémaként) működnek (Buda 1994,107). Ilyen jelzés a ruha, a hajviselet, a test különböző díszei, jelvényei, illata vagy akár az iroda berendezése is. Az embémák a közlekedési jelzésekhez ha-

(Tóhólgép)

„A ruhám bőr és nem ballon,
Az arcszeszem is csak Pitalon”

2.1. Megjelensé

- paralingvisztikai jelzések.
- fizikai távolság,
- testbeszéd (gesztusok, testtartás),
- szemkontaktus,
- arckifejezés,
- megjelensé,

legfontosabak:

A nem verbális kommunikációs csatornák óriási szerepet játszanak a kommunikációban. Különböző szakértők becslése alapján az információk 75–90%-a nem verbális jelzés. Az 1900-as évek elején Sigmund Freud kijelentette, hogy az emberek akkor sem tudnak titkot tartani, ha nem beszélnek róla, gesztusaik ugyanis felfedik rejtett érzéseiket is. A nem verbális csatornák közül az alábbiak a legfontosabak: (Fritz et al., 1999).

volt, hogy a nézők véleménye a rádióhallgatókhoz képest teljesen más lett. Kiemelkedő szemlélyiségnek gondolták Kennedyt, mivel nem verbális gesztusai összhangban voltak mondanóival. Nixon volt a nagy esélyes, a Fehérháza azonban Kennedyt került (Fritz

sonlóan működnek, csak nem a forgalomban, hanem az emberek között segítenek eligazodni, és strukturálják a kommunikációt. Jelzőrendszerként funkcionál a pórázon sétáltatott kutya, a szépen kialakított irodai berendezés, a márkás autó, amellyel a partner tárgyalásra érkezik, vagy más státuszszimbólumok, melyekkel valaki meghatarozhatja helyét abban a közegben, amelyik ezt elfogadja.

És az jelenti a rangot,
Hogy mennyire állat az autód,
Mekkora mellű a nőd,
És, hogy meddig bírod feltekerni a kocsiában a hangerőt!
A kocsiában a hangerőt!

(Tankcsapda: Mennyország Tourist)

Egy üzleti tárgyaláson a megjelenes tekintetben az alábbi tényezőkre kell figyelni:

- Frizúra és ápoltság. Nagyban meghatározza az első benyomást. Bizonyos esetekben a vállalat előírja, hogy milyen stílusú frizurát kell viselni (pl. konzervatív). Az ápolatlan külső kommunikációs akadályt jelent.
- Professzionális öltözk. Altalanban az egyszerű, de elegáns stílus ajánlott. A félrecsúszott nyakkendő vagy a túl mely dekoltázs túlságosan elterelheti a figyelmet. Ügyelőnk arra, hogy a kiegészítők (pl. táska, ékszerek) megfeleljen illeszkedjenek öltözékünkhöz. A túl sok ékszer ellenérzést kelt, ezért több vállalat a minimálisra korlátozza a viselhető ékszerek számát.
- Tárgyaláson használt segédesszközök (toll, határidőnapló, jegyzetfüzet) igényessége: Ügyelőnk arra, hogy a toll, amelyet használunk, jó minőségű legyen, s ne kelljen mindig attól rettegni, hogy bármelyik pillanatban kifogy. A toll legyen semleges vagy kizárólag csak saját vállalatunk emblémája szerepeljen rajta, másokat ne reklámozzunk.
- Határozott kézfogás és szemkontaktus.

Érzellem	Szemöldök	Szemek	Orr és száj
Vidámság	Felhúzott	Ráncok a szem körül	Mosolygós száj ☺ Legörbülő száj ☺
Szomorúság	Felhúzott	Lesütött felső szemhéjak	
Harag	Leeresztett	Átható tekintet vagy megfeszített szemhéjak	Összeszorított vagy nyitott és előretolt ajkak
Meglepetés	Felhúzott	Tágra nyílt szemek	Nyitott száj, leesett áll
Félelem	Felhúzott és összehúzott	Nyílt és feszült, az alsó szemhéj felhúzott	Nyitott száj, feszesen visszahúzott ajkak
Undor	Leeresztett	Felhúzott alsó szemhéj	Gyűrött orr, felhúzott felsőajkak

2.1. táblázat. Az alapvető érzelmek arckifejezései

A mimika hatással van az összképre. Az eladó ingerült tekintet nem igazán kelti azt a benyomást, hogy számára a vevő az első. Inkább valami olyasmi járhat a fejében, hogy „ideges vagyok, mert túl vagyok terhelve”. Ezzel azonban azt kommunikálja a vevő felé,

Az arc által küldött nem verbális jelzések a beszélgetésben al-
földetlenül a meglepetés jele, lehet például kérdőjel is.
jezés emocionális természetű. Például a felhúzott szemöldök nem
landó orientációt jelentenek. Természetesen nem minden arckife-
jezés emócionális természetű. Például a felhúzott szemöldök nem

2.1. táblázat mutatja be.

Rában ugyanaz (Marsh 1988). Az alapvető érzelmek jellemzőit a
szomorúság, harag, meglepetés, félelem és undor) minden kultu-
rában ugyanaz (Marsh 1988). Az alapvető érzelmek jellemzőit a

Kutatók kimutatták, hogy a hat alapvető érzelm (vidámság,
a falkutya.

A nyelv rendkívül gazdag a különféle arckifejezések plasztikus
megjelentetésében. Például azt mondhatjuk valakiről, hogy a szem
sem áll jól, szemöldökét ráncolja, hálózobaszemei vannak, arciz-
ma sem rándult, leesett az álla, pókerarca van vagy vigyorog, mint

„Ha pókerarc közben körül nézel az asztalnál, és nem tudod
megmondani, ki a vesztes, akkor te vagy az.” (Paul Newman)

2.2. Arckifejezés, mimika

hogy „hagyon békén, nem látja, mennyi más dolgom van”. Ha még ez így is van, ezt akkor sem láthatja, nem veheti észre, milyen problémánk van éppen akkor. Az üzletben mindig a vevők a legfontosabbak, hiszen nem szabad elfelejteni, hogy nélkülük nem lenne az üzlet sem.

A mosolygas:

- barátságos légkört terem,
- szimpátiát hoz létre,
- bizalmat alakít ki,
- átviszi a vevőre pozitív hangulatot.

Mit tegyen az eladó, ha úgy érzi, képtelen elvisselni a vevőket? A válasz egyszerű: Mosolyogjon! Rossz hangulat esetén is segítsé-
günkre lehet a mosolygas. Mit tud ugyanis a vevő azzal kezdeni,
ha éppen az eladó főnökére vagy gyermekére dühös? Ilyenkor cél-
szert valami pozitívrá gondolni, például a vevő kabátjának szép
színeire vagy bármilyen kedves dologra. Csak akkor lehet pozitív
mosolyogni, ha tényleg valami igazán pozitívrá gondolunk, hiszen
az erőltetett, kényszerből tett vigyor nem meggyszívó, sőt ellenérzé-
seket kelt. A vevőnek jól kell éreznie magát az üzletben. A mester-
kelt, „hosszúkás mosoly” könnyen felismerhető: az ajkakat teljesen
hátra vannak húzva, inkább grimasz (Nierenberg–Calero 1995,
28). Am ha szintén ramosolyognak, a vevő a következő alkalom-
mal már eleve pozitívraból hozzáállással lép be az üzletbe.
Az egyik évben a New York-i áruház eladói a következő felhírat-
tal (Carnegie 1993):

A mosoly értéke karácsonykor
„Semmibe sem kerül, de sokat ad.
Gazdagabbá teszi azokat, akik kapják, és mégsem juttatja koldusbotra
azokat, akik adják.
Egy pillanattig el csak, de emléke örökké megmarad.
Senki sem olyan gazdag, hogy megtehesse nélküle, és senki sem olyan
szegény, hogy ne lenne gazdagabb tőle.
Boldoggá teszi az otthon, táplálja a jóakaratot az üzleti életben és a
barátság biztos jelle.

A szemkontaktus rendkívül erőteljes kommunikációs forma, amit azonban csak körültekintően szabad alkalmazni. Az üzleti kommunikációban nem szokványos hosszú ideig egymás szemébe nézni, inkább rövid pillantások jellemzőek. A szemkontaktus segít eldönteni például, hogy a tárgyalás során mikor beszélhet a másik fél. Gyakoribb a szemkontaktus akkor, ha számunkra kell mesét mártól beszélünk vagy ha érdekel az, amit partnerünk mond. Hosszúságát befolyásolja a nem (a nők hosszabban néznek a másik szemébe, mint a férfiak), gyakiságát pedig a kultúra (arabok és latin-amerikaiak a legtöbbszor, az indiák és az észak-európaiak a legkevésbé). Az euró-

- híd a partner felé,
 - biztonságot sugároz,
 - bizalmi alapot teremti,
 - hangsúlyoz fontos kijelentéseket,
 - lehetővé teszi a partner reakciójának felismerését (feedback).
- A szemkontaktus:

valami mással kezd foglalkozni, az első benyomás negatív lesz. Kor az eladó nem néz a vevő szemébe, vagy üdvözlés után azonnal szétfordul. Szemkontaktus nélkül a kapcsolat nem jön létre. Ha üdvözlés-verbális jelzéseknek (Forrás 1994). Szemkontaktus nélkül a beszámoló és leggyakoribb és legerőteljesebb nem

2.3. Szemkontaktus

Nyugalom a megfigyelésnek, napfény a csüggedésnek, világosság a szomorkodásnak és a természet legjobban orvosság a bajok ellen. Mégsem lehet megvenni, elkérni, kölcsönadni vagy eldobni, nem árt, csak önként lehet adni. És ha a karácsonyi vásár utolsó rohamában egyik-másik alkalmasztunk túl fáradt már ahhoz, hogy mosolyogjon rá. Mert senkinek sincs annyira szűksége a mosolyra, mint annak, aki már maga nem tud mosolyogni!"

Tanulmányok kimutatták a testbeszed óriási jelentőséget a kommunikációban. Az atitűdök észleléséhez a szavak csak kis mértékben (kb. 10%), a hang által közvetített jelek már valamivel na-

2.4. Testbeszéd

pal kultúrában a gyakori és hosszabb szemkontaktus ösztöneseget, nyitottságot és tisztelget kommunikál. Az ilyen embert megbízhatónak, és hitelesnek tartják, olyasvalakinek, akinek nincs takargatási vágya. A szemkontaktus hiánya ezzel szemben jelentheti azt is, hogy az egyik fél a másiktól, vagy esetleg át akarja venni. Ha a beszélő hazudik partnerének, vagy be akarja csapni, akkor gyakran fordítja el a tekintetét, és csak gyors pillantásokat vet rá.

Valószínűleg néhányan tolaakodónak érzik, ha a másikat „mereven bámulják”. A legtöbbször azonban pozitívan reagálnak arra, ha súrtán rápillantanak (nem tolaakodóan), s ezt az érdeklődés magas szintjének tekintik. Szorosabb kapcsolat alatt, ha az eladó minden reakciót pontosan nyomon tud követni. Akinak a tartós szemkontaktus nehézségeket okoz, minden egyes beszélgetés során alkalma nyílik gyakorolni, meg fog lépődni a vevő reakcióján.

Az emberek inkább hajlamosak a szemkontaktus fenntartására, amikor hallgatnak, mint amikor beszélnek. Sokan akkor is elfordítják tekintetüket, ha olyan kérdést kapnak, amely kényelmetlen érzéseket vagy bűntudatot kelt bennük. A szemkontaktus tartama és intenzitása személyről és kultúrától függően jelentősen változik. Vannak, akik szégyellősséggük következtében igyekeznek elkerülni a szemkontaktust, vagy annak időtartamát a minimumra próbálják csökkenteni. Ezek a személyek végtelenül becsületesek, de valahányszor elfordítják tekintetüket a másiktól, ezzel akaratlánul is a köntörtalazó ember benyomását kelitik (Nierenberg-Calero 1995, 31).

Az eladónak akkor is mindig a szemkontaktust kell keresnie, ha a vevő állandóan elfordítja tekintetét. Ugyanakkor természetesen az állandó „bámulás” sem várható el, a fontosabb kijelentéseknél azonban mindenképpen keresni kell a másikat tekintetét, hiszen ez-az lehet jobban hangszílyozni mondandivalónkat.

Forrás: Fritz et al. 1999, 53

Testtartás	Jelentése
Görnyedt testtartás	Levertség
Kiegyenesedett testtartás	Jókedv, energia és magabiztosság
Előredőlés	Nyitott és érdeklődő
Hátradőlés	Védkező vagy nem érdeklődő
Keresztbe tett karok	Védkező
Nem keresztbe tett karok	Odafigyelésre való hajlandóság

2.2. táblázat. A leggyakoribb testtartások és jelentésük

nyelmes testtartásomat”.
 Udvözlésnél a nyílt, érdeklődő testtartást célszerű felvenni, miközben természetesen nem szabad elfelejteni mosolyogni sem. Ez azt jelenti, hogy az eladó kész befogadni a vevő mondanivalóját.

Egy különösen fontos, hogy miattad megváltoztassam a képmásik felé, hogy „nekem te nem érsz annyit, hogy összeröjtem magam, hogy az illető hanyag, hanem még azt is kommunikálja a testtartásával, nem tudom testtartás nemcsak azt mutatja. A testtartás a másik emberrel szembeni beállítódást mutatja. A testtartásunk össze (2.2. táblázat).

A testtartásunkkal leginkább egyetértésünk szintjét kommunikáljuk. Ha valamilyen nem értünk egyet, akkor testtartásunk zárt, törzsünket és fejünket egyenesen tartjuk és karunkat összefonjuk, vagy – ha állunk – lábunkat a térd felett összekulcsoljuk. Ha viszont egyetértünk, akkor nyitott testtartást veszünk fel: törzsünket előre, fejünket az érdeklődés jeleként az egyik oldalra döntjük, lábunkat nem kulcsoljuk össze (2.2. táblázat).

A testtartásunkkal leginkább egyetértésünk szintjét kommunikáljuk. Ha valamilyen nem értünk egyet, akkor testtartásunk zárt, törzsünket és fejünket egyenesen tartjuk és karunkat összefonjuk, vagy – ha állunk – lábunkat a térd felett összekulcsoljuk. Ha viszont egyetértünk, akkor nyitott testtartást veszünk fel: törzsünket előre, fejünket az érdeklődés jeleként az egyik oldalra döntjük, lábunkat nem kulcsoljuk össze (2.2. táblázat).

A testtartásunkkal leginkább egyetértésünk szintjét kommunikáljuk. Ha valamilyen nem értünk egyet, akkor testtartásunk zárt, törzsünket és fejünket egyenesen tartjuk és karunkat összefonjuk, vagy – ha állunk – lábunkat a térd felett összekulcsoljuk. Ha viszont egyetértünk, akkor nyitott testtartást veszünk fel: törzsünket előre, fejünket az érdeklődés jeleként az egyik oldalra döntjük, lábunkat nem kulcsoljuk össze (2.2. táblázat).

jár, teljes lényével az előtte álló emberre koncentrált. A beszélgetés közben természetesen nem ajánlatos különféle tárgyakat igazgatni, oldatra fordulni és a vállunk felett beszélni vagy éppen leszegett fejfel mormogni. Mindig forduljunk partnertünk felé! A barátságos légkör megteremtéséhez mosolyogni kell, tanácsadás, meggyőzés esetén pedig magabiztos fellépésre, valamint komoly és szakszertű kommunikációra van szükség.

Vannak, akik sokkal szabadabban gesztikulálnak a kezükkel, mint mások, azonban a gesztusok szinte mindenkinél erősen összekapcsolódnak a beszéddel. Ezt legjobban akkor lehet látni, ha telefonálás közben figyelünk meg valakit (bár a vonal másik végén lévő egyén nem látja partnert, a gesztikuláció mégsem marad el). Néhány gesztus a határos kommunikáció ellen dolgozik, hiszen kezünk és ujjaink olykor önálló életet élnek: ilyen például, ha ujjainkkal vagy valamilyen tárggyal (pl. toll, papír, ha) babrálunk. A toll csatlogtatása vagy ütögetése a türelmetlenség érzetét kelti (2.3. táblázat).

Testünkkel is gesztikulálhatunk. Ha lábunkkal kopogtatunk, vagy gyorsakat bölintünk, ezzel azt sugalljuk, hogy türelmetlenek vagyunk, és mindenáron bele akarunk szólni a beszélgetésbe. A lassú bölintések ezzel szemben érdeklődést mutatnak, s finoman buzdítják a partnert, hogy folytassa mondanivalóját.

A szájjal kapcsolatos gesztusok számos esetben valamilyen gyengésség elfedését szolgálják. Ilyen például a gyakori és tudatlan szájtérintés, köhögés imitálása kényes kérdés következtében, vagy az ajkak harapdalása. Ezek a jelek mind-mind gyanakvóvá teszik a partnert a kommunikátor őszinteségét illetően.

Ahhoz, hogy a vevő jól érezze magát, és szimpátiát, bizalmat alakítsunk ki benne, nem verbális úton is barátságos légkört kell teremtenünk. A barátságos hangvételnek és hozzáállásnak azonban nem csupán üdvözléskor, hanem az egész tárgyalási folyamat során is érvényesülnie kell.

Nem verbális jelek kombinációja	Jelentése
Elénk, egyenes járás	Magabiztosság
Csőpöre tett kézzel állni	Készület, agresszió
Ülés összekulcsolt lábbal, enyhén rugdalózó	Unalom
Meillikason összekulcsolt karok	Védkezés
Sétálás zsebre tett kézzel, behúzott nyakkal	Levertség
Kéz az arcnál	Értékelés, gondolkodás
Ör érintése vagy dörzsölése	Elutasítás, kétség, hazugság
Szem dörzsölése	Kétség, hitetlenség
Hát mögött összekulcsolt kezek	Harag, frusztráció, nyugtalanság
Összezárt bokák	Nyugtalanság
Kézben nyugvó fej, lesütött szemek	Unalom
Fej mögött összekulcsolt kezek, összekulcsolt	Magabiztosság, felsőbbrendűség
lábak	
Nyitott tenyér	Öszinteség, nyíltság, ártatlanság
Ornyereg csipegetése, becsukott szemek	Negatív értékelés
Ujjakkal kopogtatás vagy dobolás	Türemlenység
Toronytsák formájú ujjak (két tenyér egymással szembenéz, kinyújtott ujjak, összehúzott ujjbegyek)	Nagyon határozott, parancsoló
Haj cirógatása vagy simogatása	Magabiztosság hiánya, bizonytalanság
Elfordított fej, törzs előredől	Értékelődés
All simogatása	Döntést próbál hozni
Lefelé irányuló tekintet, elforduló arc	Hitetlenség
Körömrágás	Bizonytalanság, idegesség
Fül húzogatása vagy csavargatása	Határozatlanság

Forrás: Seitz, 1996

A fizikai távolság jelentőségét a kommunikációt megelőzően (Hall 1995) a festészetben is felismerték. Maurice Grosser (1951) amerikai művész, a festő szempontjából írja le a távolság jelentőségét: „Négy méternél nagyobb távolságból... egyrészt egészen látnak az embert alakot. Ekkora távolságból... főként a test körvonalait és arányait látnak tisztán, ... úgy szemlélhetjük az embert figurát, mintha papírmászból lenne kivágva, olyasminek látjuk, ...amnek nem sok köze van hozzáuk... Rokonsszenet, általában rokonságérzetet csak a közelebbről szemlélő objektum tömegszerűsége, térbeli mélysége ébreszt bennünk. Kétszerez testhossznyi távolságból egyetlen pillanattal felmérhetjük az embert, ...egyes egészen bevonásból kelti. E távolságból az embertalak esetleges értelmeit nem arckifejezésből, hanem rajzának helyzetéből ítélik meg... A festő úgy szemlélheti modelljét, mint egy tájkép rajzát, mint egy csendélet gyümölcset – nem befolyásolja ugyanis a modell szemlélyes melege.

A portréfestés ideális távolsága viszont nem több, mint 1,5-2,5 méter. A festő ilyenkor elég közel van ahhoz, hogy erőlködjön nélküli lassan modellel legfontosabb formáit, és eléggé távol, hogy a formák rövidülése ne okozzon nagy gondot. A bizalmas társas érintkezés, a könnyed beszélgetés e szokásos távolságból már megmutatkozik modellünk lenye is... Egy méteren, tehát érintkezési távolságon belül már olyan erősen dominál a modell lenye, hogy lehetetlené válik az elfogulatlan megfigyelés. Egy méterre van távolságból a szobrász dolgozik, a festőnek nagyobb távolságra van szüksége. A szobrásznak olyan közel kell állnia modelljéhez, hogy tapintással is érzékelhessen formáit.”

A művészi ábrázoláshoz képest az emberi térérzékelés dinamikusa, mivel a cselekvéshez köthet, vagyis mindig az a lenyegese, hogy mit lehet csinálni az adott térben, s nem az, amit passzív nézéssel látni lehet (Hall 1995, 128). Az embert egy sereg tárgy-író-szerű, rengeteg információt szállító burk veszi körül, ráadásul távolságérzékelésünk alapvetően nem tudatos folyamata. Közelinek vagy távolinak érezhetünk valakit, de nem pontosan tudjuk

mégmagyarázani, hogy miért. Ahogy Antoine de Saint-Exupéry a *Repülés Arrasba* című könyvében fogalmaz: „A valódi távolságnak nincs köze a szemünkhöz: csak a lélek érezheti át.”

A személyes tér olyan, az egyént körülvevő terület, amelybe hozzájárulás nélkül más nem léphet be. Ez azért érdekes, mert ha a tárgyalási folyamat során az eladó megérti a vevő személyes terület, akkor ezzel óhatatlanul is védekező mechanizmusokat válthat ki az utóbbiból. Hall négy alapvető távolságot különböztet meg. A *bizalmas távolság* a legérzékenyebb zóna, körülbelül kéznyújtásnyira terjed (15–45 cm), s csak szeretteink vagy a nagyon közeli barátaink léphetnek ide be. Állandóan figyelünk kell az ügyfél által kibocsátott jelekre, melyek esetleg a túlzott közelségről árulkodnak (például a vevő kényelmetlenül érzi magát, hátrál), mert különben a vevő nyomás és kényszer alatt érzi magát. Az érintés egyik legnagyobb veszélye, hogy megérintheti az intim zónát, s talakodásként is felfogható.

A *személyes távolság* az a legközelebbi terület, ahova idegenek vagy ismerősök még beléphetnek (46–120 cm). Az ügyfél azonban így is kényelmetlenül érezheti magát, s fenyegetettségi érzését iróasztallal, tárgyalóasztallal vagy más gátak kiépítésével próbálja csökkenteni. *Társasági távolság*on belül szokták általában a prezentációt tartani, mert itt a vevőnek egyáltalán nincs az az érzése, hogy az eladó esetleg uralkodni akar fölötte (121–360 cm). A *nyilvános távolság* (361 cm-től) csoportnak tartott prezentáció során szokták alkalmazzni – e távolság nagyjából a tanár és a diákok közötti távolságnak felel meg. Az emberek általában úgy érzik, hogy védniük kell a területükön belül található tárgyakat is. Ezért ha az eladó túl közel tojja székét, az asztal túl nagy területet foglalja el, áthajol az asztal fölött vagy akár megérint valamilyen tárgyat, azt kockáztatja, hogy megérti az ügyfél személyes terület és ezzel védekező mechanizmusokat vált ki belőle. A légkört barátságosabbá teszi, ha a tárgyalópartnernel nem pontosan szemközt, hanem kissé féloldalasán foglal helyet.

Néhány tényező, amely befolyásolja a fizikai távolság mértékét: – A magasabb státuszú emberek nagyobb terület foglalnak el, mint az alacsonyabb státuszúak.

eredemes beszélni, különben értékes információk veszhetnek el. né válik a partner számára. Ertéket, tisztán és nem túl gyorsan hangon előadott tájékoztatás unalmas, s az információ érdektelen- melyebb hangárnyalat komoly, szakasztó és meggyőző. A monoton karaktere. A magasabb tónus barátságos, kedves, előzekeny, míg a közlése. A hangmagasság változtatásával változik a mondánivaló nak, akik munkájukban nagymerítékben támaszkodnak a szóbeli megfogható jelzések, mint a hangminőség, nagyon fontosak azok- mekre utal (kellence, aktivitás, megelégedés). Az olyan nehezen míg a gyors tempó és a nagy hangmagasság pozitív érzet- zelmeket jelentenek (szomorúság, harag, unalom, undor, félelem), csekély hangmagasság-változás általában negatív, kellelmetlen ér- a tempó különösen fontos információforrások: a lassú tempó és a

Scherer (1974) kísérletei szerint a hangmagasság változásai és netet hordozni (például sírás, ásítás, fűty vagy hangos lélegzés). továbbá számos olyan hangadás is, amely önmagában képes üze- kapcsolban valamilyen meghatározott szóbeli üzenettel. Létezik a beszélő tartósabb személységvonásaira utalhatalnak, és nem állnak akcentus, a személység hangminőség, a hang tónusa vagy ereje – függenek a verbális tartalommal. Más vokális jelzések – például az szédelem nem verbális jelzések ugyan, ám mégis szorosan össze- a beszéd sebessége, a hangmagasság, a ritmus, a hangere és a be- lingvisztikai jelzések igen erősen kötődnek a kimondott szavakhoz: paralingvisztikai jelzések tekinthető (Forgács 1994). Egyes para- lehet fejezni a hanggal is. Minden vokális jelzés, ami nem beszéd, és üzenetek, a kimondott szavakon kívül nagyon sok mindent ki- A beszélgetésben a szóbeli tartalom csak kis részét képviseli a tel-

2.6. Paralingvisztikai jelzések

- Az agresszívak nagyobb teret hódítanak el, mint a kevésbé dominánsak.
- A férfiaknak nagyobb a személység terük, mint a nőknek.
- A nők intím zónát jóval többször sérül meg, mint a férfiakét.
- Az extrovertáltak térgénye nagyobb, mint az introvertáltaké.

2.7. A metakommunikáció és a nem verbális kommunikáció megkülönböztetése

A köznyelvben bizonyos mértékű keveredés figyelhető meg a metakommunikáció és a nem verbális kommunikáció elnevezések esetében, mivel sokan – tévesen – szinonimaként használják a két fogalmat. A metakommunikációhoz csak indirekt (akaratlan) kommunikációs jelzések tartoznak (Buda 2006, 90). Ez az állítás azonban nem igaz a nem verbális kommunikációra, ahol a direkt (akaratlagos) forma is megfigyelhető.

Az indirekt kommunikáció általánosabb szinten minősít, vagyis a közlő attitűdjét fejezi ki a kommunikáció tartalmához (igaz-e vagy sem), szituációjához vagy partneréhez (rokonszenv vagy ellen szenv) (Buda 2006, 91). A metakommunikatív minősítés valós, akaratlan nem módosítható őszinte üzenet. A nem verbális formák közül idetartoznak az akaratlan működésű biológiai kódok, vagyis a mimika, távollégtartás, gesztusok stb. azon részei, amelyeket a közlő nem manipulatív módon kontrollál.

A metakommunikációba ugyanakkor nem kizárólag az indirekt nem verbális elemek tartoznak bele. Ilyen lehet például a verbális közlésben rejlő „mögöttes üzenet” (Szecskő 1971), amely a szavak megválasztása, a szörend vagy a mondatok felépítése miatt hordoz a szöveg tartalmát minősítő jelenségeket. Ugyancsak lényeges metakommunikatív jelentésük van az utalásoknak, vagyis az „együttes elmény anyanyelvének” (Mérei 1989), amelyeket a közös tapasztalatok táplálnak. Felhívítókban az utalás bizalmas közösségekben, cinkos kapcsolatokban bukkán fel: „A kommunikáció látszólag mindenki számára konvencionális jelekkel zajlik, de ezek a jelek a beavatottak számára mögöttes tartalomként olyan elményrészleteket hordoznak, amelyek lényege a rejtjes elmény felidézése” (László 2005, 55).

2.8. Összefoglalás

A nem verbális jelzések értelmezésének egyik legnagyobb problémája, hogy nem lehet következtetéseket levonni egyetlen jelből. Például az összekulcsolt karok jelenhetnek védekezést és távolságtartást, de kommunikálhatja azt is, hogy valaki fázik. Egyetlen jel alapján következtetni olyan, mintha kiragadnánk egy szót vagy egy mondatot annak környezetéből. A helyes értelmezéshez a teljes összképet figyelembe kell venni, a szemkontaktust, a testhelyzetet, az arc kifejezést és a megjelenést.

Végezetül néhány tanács (Fritz et al. 1999):

1. Figyeljünk oda tudatosan a másik nem verbális kommunikációjára! Vizsgáljuk meg saját arc kifejezésünket, testtartásunkat és gesztusainkat is! Elemezzük azokat a szituációkat, amikor partnertünk félreértette az elmondottakat, és hangozzuk össze jobban nem verbális kommunikációinkat beszédünkkel (2.4. táblázat).

2. Testbeszédünk ne álljon ellentétben szavainkkal! Az egy-másnak ellentmondó jelek összezavarják partnertünket, és az ösztönétlenség benyomását kelti.
3. Tudjuk, hogy mit fejez ki arcunk! Az arc kifejezések a legjobbban kontrollálható nem verbális jelzések, ugyanakkor főként ezek alapján mért fel artitűdünk, érzéseinket és érzelmi állapotunkat.

4. A mosolygás és a bólogatás a legerősebb nem verbális jelzések a vonzéro kialakításában. Az üres kifejezések pedig a legkevésbé vonzóak, erőtlének és hiteltelének.
5. A közvetlen szemkontaktus lényegesen erősebb, mint az elfordított tekintet. Ha kényelmetlennek találjuk a szembenézés, akkor tekintésünk a partner homlokára vagy hajára.
6. Teremtjük meg saját intim zónánkat, és bányunk magabiztosan azokkal, akik azt megsejtik.

7. Bányunk körültekinthetően az érintéssel!
8. Vegyük figyelembe a kulturális különbségeket! A különböző jelzések kultúránként eltérők lehetnek.

9. Időnként figyeljük meg saját nem verbális jelzéseinket! Tü-
köben, videón vagy fotókon vizsgáljuk meg saját testbesz-
dünket. Esetleg kérjük meg közeli barátainkat, ismerőse-
ket, hogy adjanak visszajelzéseket az általunk küldött nem
verbális jelzésekről!

2.4. táblázat. Tesztbeszéd és arctud

Elfogadás jelei	Óvatosság jelei	Nézeteltérés jelei
Testtartás Előredőli vagy egyenes (figyelés miatt)	Eldől az eladóval ellenértés irányma	Behúzott vállak, egész testtel elfordul, el akar menni
Arc Mosolygós, örömteli, laza, a vizuális eszközöket nézi, állandó szemkontaktus, pozitív hangszin	Rejtélyes vagy közömbös arc kifejezés, elfordítja tekintetét, keves szemkontaktus, semleges vagy kérdőjelező hangszin, keveset mond és kérdez	Feszült, mérges, összeráncolt arc kifejezés, kevés szemkontaktus, negatív hangszin, olykor hirtelen elhallgat
Kezek Lazák és nyitottak, esetleg papírra számitásokat végez, határozott kézfogás Lazák és nyitottak	Mozognak, babrálhatnak valamivel, gyengé kezfogás	Elutasítás és egyet nem értés jelei, összeszorított kezek, gyengé kezfogás Merevek, keresztbe téve a mellkason
Karok Lazák és nyitottak	Keresztbe téve, merevek	Keresztbe téve, az eladótól messze elfordulva
Lábak Keresztbe téve, és az eladó felé mutatnak, vagy nincsnek összekulcsolva	Mozognak, keresztbe téve, de nem az eladó felé mutatnak	Azonnal abba kell hagyni a tervezett prezentációt, gyorsan alkalmazkodni kell a kialakult helyzethez Az ügyfél teljesen érdektelenné vált a termék iránt, a prezentáció folytatása dühöt vált ki belőle A piros jelzéseket fokozatosan kell enyhíteni!
Tennivaló Az eladó felkeltette az érdeklődést és megragadta a figyelmét, zöld jelzés a prezentáció folytatására	Alkalmazkodni kell a helyzethez, lassítással vagy az eredeti tervről való eltéréssel Nyílt kérdéseket kell feltenni!	Erősen figyelni kell az elhangzottakra, s azonnal válaszolni! Pozitív jeleket kell sugározni a vevő felé (mosolygás, lelkiesedés, problémamegoldás hangsúlyozása)

Feladatok

1. Írjon kéthasábos beszélgetést – a lap bal oldalán legyen az, amit a szereplő mond, szemközt pedig az, amire közben gondolt!
2. Elemezzen egy lehaláltottnál fílmjelenetet a tesztbeszéd alapján! Mitől szólhat a kommunikáció? Ellenőrizze, hogy mit sikerült megfektetni a történetből!
3. Mit gondolt az amerikaiak által képviselt nézetről, hogy mindig mosolyogni kell? Mennyire mosolygósak a magyarok? Mit kommunikál ez rólunk?
4. Alakításnak párokra és kezdjenek valamiről beszélgetni! A beszélgetés során figyeljék meg a következőket:
 - Mikor néz hosszabb ideig társa szemébe, ha ön beszél, vagy ő?
 - Mennyi ideig néznek egymás szemébe?
 - Mennyire volt zavaró a szituáció? Miért?
5. Fejezzen ki mimikájával különféle érzelmeket (pl. düh, öröm, bánat, sajnálat, elégedettség, harag stb.). A többiek találják ki, hogy melyik érzelmről van szó!
6. Öt perc alatt írjon össze annyi kézszerust, amennyit tud! Mit jelentenek ezek a gesztusok a különféle kultúrákban?
7. Olvassa el az alábbi cikket, amely eredetileg a német *Wirtschafts Woche* lapban jelent meg, 2004-ben, majd válaszoljon az alábbi kérdésekre:
 - Hogyan járulnak hozzá a státuszszimbólumok a nem verbális kommunikációhoz?
 - Melyik státuszszimbólum milyen hatást vált ki? A hatások milyen mértékben egyeznek meg a különböző csoportok (például vevő, alkalmazott, családtag) számára?
 - Miért gátolhatja az auto a bértárgyalásokat?
 - Milyen tanácsokat tudna megfogalmazni a felsővezetők számára?

A menedzservilágban reneszánszát éli a státusszimbólum: aki számít, az fabörtorral bélelt irodában feszít és Mercedes S-sel nyomul a tárgyalásra. A siker kisebb-nagyobb jelei könnyíthetik a vállalati kommunikációt és segíthetik a közös munkát. A mértékre azonban a többség ma már figyel: a tűzött hivalkodás nemcsak a primitívség örök védjegye, hanem az egészséges munkahelyi légkört mérgezője is.

Az autó csak egy azon szimbólumok sorában, melyek a menedzservilágon belül hierarchiát tükröznek. A külön iroda, a magánparkolóhely a székház előtt, a Luftansa luxusosztálya: mind a siker jeleként funkcionál. Sőt, szerepük manapság egyre fontosabb lesz. Ami régen egy letűnt kor maradványának számított, mára visszatért: a távolság, hierarchia és státus kifejezése ismét divatba jött.

A szolgálati kocsi a külön iroda követi, de sok főnök várja el, hogy rendelkezzen saját titkárnővel, és minél diszesebb legyen a névjegykártyája. Mindazonáltal a különösen impozáns szimbólumok, mint a céges repülőgép, a szolgálati lakás vagy a zártkörű elitklub, kimentek a divatból. A mai kor már nem fogadná be ezeket.

Kivételek természetesen akadnak: ilyen a testőr és a páncélozott, szolgálati limuzin. Bár Németországban ez még nem megszokott, az USA-ban, Latin-Amerikában és Kelet-Európában biztonsági okok miatt egyre elterjedtebbé válik. A motor: ennyit csak megértek a vállalatoknak! Na és mindennek van egy további előnye: a hatás. Vezetői körökben a státusszimbólum még mindig a tekintély, a hatalom és az elítélhez tartozás kifejezője, azaz imponáló a kollégák, a szomszédok és az üzleti partnerek szemében. Bernhard Rossemerger, egy nagyvállalattal dolgozó tanácsadó szerint az autó három szempontból előnyös: jelzi, milyennek látja magát a menedzser, kényelmeseen háztól házig fuvaroz és lenyűgöz másokat. Sőt, aki teheti, ezt megféléli és egy sofőrt is fogadhat magának. Luxus felsőfokon: nem kell a benzingőzös garázsban tolatgatni, hiszen ajtótolí ajtóig szállítanak miniket.

Tapasztalatok szerint a szolgálati kocsi sok menedzser számára olyan nyitra fontossá vált, hogy a bértárgyalásokon akár a szerződés kértékötőjén is válhat. „Az esetek 40 százalékában ez nagyon kritikus témának számíthat, mivel a menedzserek nagyon fontosnak tartják annak megletét” – véli Karl Bosshard, a hannoveri Kienbaum Executive tanácsadó cég munkatársa.

Emellett további „apótságok” megléte vagy hiánya is utal a státusz-
 ra: a topmenedzsereknél a falon diszító festményeknek köszönhetően az
 irodába belépő vendég szemében első benyomásként intelligensnek, kép-
 zetnek és széles látókörűnek tűnik a „házigazda”. Ma már azonban más-
 resznek ki a falra, mint régen. A fákó, patríarchális nagyportrék annál is
 inkább megrikultak, mivel abból a túlzott tradícióhoz kötöttségre lehet-
 ne következtetni. Helyettük inkább a színes, absztrakt nagyfestmények
 hódítanak.

Valójában mi is a státuszszimbólumok pszichológiája? „Az ember min-
 dig vágyódott az olyan dolgok után, ami megkülönbözteti az átlagtól”
 – véli Oswald Neuberger, az Augsburgi Egyetem személynézői ügyekkel
 foglalkozó professzora. A hatalom szimbólumai természetesen prakti-
 kus célokat is szolgálnak: „Ázáltal, hogy első pillantásra jelzik, ki kicsoda,
 megkönnyítik a kommunikációt és hatékonyabbá teszik a közös munkát.
 Meglévők nagyvállalatok esetében egyenesen elengedhetetlen” – hangsú-
 lyozza Neuberger.

Emellett létezik egy másik tényező is. A férfiak különösen nagy jelen-
 tőséget tulajdonítanak a töretlen karriernek és a sikerüket mindenkiné-
 meg akarják mutatni – véli Heinz Schuler, a stuttgarti-hohenheimi egye-
 tem szervezeti pszichológiával foglalkozó professzora.

Bár az önálló iroda és a szolgálati autó egy-egy fontosabb státuszszim-
 bólumna válik, mindez mégsem csak át kívagyiságba. Ha lehet, csak szo-
 lidasan jellezzük, kik vagyunk és hol tartunk. A túlzott hivalkodás mind a
 munkatársakra, mind az üzleti partnerekre nézve illetlen, sőt helytelen.
 Ezt példázza egy manheimi biztosítótársaság időközben menesztett
 főnökének, Hans Schreibernek az esete. Miközben ő állandóan a szolgál-
 lati Audi S8 gyorsaságával dicsekedett, addig a vállalata majdnem csődbe
 ment.

„Aki igazán sikeres szeretne lenni, az apránként veti be státuszszimbo-
 lumait” – tanácsolja Marcus Schmidt, a müncheni Hanover-Mix vezető-
 je. A szolgálati kocsi kívülről tűnjön középkeletigörizásnak, az extrák – bör-
 zés, TV stb. – maradjanak belülré.

(Forrás: www.mfor.hu)

„Mielőtt egy szép szót használisz, keresd meg a helyét.”

(Joseph Joubert)

„A mesébéli árva gyermek a magyart nyelv. Pedig gyönyörű tartományai vannak.” (Kivágy Gyula)

Beszédünk sokat elárul rólunk. Lényeges, hogy miként szólalunk meg, milyen mondatokat formálunk, és hogyan ejtjük a beszéd-hangokat. Bár beszédsszerveinket örököljük, a beszédet azonban nem, hiszen azt szüleinkektől, illetve gyermekkorú környezetünktől tanuljuk (Montágh 1989, 9).

A beszéd többcsatornás kifejezőrendszer. A szavak általános tartalma gyakran megváltozik a hangjelzéstől, a hangszíntől, a hangszínytől, a beszédtempó, a hangerő, az artikuláció vagy erőteljes volta a beszéd állapotától árulkodik. A pontos szabályok szerint létrejött beszéd üres, szpikerszerű, a szabályokat nem tiszteelő henge beszéd magyartalan, érthetetlen vagy téves. Nehéz tehát a közepűtat megtalálni.

3.1. Beszédtchnika

„Kifejezőkészség. Nemcsak szabatoságot, de fogalmi tisztaságot is jelent. Némelyek jól fogamzanak, de rosszul szólnak, mert világosság nélkül nem lehet napvilágra hozni a lélek gyermekkeit: a fogalmakat és elhatárolásokat.” (B. Gracian)

A beszédet lehetetlen szakkönyvek alapján megtanulni, mivel a beszéd gyakorlat, és csak gyakorlattal lehet a beszédn valóztatni, javítani (Montágh 1989, 10).
Mindaz, ami a szavak tartalmán túli kifejezés területére tartozik (hang, tempó, a beszédet kísérő mimika, gesztus, a beszéddel párhuzamos megnyilatkozások) a metakommunikáció témakörébe vág, és gyakran lényegesebb, mint a pallérozott szövegejtés.

Amennyiben jó légzéstechnikával rendelkezőnk, akkor a hang-
erő fokozása is megfelelően történhet. Ha több levegőt bocsátunk
a hangszalagokra, a hangerő növekszik, és a hang nem veszti el
teltségét és természetességét. A helyes technika megtanulása a
hangszalagok kímélése szempontjából is lényeges. Sokan hang-
erő fokozását csak a hangmagasság emelésével, vitatással tudják
megvalósítani (Németh 2002). A hangerő megvalósítását a hallga-
tóság száma és távolisága befolyásolja. A gyengécske hang félénk,
határozatlan benyomást kelt. A közönség számának növekedésével
már célserű megfelelő hangosítással gondoskodni, vagy hang-
sámban célserű beszélni, ami általában erőteljesebb gesztikulá-
cióval is együtt jár. Azonban ne feledjük, hogy egy magyar köz-
mondás szerint a hangos beszéd nem mindig az igazságot jelenti.

Hangerő

lámplázár.
gességet és feszültséget sugároz, mintha képtelen lenne leküzdeni
imázsa is, mivel a légszomjjal küzdő, ziháló vagy rekedt előadó ide-
zen érthetővé teszi. Ennek következtében sérül a kommunikátor
A hibás levegővétel a beszédet töredezteti, kapkodóvá és nehe-
zűvé teszi. – A légzés ne legyen kellemtelen, zavaró a hallgatók számára.
megformáláshoz.

– A levegő mennyisége mindig legyen elegendő a mondanivaló
gyelmi (Németh 2002, 46):
szédben a légzés észrevehető, előadásnál két dologra érdemes fi-
A hangadás a légzéssel kezdődik. Bár a természetes társalgási be-

Légzés

tudatos beszédtevékenység (Montágh 1989, 12).
zék-hangadás-kifejezés egyaránt épülő folyamat, nem
kel tagolva, hangsúlyozva értelmes közlésekké rendezünk. A lég-
mondásokat alkotnak, amelyeket dallamosan ejtve, szünetek-
gá alakul. A hang a szájból hangzóvá lesz. A hangzók szavakat,
A beszéd a légzéssel indul. A killegzés a gégében hang-

Hangszól, hangjelzés
 A magyartalan hangszólforma és hangjelzés sérti a partner fület. Két véglét okozza az elkerülendő hibák zömét: az agyonhangszól-
 zás és a hangszólalán beszéd (Montágh 1989, 20):

Tagolás
 A szóbeli kifejezés egyik fontos eszköze a tagolás. A hangsorokat szünettel választjuk el. A szünetek az írással ellentétben nem a szavakat választják el egymástól, hanem a gondolatokat. Egy-egy gondolategységen belül a szavakat egymásba fűzve, folyamatosan ejtjük. A szüneten kívüli hang- és tempóvalitással is lehet tagolni.

Brithetőség
 A felgyorsult életmóddal egyre inkább terjed a beszédtempó felgyorsulása, valamint az artikuláció elmosódása. Hadarással a beszéd érthetertelenné válik, a hangok átalakulnak (r-ből l, l-ből j lesz, sziszegők összemosódnak) vagy eltűnnek (szövegi k, t, p). Ráadásul a sebesség növekedésével gondolatokat egyre kevésbé tudjuk helyesen megformálni mondatokká alakítani, ragozást, egyvezetést problémák lépnek fel. A hadaróknak ezért célszerű lassabban beszélniük (illetve egyb, rutinszerű tevékenységet is nyugodtabban, lassabban végezniük), s tudatosan figyelniük az artikulációra.

Hangszól
 A laza, oldott, magabiztos, kiegyensúlyozott emberek bátran valójuk érzelmeket, ezért felt, csendő, dallamos hangon beszélnek. Ha azonban dühök vagy izgatottak vagyunk, hangunk megemelkedik. Az állandó fejhang azonban mesterkelt, ráadásul a hőlgyek hangja könnyebben megcsúszik fejhangon, ha szerepelniük kell (Németh 2002, 47). A mely hangfokvés viszont lényegesen szinténben szól. Ez a bizalmas közlés, a meghittség és a bánat hangzája.
 Célszerű vigyázni arra, hogy hangunk ne szorultjon a gégekbé, mert az rendkívül feszes, gépszerű, szintelen és személytelen hangot eredményez.

– Az agyonhangsúlyozók nem tudnak különbséget tenni a fontos és a kevésbé fontos közlések között. Lekicsinylik hallgatóikat, és bosszantóan szájba rágának mindent, s ezzel elkenik a lényegét.

– A hangsúlytalan beszéd érdektelen, monoton és unalmas, hamis benyomást kelt.

– A végleteken kívüli gyakori a téves hangsúlyozás.

A magyar beszéddallam alapformája az ereszkedő hanglegítés. Ez mind a szavakra (általában az első szótag hangsúlyos), mind pedig a szólamokra¹ igaz (*ami* ma megtehetsz, *ne* halaszd holnapra). Fontos tudni, hogy a szóval egybeírt igekötő is a szóhoz tartozik, tehát hangsúlyos (*elmentem* és nem *elmentem*). Szintén magyartalan a szavak ragjait hangsúlyozni.

Hiba, ha akkor is kérdő dallamot használunk, ha kérdőszó van a mondatban, vagy soha nem fejezzük be a szöveget („énkeelve beszél”). Téves elképzelés, hogy a vesszőnél mindig fel kell vinni a hangot, a pontnál pedig leereszteni. Egyrészt, ha a vessző szöveghatárt jelöl (befelejezett közlésesség), akkor általában lefele kell vinni a hangot, másrészt a vessző nem feltétlenül jelent szöveghatárt.

Néhány összefoglaló szabály a hanglegítésről (Montágh 1989, 41):

- A vesszőnél nem kell mindig felvinni a hangot!
- Altalában nem célszerű felvinni a hangot!
- Kérdő mondatnál csak akkor használjunk kérdő dallamot, ha nincs a mondatban kérdőszó!
- A hangsúlyos részt emeljük a magasba!
- Ne nyújtogassuk a szövegeket!
- Az érzelmek gyakorlatilag bármilyen hanglegítést létrehozhatnak!

1 A szövegek közlésesség, amely állhat például egy szöveg, egy mondatrészből vagy egy mondatból.

A magyar beszéd sajátos értéke fokozottan ritmikus volta. A ritmustalan beszédben vagy minden szótag rövid (pattogós, hadaró beszéd), vagy minden szótag hosszú (lepletes).

A magyar beszédritmus kettős gyökertű. Egyrészt ekezettől és mássalhangzók kettőzésétől függően olykor törvényszerűen ejtjük a hangokat, másrészt az első szó nyomatéka, és az a törekvés, hogy a szavak hosszúságát a kiejtés hosszú szavaknál kötelező meggyor-sításával időben rövidídjük, majdnem szabályosan dobolhatóvá teszi nyelvünket. „A jó, illetve a rossz ritmus nyomában rend, illetve rendetlenség jár” (Platón).

Valaszínhosság

A magyar nyelv egyik legszembetűnőbb sajátossága az, hogy az előbeszéd feltűnően hibás (Buda 2004, 355). Nincs még egy nyelv, amelyben az előbeszéd annyi hibás szörendiséget, nyelvtani zavart, beféjezetlen mondatot, rosszul kimondott szót tartalmazna. Ez még sok esetben a professzionális kommunikátorokra is igaz. Buda (2004, 356) szerint ennek elsődleges magyarázata, hogy a magyar verbális kommunikáció igénytelen, alacsony tudatossági szinten folyik, és a hibák, zagyvaságok iránt túlīgágsan is toleráns. Kommunikációnk tele van töltelekelemmel, üres formulával, szó-pótló szavakkal (izé, bigyó, hogyishívják, micoda stb.), gyakori az ö-zés. Az iskolákban elsősorban a tartalomra, a tárgyi tudásra helyezik a hangsúlyt, ennek megfelelően az értékelésben túīgágsan nagy szerepet kapnak a tesztek és az írásbeli dolgozatok. „A nyelv gazdagasága a gondolatok gazdagasága” (Karamazsin).

A választekos beszéd műveltséget, tájékozottságot sugallhat, azonban kinyilvánítására való túīgort, erőltetett törekvés visszatetszést kelthet. Az idegen szavak használata (például par excellencce, mutatis mutandis, feeling) és a szakszargon bizonyos körökben presztizst és beemfenteséget jelent, más helyzetekben azonban egyértelműen hivalkódó, ezért ezzel is célszerű óvatosan bánni.

Réz Andráa a nyelvhasználattal kapcsolatosan az alábbi szatír-kus írást közli:

„Világosan sikerült kimutatni, hogy a hatalomtól való távoltság függvényében látványosan változik az egyedek nyelvhasználatát. Minél távolabb van valaki a hatalomtól, annál világosabban fejezi ki magát. A hatalomra ácsingózók nyelvvezetékben elcsúsznak, de jól azonosítható nyelvi képletek jelennek meg: „a kérdés vonatkozásában”, „jelentetük az illetékesek felé”, „ezen a szinten”, „sem megcststststst, sem ctfolnt nem tudom”. A hatalom közelében lassan feloldódik a mondat szerkezet, a mondatok kértérltművé válnak (ambiguítás), és végzetül a hatalomra jutott egyed nyelvvezeték elborítják a képzavartok. Az igazi hatalom legbiztosabb ismertetője egye a fölöstleges ismrtles (tautológia), a fokozás (climax), az értelenség (obscuritas), az értelmertenség (absurditas), a sztfölöstleg (pleonasmus), valamint a pongyolaság (meglggntia). A hatalom csúcsán állók szö- és mondathangsúlyai tökéletesen szétcsnek, olyan elemeket hangsúlyoznak, amelyekre hangsúly még akkor sem kerülhet, ha ezt magas testülettel megszavaztatják. Metakommunikációban mindez a vértagok esetleges rángatásával és kacsingatással párosul.”

(Réz 2003, 226)

3.2. A társalgás művészete

„A kifinomult társalgás maga az Edeker.”
(Ali Ben Ali kalifa)

Mielőtt fejest ugranánk az értékeztetek és prezentációk zsongító világába, nem árt egy-két pillanatot áldozni a hétköznapi társalgás és beszélgetés oltárán. A társalgás olyasvalami, ami paradox módon a mai kommunikációtársadalunkban egyre kisebb jelentőséget kap. Nincs időnk egymásra figyelni és egy jólesőt beszélgetni. A körtelen beszélgetés (*free talk*) ráadásul a tárgyalások be- meletítő szakaszában is rendkívül hasznos, amikor nem az üzletöl csik szö. Pedig életünket jelentős mértékben megseépítheti a mára szinte teljesen elfeledett társalgás művészete. Csikszentmihályi (2001, 186) szerint ez főként azoknak a hasznos elmeletetnek köszönhető, amelyek arról gyöznek meg minket, hogy a beszélő célja a hasznos információk átadása. Ezért csupán a gyakorlati tudást adó kommunikációt tudjuk értékelni, minden mást pedig

Ami különleges volt ebben a beszélgetésben, hogy nem volt terhes, nem volt kényszeredett, olyan volt, mint lágy tengeren a síkló hajó. Nem kellett témát keresni, mindig ott volt egy épp kéznél, és nem akadt el a beszélgetés, mert kíváncsiak voltunk egymásra.

A társalgások gyakran megrögződnek a mindennapi élet trázisai-nál, valamint a tévéből és rádióból ömlő közhelyleknl. Pedig a beszélgetés valami olyasmi, amit az egyik harmadéves fű egy lányal való megismerkedésekor vetett papírra:

(Kölcssey Ferenc: Himnusz, 8. versszak)

„Szánd meg isten a magyart
Kit vészek hányának,
Nyúts feléje védő kart
Tengeren kintjának.
Bal sors akit régen tép,
Hozz rá vig esztendőrt,
Megbünhödre már e nép
A multat s jövődöt.”

haszonlatlan időpocsékolásnak vélünk. Pedig a társalgás elsődleges célja nem az, hogy elintézzzen dolgokat, hanem hogy az élmények minőségét javítsa. Az emberek sokszor képtelenek egymással beszélgetni, ha nem panaszkodhatnak, nem munkájuktól (iskolától), vagy nem olyan témától van szó, amely közvetlenül érdekli őket. Van, akit vel csak számító gépes játekokról lehet beszélni, másokkal kizárólag a legújabb divatról, de talán a leggyakoribb az, amikor saját magáról. Ahogy Ambrose Bierce ironikusan megjegyezte: „Az egoista egy rossz izlésű ember, akit sokkal jobban érdekkel saját maga, mint én”.

A magyar nyelv különlegessége a panaszkodás (Buda 2004, 359). A hétköznapi közlésben az átélit kellmetlenül megosztása dominál, pozitív esemény (a dícsékvést leszámítva) nem nagyon kerül szóba. Jellegetes kommunikációs játek, hogy kinek mely rosszabbul, kinek nagyobbak az anyagi terhei és kinek bizonytalanabb a jövője.

A társalginasokban jelentős ereje van a szellemességnek. A barát-ságos, közvetlen, vidám föllepés ugyanis általában pozitív visszajel-zést vált ki, és ezáltal elősegíti az interakció sikerét (Nemesi 2000). A szellemesség (szellemeskedés) egyszerű megnyitlatkozási módjai a közhelyszertű szölasok, szótortiztasok: (példul ha jól csalo-dom, fel vagyok homályosítva; elvan, mint a befőt).

Grice (1975) együttemüködési alapelveket fogalmaz meg a tár-salginasban résztvevők számarára, a *menyiség*, a *minőség*, a *relevancia* és a *modor* elvét (3.1. táblázat). Abból indul ki, hogy beszélgeté-sünk általában nem összetüggéstelen megfigygzések egymásutáni-sága, hanem valamilyen közösen elfogadott irányba mutatnak. Ez az irány lehet kezdetről fogva meghatározott (példul valaki felvet egy megvitatandó kiinduló kérdés), vagy a társalginas során alakul-hat ki, de lehet meg lehetségesen határozatlan is (példul csevegés). A társalginas résztvevői elvárják, hogy a másik fél hozzájárulása a beszélgetéshöz olyan legyen, amilyet annak célja vagy iránya meg-kiván. A menyiség elve azt jelenti, hogy az ember olyan informa-tívra tegye hozzájárulását, amilyenre csak szükségés. A minőség elve az írja elő, hogy az ember ne mondjon olyasmir, amit tévesnek hisz, vagy amire nincs elég bizonyítéka. A relevancia elve azt kíván-ja meg, hogy maradjunk a tárgyról, a modor elve pedig azt, hogy kerüljünk a homályos és többértelmu kifejezéseket, legyünk rövidék és rendezettek.

Leech (1983) a Grice által vázolt keretet még további alapel-vekkel egészítette ki; az udvariasasság, az írónia, az ugratás, az ér-dekesség, a pollyanma elvével, valamint az udvariasassághoz tartozó almaximákkal (3.1. táblázat). Az *udvariasassági elv* azt jelenti, hogy növeljük minél nagyobbra az előzőkény megszólalásokat (pozitív udvariasasság), és csökkentsük a lehető legkisebbre az udvariatlan megnyitlatások következményeit (negatív udvariasasság). Az ud-varias beszélgetes megkivánja a tapintat és a nagyilekűség maxima-it, amelynek során saját érdekeinket a másikénak rendeljük alá.

A sikerés társalginashoz elengedhetelen, hogy a felek minimáli-zálják a véleménykülönbségüket, és a kapcsolódási pontokat erő-sítsék meg egymás állítasaira reagálva (egyértékes-maxima). Ellen-kező esetben ugyanis könnyen könnyen feszültség, vita keletkezik, amelynek

Alapelvek	Az udvariassági elv almaximái
Mennyiség	– Hozzájárulásod legyen a kívánt mértékben informatív (a társalgás pillanatnyi céljai szempontjából) – Hozzájárulásod ne legyen informatívabb, mint amennyire szükséges!
Minőség	– Ne mondj olyasmit, amiről úgy hiszed, hogy hamis! – Ne mondj olyasmit, amire nézve nincs megfelelő evi-dencia! – Légy releváns! – Kerüld a kifejezés homályos-ságát!
Relevancia	– Kerüld a kétértelmezést! – Kerüld a szűk-ségben bőbeszédűséget! – Légy rendezett!
Udvariasság	– Minimalizáld az udvariatlan gondolatok kifejezését! – Maximalizáld az udvarias gondolatok kifejezését! – Ha már mindenképpen sértőt kell mondanod, az legalább ne legyen szembeütő konfliktusban az udvariasság elvével, de indirekt módon megérthetesse a partner meg-jegyzésed igazi szándékait! – Fejezd ki a partnerrel való összetartozásod rá nézve (a) nyilvánvalóan hamis és (b) nyilvánvalóan udvariatlan állítással!
Érdekesség	– Mondj olyat, ami váratlan, ezért érdekes! – Kerüld a kellően témákat! Részeseid előnyben a kelle-mes témákat!
Pollyanna	– Kerüld a csendet! – Tartsd szót a partnered!
Ugratás	– Minimalizáld az ellenérzést a partner iránt! – Maximalizáld a rokonszenvet!
Ironia	– Minimalizáld az ellenérzést a partner iránt! – Maximalizáld az egyetértést!
	<i>Rokonszenz-maxima:</i> – Minimalizáld az ellenérzést a partner iránt! <i>Fatikus maxima:</i> – Kerüld a csendet! – Tartsd szót a partnered!
	⇒ <i>Szerénység-maxima:</i> – Minimalizáld az ön dicséretét! – Maximalizáld az ön lecsóását! <i>Egyetértés-maxima:</i> – Minimalizáld a nézeteltérést! – Maximalizáld az egyetértést! <i>Jóváhagyás-maxima:</i> – Minimalizáld a partner lecsóását! – Maximalizáld a partner dicséretét! <i>Nagylelkűség-maxima:</i> – Minimalizáld az ön hasznát! – Maximalizáld az ön költséget! <i>Tapintat-maxima:</i> – Minimalizáld a partner költséget! – Maximalizáld a partner hasznát!

nyomán a résztvevőkben kedvezőtlen kép alakulhat ki a másiktól (jóváhagyás- és rokonszenv-maxima sérti).

Mások gondolatainak vagy tetteinek értékelésében általában a dicseret vált ki kedvező visszajelzést, az őszinte elismerés azonban nem keverendő össze az önző érdekek vezérelte hízélgéssal (például: *Nincs nálad kíválszabb főnök?*). Öbregon tabornok melliszobrán az alsóbbi figyelmeztetés olvasható: „Ne az ellenségedtől féj, akik megátmadnak. A barátaidtól féj, akik hízélgének!”

A szerénység nyelvi megjelenítési eszközök, és inkább elhallgatások, esetleg bizonyos eufemizmusok megfogalmazások, indirekt aktusok (például: *Nincs valami nagy rend nálunk* – holott a vendégnek nem lehet kifogása e tekintetben) formájában jelennek meg. A szerénység az énbemutatás paradoxona: a kommunikátor célja, hogy kiemelje pozitív tulajdonságait mások előtt, a szerénység nem lehet kifogása e tekintetben) formájában holott a vendégnek nem lehet kifogása e tekintetben) formájában jelennek meg. A szerénység az énbemutatás paradoxona: a kommunikátor célja, hogy kiemelje pozitív tulajdonságait mások előtt, a szerénység nem lehet kifogása e tekintetben) formájában holott a vendégnek nem lehet kifogása e tekintetben) formájában jelennek meg. A szerénység az énbemutatás paradoxona: a kommunikátor célja, hogy kiemelje pozitív tulajdonságait mások előtt, a szerénység nem lehet kifogása e tekintetben) formájában jelennek meg.

A sikeres kommunikáció feltételezi a felek közötti kapcsolat-tartást. A társalgás folyamatosságának megőrzésére (fatikus maxima), a zavart okozó hallgatások elkerülésére való törekvés kívánatos (udvarias) kommunikációs viselkedés. A kapcsolati fenntartását segíti elő az általános, mindenkire érdeklő vagy viselkedésszem-pontból tapintatos témafóverések (időjárás, család, munkahely), a megérősítő fordulatok (*Igaz, Valóban, Ahogy mondja*, stb.), a visz-szakéredések (*Figyelsz? Érted, amit mondom?*, stb.), előkészítések (*Képzeld csak ell, Es akkor ne tud meg, mit mondom!* stb.). A feltű-nően sztereotíp szerkezetek (*Illyen az élet... Nem semmi... Hogy milyen kicsi a világ... stb.*) a társalgás során időt adnak a feleknek arra, hogy átgondolják a diskurzus folytatásának mikéntjét, esetleg a befejezés lehetőségét (Nemesi 2000).

Az *inomia* olykor nagyobb hatást vált ki, mint a direkt módon megfogalmazott kritika (*Fűk, ezzel a játékkal nem igazán hoztátok lázba a közönséget*).

Az *erdekesség* elve mögött a partner kíváncsiságának fölkelítése húzódik meg. Ennek legfőbb eszköze a nem verbális viselkedés mellett a beszédtema megválasztása és a nyelvi megformálás mód-ja lehet. Mivel az egyén gyakran kívül kapcsolatba másokkal, na-

Há a probléma megoldásának van más módja is (például telefonbeszélgetés, négyeszműközi találkák, e-mail), akkor célszerűbb azokat használni, de természetesen vannak olyan helyzetek, amikor érdemes értékeket tartani. Funkciójuk alapján többféle értéket lehetne használni (Gordon 1998; Linkemer 1987).

Az értékelés szó nem mindenkitől vált ki pozitív élményeket. A legtöbb esetben úgy gondolják, hogy felesleges idő- és energiapazarlástól van szó, hiszen „végig kell szenvedni” anélkül, hogy bármi ilyen érdemi eredmény szülné. Egy elnök egyszer egy 50 fontos bankjegyet égetett el a résztvevők teljes megdöbbenésére azért, hogy demonstrálja, annyira kerül minden értékeléssel töltött perc. Annak tudatosítására, hogy az értékelések milyen drágák, vannak, akik digitális órát használnak, amely az idő helyett a költséget mutatja percenként (Leigh 2000, 77). Ezért alapszabály, hogy lehetőleg szükség van-e értékelésre, s hogy mit szeretnénk megoldani (3.2. táblázat).

„Ha nem akarsz csinálni semmit, az értékelések nélkülözhetetlenek.” (John Kenneth Galbraith)

3.3. Értékelés

gyon sok információt kap partnereitől, ezért közülük csak azokat jegyzi meg, amelyek valamilyen jelentőséggel bírnak számára. Az értékelést gyakran kelik fel túlzással is, amelynek valószínűsége, hogy a végletekig elcsúszhat, és a sárga földig, eszméletlenül (kedves) erősíti az ábrázolás eleveenségét (Nemesi 2000). A *polyanna* elv szerint a szubjektív kellemes ingerek hatékonyabban és pontosabban dolgozzuk fel, mint a kevésbé kellemeseket. Ezért a kellemetlen témák helyett inkább a kellemesebbeket részesítjük előnyben.

Problémát azonosító értékesítés

Probléma nélküli szervezeten nem létezik. A jó vezető segít abban, hogy a problémákat ne eltakarják, hanem inkább felszínre hozzák, s megbeszéljék azokat. Egy Peter Druckernak tulajdonított gondolat szerint a jó vezető tudja, miként lehet elérni beosztottainál, hogy ők beszéljenek a problémákról, ahelyett, hogy a vezető tené azt. Célserű annyi problémát felvetni, amennyit csak lehet, és megoldás keresése nélkül). Vállalati kultúra kérdése, hogy a résztvevők képesek-e szintén a valós gondokról beszélni, vagy Dogbert tanácsát fogadjuk meg: „Minden alkalizmazzortadnak ad

Beszámoló jellegű értékesítés

Céja az információ továbbítása (például a vállalat új politikájának ismeretése, vezetői döntés mögött meghúzódó okok elmagyarázása), tájékoztatás, s nem pedig egy vita kezdeményezése. Az ismeretű érdekesebb, ha mind képileg, mind pedig a beszéd módját tekintve változatos. Ha rossz hírt kell közölni, akkor célserű minden kontörtalazás nélkül, nyíltan, rögtön az elején elmondani, ellenkező esetben csorbat szenved a szavahihetőség. Erdemes mindig meggyőződni arról, hogy a résztvevők az üzenetet pontosan megértették-e, vagy egyáltalán nem figyelek, s nem is érdeklődtek (például egyetlen kérdés sem hangzott el).

Forrás: Linkemer (1987, 9)

Nincs szükség értékesítésre, ha...	Szükség van értékesítésre, ha...
1. Minden héten, pénteken értékesítet	1. A lehető leggyorsabban kell több emberhez eljuttatni bizonyos információkat.
2. Nincs semmi különösebb megvitát	2. Döntésre van szükség, ám nincs időm
3. Valószínűleg nem jutnánk semmire.	3. Különböző nézőpontokra vagyok kíváncsi ugyanabban a témában.
4. Bárki bármikor mond, nekem kell döntene	4. Együttműködés van szükségem.
5. A többiek bevónása még jobban össze-	5. Kíváncsi vagyok a többiek véleményére.

3.2. táblázat. Szempontok az értékesítés szükségességének eldöntéséhez

lehetőséget, hogy végtelenül sokat fecsegen, a munkájával kapcsolatos problémákról. Ugyis ösztönösen érthetetlen rövidítésekben és rébuszokban fognak beszélni” (Adams 1996). Ha a vezetővel kapcsolatos kérdésekről van szó, akkor nem mindig célszerű, ha az érintett személy is jelen van, különben Samuel Goldwyn által megfogalmazott szituációban találjuk magunkat: „Nem akarok bölgetőtanosokat magam körül. Azt akarom, hogy mindenki megmondja a szememből, amit gondol – még ha ez az állásába is kerül.”

Eszmecsere (öletgyűjtő) jellegű értékelés

Ezt a formát gyakran hívják ötletviharoknak (*brainstorming*). Egy felvetett probléma után a résztvevők különböző megoldási alternatívákra gondolkoznak, szabadon, egymást inspirálva, mindenféle kritika nélkül. A felvetett ötleteket érdemes jól látható helyre (például táblára, flipchartra) felírni vagy felragasztani, hogy azok a későbbiekben rendszerezhetőek legyenek. Az alkotó, kreatív, jó hangulat megteremtése alapvető.

Problémamegoldó (döntéshozó) értékelés

A problémamegoldó értékelési előfeltétele, hogy létezik probléma, s ennek megoldására a résztvevőkre van szükség. A vezetőknek komoly előkészületekre van szükség a megfelelő háttéranyagok kidolgozásához, amelyben világosan meghatározza a problémát, felsorolja annak következményeit, az elhangzott megoldási javaslatokat, valamint minden egyéb, a döntéshozó számára szükséges információt. A ténylek helyett célszerű a probléma lényegét megragadni, amilyenet azonban nem mindig könnyű beazonosítani. A kidolgozott megoldási alternatívák között érdemes előzetesen megállapodott kritériumok alapján választani, s ezek alapján egyetértésben döntést kell hozni. A döntés meghozatala után hasznos kijelölni a feladatok és azt, hogy mikorra készülnek el az egyes feladatok (ha bonyolult témáról van szó, ehhez külön végrehajtási értékelést tartanak).

Egy értékelési tervezéskor és lefolytatásakor a 3.3. táblázatban összefoglalt ellenőrző listát célszerű figyelembe venni.

Tennivalók	Tanácsok
Az értékelési gyakorlat időtartama	Frissen szervezett csoportok gyakrabban találkoznak! Időben kezdődjön és fejeződjön be! Ne tárgyalójának két óránál többet szünet nélkül! Inkább tartssunk egy pótértékelést, mint túl hosszú ideig tárgyaljunkt!
Az értékelési helye	Legyen elkülöníthető, nyugalmas, csendes, kényelmes terem, ahol elegendő ülőhely áll rendelkezésre! Legyen tisztaság, jó levegő, megfelelő világítás, jó akusztika! Legyen tábla, flipchart vagy vetítővászon, amit mindenki látni!
Napirend	Olyan ülésterendet biztosítsunk, hogy mindenki lássa egymást! Jó, ha van asztal, ahol lehet jegyzetelni. Kávé és ásványvíz, esetleg pogácsa álljon rendelkezésre! Célszerű az értékelést előtt napirendet összeállítani (ennek előnye, hogy a résztvevők fel tudnak készülni). Mindig legyen lehetőség a napirend bővítésére vagy módosítására! Erdemes fontosság alapján megállapítani a tárgyalandó témák sorrendjét. Ne tárgyaljunkt meg felesleges, nem odatartozó kérdéseket! A befejezés és az összefoglalás legyen külön napirendi pont!
Jegyzőkönyvezés	Döntsek el előre, ki vezeti a jegyzőkönyvet (állandó vagy mindig más személy)! Elegendő a döntéseket, a meg nem oldott problémák rendezésére vonatkozó tervek, továbbá a vitában felmerült és későbbi értékelések napirendjébe utalt problémákat, a feladatok felelőseit, a határidőket és a következő teendőket dokumentálni. A csoportdöntést megelőző vitákról ne készüljenek feljegyzések! Minél rövidebb és strukturáltabb a jegyzőkönyv, annál valószínűbb, hogy elolvassák. A legegyszerűbb jegyzőkönyvet a csoporttagok minél gyorsabban kapják meg!

(Gordon (1998, 142–150) alapján)

Az értékezteték során többféle szerep azonosítható be, mint például az állandóan beszédet tartó Nagyképű, a lélekben egészen másról járó Almódózó, az egymást piszkáló Harciasok, a mindent elrendezni próbáló Békéharcos, az elmélyülten gondolkodó Magába Mélyedő, a Nézeliódó, az Unatkozó vagy az Értetlen. A különböző szereplők természetesen eltérő reakciókat válthatnak ki a résztvevők közül is: „A csapat legálább egy tagjának kifogyhatatlan értelmező kérdéseire minden témakörben biztosan számíthatok. Az illető ezzel akarja bizonyítani hihetetlen elemzőkészségét, míg a csapat többi tagja gondolatban arról kezd fantáziálni, hogy hányféle módon fojthatná meg őt az irasvetítő halózati kabélével” (Adams 1996). Bár mindegyik típus más-más bánásmódot igényel, a legnehezebben az Unatkozók, a Hallgatók és a Mókamesterek kezelhetők (Linkemer 1987, 46–48).

Az Unatkozó, ha egyszerűen szót kap, nem akarja mondókáját abahagyni. Nem feltétlenül törekszik babérokra, de könnyen lehet, hogy szereti önmagát hallgatni. Általában nincsenek jó ötletei sem. Néhaany ötlet kezelésére:

- Próbáljuk meg a többiekkel is megosztani kérdéseikkel, és azaz, hogy másoknak is megadjuk az esélyt a hozzájárásra.
- Semmiképp se bocsátjuk harcba az Unatkozót, ne hagyjuk, hogy a többiek azt lessék, ki nyer, és ki veszít.
- Ne legyünk ellenségesek, s ne szőlünk le minden javaslatot, ami az Unatkozótól származik.

A Hallgatók túlságosan „terepszínűek”, azaz beleolvadnak környezetükbe, ezért senki sem veszi észre őket. Lehetnek jó ötleteik, de vagy túl szégyellősek, vagy más típusú problémájuk van. A vezető felelőssége, hogy szóra bírja ezt a típust:

- Tegyük fel akár a csoportnak, akár a Hallgatóknak címzett nyitott kérdést, amelyre hosszabb választ várunk.
- Ne beszéljünk gyorsan, pattingósan hozzá, mivel azt támadás-ként éli meg.
- Sohase hozzuk zavarba, és ne elcelődjünk zárkózottságunk!

– Különösen figyeljünk akkor, ha megszólal, s építünk be következő megjegyzésünkbe, hogy lassu, odafigyelünk rá.

A Mókamestert mások nem tekintik problémásnak, hiszen nehéz kivetnivalót találni azon, aki kedves és barátságos, szórakoztató és jó humorú. A Mókamester azonban többször elkalandozik a témától, nem odaillő történeteket mesél, s köteleességének tekint, hogy egyfolytában szórakoztassa a közönséget. *Néhány tipp:*

- Ne hagyjuk, hogy mindenki belefeledkezzen a sztorikba, és elfelejtse, milyen irányban kellene haladni.
- Finoman és határozottan tereljük vissza a beszélgetést az eredeti vágányra, emlékeztetve a többiekre, hogy eltértünk a tárgytól.
- Semmiképpen se támadjuk a Mókamestert élesen vagy gúnyosan.
- Vegyük figyelembe, hogy ez a típus értekezleten is igényli a társasági hangulatot az együttműködéshez.

Összefoglalásként nézzünk meg néhány jelet, amely azt mutatja, hogy az értekezlet a sikerelenséggel zárul (Leigh 2000, 86):

- Nem a megfelelő személyeket hívtuk meg.
- Sok a későn jövő.
- Kevés a hozzászólás.
- Nagyon gyors vagy nagyon lassu a megbeszélés tempója.
- Elcsuszbanállások.
- Rossz személyközi kapcsolatok.
- Nem készülnek feljegyzések.
- A levezető elnök ahelyett, hogy megörizné semlegességét, alandóan saját véleményét hangoztatja, kihasználva, hogy senki sem állíthatja le őt.
- A vita vég nélkül folyik, anélkül, hogy következtetésekre jutnánk.

„Remélem nem haragszol, hogy párnat és takarót hozok az előadásodra. Tudod, a múltkor előadásodon az unalomtól elvesztettem az eszmelettem, és eltörttem az orromat az asztalon.” (Scott Adams: *Dilbert*)

Az eredményes kommunikációnak van egy lényeges szabálya: A küldő a felelős az üzenet jelentéséért. Nem elég csupán azt végiggondolni, hogy mit fogunk mondani és azt hogyan tesszük. Alapvető, hogy tekintettel legyünk a hallgatóság igényeire és attitűdjére. Saját gondolataink kódolásánál figyelembe kell vennünk, hogy a befogadó miként lesz képes azt dekódolni (megérteni). Az üzenetek továbbításának olyan fájdalommentesen kell megtörténnie a hallgatóság számára, amennyire csak lehet; a küldőnek kell meggyőződnie arról, hogy a kommunikáció tartalma és módja összhangban van-e egymással.

Jól hallgatói néhez, mivel számos gondolat kering olyankor a fejünkben, a dekódolás során azonban soha ne féljünk tisztázó kérdéseket feltenni vagy kiegészítő információkat kérni.

Ha ironikus megközelítést alkalmazunk, akkor a prezentációról az alábbiakat állíthatjuk:

1. Olyan tüzpróba, amin szinte mindenkinek át kell esnie.
2. Különösen unalmas időszak, amikor különösen intelligens emberek gyakran egy csapat elfoglalt szakembert idejét vesz-tegetik, akik legszívesebben valami mást tennének.

Prezentálni olyasmi, mint partit adni; az első ötven alkalommal még azt gondoljuk: „soha többé ilyen”, azután viszont egészen móka lesz. Sir George Jessel azt mondta: „Az emberi agy születésünkkor kezd működni, s nem áll meg egészen addig a pillanatig, míg föl nem állsz és nyilvánosság előtt nem kezdess el beszélni.” Egy Egyesült Államokban készült felmérés kimutatta, hogy a felnőttek többsége a nyilvánosság előtt beszédétől fél a legjobban – sokkal inkább, mint a repüléstől vagy a kigyóktól. Természetes, hogy idegesek vagyunk, ha egy csoport ember előtt kell beszélnünk, de ne felejtsük el, hogy mindenki más is ugyanolyan ideges,

ha prezentál, és éppen ezért senki nem ítéli meg a másikat olyan élesen, mint gondolnánk. Tommy Cooper, a komikus szerint az amatőr és a profi között az a különbség, hogy az utóbbi szerezzen idegességet. A prezentáció előtti idegesség ellen úgy lehet fellépni a leghatékonyabban, ha alaposan felkészülünk a prezentációra, az igazán fontosak előtt pedig próbát tartunk. Daniel Webster azt mondta, hogy ha félig felkészületlen jelenne meg hallgatósága előtt, ugyanolyan kenyelmetlenül érezné magát, mint ha felkészületlenül állna eléjük.

A vendéglátó bemutatta az ideges előadót. Az féltékeny odament a mikrofonhoz, és kicsit akadózva elkezdte: „Kedves... kedves barátaim! (Torokköszörülés.) Amikor... amikor ideérkeztem ma este... Nos, amikor ideérkeztem ma este, csak a Teremtő és én tudtuk, mit fogok mondani. Most... most, hogy itt állok a mikrofon előtt... nos, most már csak a Teremtő tudja!” (Harry Lorayne)

- A prezentáció az alábbi lépésekből áll:
1. Célmeghatározás.
 2. A hallgatóság felterképezése.
 3. A struktúra meghatározása.
 4. A jegyzetek megírása.
 5. A vizuális eszközök előkészítése.
 6. A prezentáció elpróbálása.
 7. A prezentáció helyének előkészítése.
 8. Hangunk bemelegítése.
 9. Prezentálás.
 10. Kérdések megválaszolása.
 11. Utógondozás.

3.4.1. Célmeghatározás

„Mit szólnál egy óras előadáshoz arról, hogy milyen sokoldalúak a négysszögök?” (Dilbert)

A prezentáció célját mindig világosan meg kell fogalmaznunk – saját magunk és a közönség számára is. Ám nemcsak a felkészülés során, hanem előadás közben is fontos szem előtt tartanunk a világos célt. Mindvégig tisztában kell lennünk azzal, hogy miért mondjuk, amit mondunk, miért csináljuk, amit csinálunk, s milyen hatást akarunk kelteni az adott pillanatban (Leigh 2000). Ez útmutatóként szolgál arra, hogy mikor változtassunk a tempón és a hanghordozásunkon, mikor tartunk hatásszünetet, és segít abban is, hogy ne kalandozzunk el a témától.

3.4.2. A hallgatóság feltérképezése

„A legjobb hallgatóság az, amelyik intelligens, képzett – és egy kicsit pittyókos.” (Alben W. Barkley)

Magától értetődő, hogy prezentáció nem lehetésges közönség nélküli. A hallgatóság létszám és összetétel tekintetében rendkívül változatos lehet. A különböző embereknek azonban valószínűleg eltérő egyéni és szakmai érdeklődésük van, más és más helyet foglalnak el az üzleti vagy az akadémiai hierarchiában. Elég nehéz tehát olyan prezentációt készíteni, amely mindenkinek az igényeit kielégíti. Ilyenkor nem célszerű egy-egy embertre (például az igazgatóra) kifejleszteni az előadást, mivel elképzelhető, hogy az illető csak tanulási céllal vesz részt. A prezentációnak rugalmasnak kell lennie. Alapvetően a hallgatóság többségének igényeire fókuszáljunk, de készüljünk fel a másokat érintő kérdésekre is. Hasznos tehát minden egyes résztvevőről információt szerezni. Az alábbi információkat célszerű a hallgatóságról meg tudni:

(3.4. táblázat).

Törzsek: aktívak, kalandvágyók, kockázatravalálók, energikusak. Vannak, akik rendkívül kényelmelenül érzik magukat, ha a prezentáció tempója túl lassú (vagy azért, mert lassan beszélünk, vagy azért, mert túl lassan térünk rá a lényegre). A „pörgősek” azok, akik szeretik, ha gyorsan bevonják őket a prezentációba, érdekes tényekkel, új ötletekkel és megoldásra való feladatokkal lehet ti-gyelműket megragadni. Ehhez a prezentálónak kellő energiával és

menekre oszthatjuk:

A közönséget Nickson és Siddons (1996) szerint az alábbi szeg-lehet bontani.
tunk egy megközelítést, amelyek alapján a közönséget csoportokra-gorizálás nem szencsés dolog, az érdekesség kedvéért bemutat-megtudni (kikből áll, mire érzékenyek stb.). Bár az előzetes kate-Ne feledjünk el tehát minél több információt a hallgatóságról (példái vallási, politikai) témák kerülése.

A lista természetesen még tovább bővíthető, célszerű a kényes

Forrás: Moss (1998, 34–35)

Összefoglalás	
Hányan lesznek?	Előítéletek-e?
Milyen koruk?	Milyen vallásuk, hívők, ateisták?
Egyenlő vagy vegyes hallgatóság?	Milyen politikai beállítottságuk?
Mivel foglalkoznak?	Milyen normák vezérik a társas viselkedésüket?
Milyen az anyagi helyzetük?	Van-e különleges érdeklődési körük?
Milyen a társadalmi helyzetük?	Mi motiválja őket?
Milyen az iskolázottságuk?	A körülmények
Milyen kulturális hagyományaik vannak?	Milyen alkalmából beszélnek? Miért engem kértek fel?
Vannak-e nyelvi problémák?	Mik a felkérő szervezet céljai?
Tagja-e valamilyen szervezetnek?	Ki beszélt előttem?
	Mit tudnak már a kérdésről?
	Hogy állnak hozzá az előadás témájához?
	Hogyan fogadnak engem, mint előadót?
	Mit akarnak majd hallani?
	Milyen üzenetet szeretnék hozzájuk eljuttatni?

hatással kell kezdenie, amivel azonnal bevonhatók az aktív odafigyelésbe. „Mikor” típusú kérdéseket tesznek fel.

Nehézségek: megfontoltak, óvatosak, precízek, körültekintők.

Ők akkor érzik magukat kényelmetlenül, ha a prezentáció túl gyors (vagy azért, mert túl gyorsan beszélünk, vagy azért, mert a lényeges pontok túl sűrűn követik egymást, és nincs idő az árgondolásra). A nehézségek boldogok, ha van választási és töprengési lehetőségük. A prezentációnak elegendő mennyiségű bizonyítékkal kell alátámasztania érveit, s olyan kiadványokról kell gondoskodnia, amelyekben megtalálható a részletek. „Mi” típusú kérdéseket tesznek fel. Ne várjuk tőlük, hogy gyorsan fogalmazzzák meg kérdéseiket, általában utolsóként kérdeznak és értékelik, ha utána még személyesen foglalkozunk velük. Gyakran a döntéshozók tanácsadói.

Filozófusok: elmélikedők, stratégák, széles látókörűek, messzebbre gondolkodók.

A filozófusok nem szeretik a „gyorsan és biztosan” típusú megoldásokat, ismerniük kell a hátteret, és még fontosabb, hogy tisztában legyenek a lehetséges következményekkel. Különösen a logikus és jól megalapozott indoklásokat értékelik, és különös figyelmet fordítanak a törvényszerűségre és az igazságszárazságra. Erdemes bemutatni nekik javaslataink hosszú távú hatásait az intézkedéseket érintő emberekre vonatkozóan is. „Mikor” típusú kérdéseket tesznek fel.

Feladatorientáltak: hatékonyak, hasznosság- és profitcentrikusak. Boldogtalanok, ha megfoghatatlan megoldásokat hallanak, tudniuk kell, hogy „mennyi”, „milyen hosszán” – és minden olyan adatot, amely segít nekik a költséghatékony és jövedelmező döntések meghozatalához. Szívesen fogadják a konkrét példákat és a gondosan megalapozott pénzügyi adatokat. Különösen kitartók, s nem lehet lerázni őket pontatlan válaszokkal. Ajánljuk fel, hogy pólólagos információkat tudunk a rendelkezésükre bocsátani a prezentáció után, s ne feledkezzünk meg rólai!

Humánúriusok: gondoskodók, csapatszellemlenűek, barátságosak. Nem kedvelik a mechanikus megoldásokat, amelyek figyelmen kívül hagyják, hogy miként érinti ez az adott csoportot. Minden esetben fontolóra veszik a személyi tényezőket, s nem kedvelik, ha nincs utalás arra, hogy ez miként járul hozzá az adott csoport jólétéhez. Nem bántóak, inkább szövetségeseek.

Ösztönösek: kreatívak, individualisták, öntudatosak. Szeretik az új ötleteket, a kreatív megoldásokat, szeretik használni képzelőerejüket, s unatkoznak, ha a prezentáció szájbartágos és nem igényel semmilyen egyéni hozzájárulást. Nem túlságosan engedelmesek, s gyakran átalakítják az ajánlottakat, hogy még érdekesebb legyen. Számukra célszerű lehetőséget teremteni az egyéni hozzájárulásra és alternatív megoldásokat kell kínálni. Lelekesedésük előreviheti a folyamatot.

Nagy szakértők: mindent jobban tudnak. Ok egyáltalán nem azért vannak ott, hogy ránk figyeljenek, egy-szerűen a lehetősegre várnak, hogy megmutassák, hogy sokkal job-ban informáltak, intelligensek stb. Általában van valamilyen prob-lémájuk, amit rajtuk megbosszulni. Ilyenkor nem szabad azt hinni, hogy ez miatunk van, hiszen mindenki vel ezt tesszik – s a hallgatóság ezzel tisztában is van. Különösen nagy türelmet és udvariasságot igényel kezelésük.

A fenti megközelítés csupán egy a sok közül, abból a szempont-ból azonban mindenképpen hasznos, hogy felhívja figyelmünket: mindig érdemes tájékozódunk a közönség összetételéről, hogy prezentációnkat ennek megfelelően alakíthassuk.

3.4.3. A prezentáció szerkezete

„Általában három hetemet viszi el egy jól rögzített beszéd összeállítására.” (Mark Twain)

A prezentáció kedvezőbb benyomást kelt, ha megvalósítása – a le-
hetőségekhez képest – inkább hasonlít egy beszélgetésre, mint egy
monológra. A legtöbb prezentáció összefüggéstelen, szétfolyós, el-
tér a tárgytól, elkalandozik, csupán kering a téma körül, de nem
jut semmilyen következtetésre. Prezentációt sokkal fegyelmezet-
tebb módon kell tartani (hacsak nem akarjuk elkövetni azt a súlyos
bűnt, hogy vesztegetjük a hallgatóság idejét): maratjunk szorosán
a tárgynál, s csak a központi témához hozzáadott értéket jelentő
információkat nyújtunk. Ez nem azt jelenti, hogy száraznak és
unalmasnak kell lennie, csupán azt, hogy minden szó jelentőséggel
bírt. Ezért alapvető az előadás részletes megtervezése.

A verbális kommunikáció teljes egészét lehetetlen visszaidézni –
tehát a lényegét és a prezentáció irányát a legfontosabb megér-
tetünk a hallgatósággal. Ne árasztjuk el őket jelentéktelen részle-
tekkel, mert ezzel elnyomjuk a főüzenetet. Ezért van szükség a fon-
tossági sorrend megállapítására. Klasszikus hiba, hogy az előadó
mindent el akar mondani abból, amit leírt: úgy érzik, csak így adhat-
at minden lényeges információt. Am a kevesebb több. Az informá-
ciók ugyanis igen kis kapun át jutnak el agyunkhoz, s rendkívül
könnyű túlteljesíteni ezt az utat.

Az előadások legismertebb szerkezete a következőképpen írha-
tó le:

1. Mondd el nekik, hogy mit fogsz mondani!
2. Mondd el nekik!
3. Mondd el nekik, amit mondtál!

Ez a harmas szabály rendkívül egyszerűen hangzik, viszont an-
nál nehezebb betartani. Kétségtelen, hogy a jó prezentáció egy-
mághatározott ívet követ: jól elkülöníthető kezdése, közepe és be-
fejezése van.

Forrás: Neges–Neges (1998)

Zavaró tényezők	Kezelésük
A résztvevők elkésnek	A kulcsemberekkel célszerű megvárni a kezdéssel. A prezentáció után már nem szabad kiközökcennünk. Üdvözlés fejlődőintással.
A résztvevők kérdéseket tesznek fel	A prezentáció menetével és tartalmával összefüggő kérdésekre célszerű rögtön válaszolni. A nem odaillő vagy zavaró kérdéseket barátságosan el kell hártani vagy későbbre kell halasztani.

3.5. táblázat. A kezdést zavaró tényezők

A prezentáció kezdete az egész folyamat legfontosabb része. Egy rossz kezdet negatívan befolyásolja a közönséget az előadó hitelességéről, s e hatványt meglehetősen nehéz behozni. A bevezetésnek csupán pár percig kell tartania.

- Ügyeljünk a zavaró tényezőkre (3.5. táblázat).
- Bátorítsunk az aktív odafigyelésre.
- kérdések ideje stb.).
- Közöljük, hogy mikor mire számíthatnak (mikor lesz vége,
- Ragadjuk meg a figyelmet.
- Mutassuk be a prezentáció menetét (dián vagy papíron).
- Ismertessük, milyen előnyöket jelent ez számukra.
- Mutassuk, hogy megértettük problémájukat.
- Mondjuk el, milyen következtetések lesznek.
- Ismertessük a prezentáció háttérét.
- Ismertessük céljainkat.
- dia).
- Mondjuk el, miről szól a prezentáció (segít, ha van egy kezdő
- lunk hitelessé).
- Mutatkozunk be (név, beosztás, elérhetőségek – ezektől vá-
- Hangosan és érthetően beszéljünk.
- Ügyeljünk a szemkontaktusra.
- Kezdjünk pontosan.
- Jó megjelenés és hangulat.

Kezdes:

A középso részben a bevezetőben elhangzott minden egyes állítást érvekkel alá kell támasztanunk: tegyük világossá az üzenetet. Illyenkor nem szabad túl sokat mondani, s nem célszerű túlzottan a részletekbe menni (kivéve, ha erre kifejezetten megkértek, vagy ha tudjuk, hogy ez valóban érdekli a közönséget). Az előadást ki-egészítendő kiosztathatók a részleteket tartalmazó anyagok.

Erdemes összekötni egymással a lényeges pontokat, hogy a prezentáció gördülékenyen haladjon. Ha úgy érezzük, hogy valószinu-

Forrás: Neges–Neges (1998)

Zavaró tényezők	Kezelésük
Valamit elítélvesztettünk	Haladjunk tovább, vagy helyesbítsünk a félreértések elkerülése végett, de ne kérjünk bocsánatot.
A résztvevők kérdéseket tesznek fel	Feleljünk a megértéshez kapcsolódó kérdésekre, mivel nem biztos, hogy a magyarázatok mindenki számára egyformán érthetőek. Célszerű a témához nem tartozó kérdéseket elhárítani, és később visszatérni rájuk.
A résztvevők beszélgetnek	Tekintettel vagy felszólítással meg lehet ragadni a figyelmet. Esetleg mi vagyunk túl unalmasak. Ha nem szakmai hozzászólás, nem szükséges közvetlenül reagálni rá.
Résztvevők bénítan ható kife- lentései (pl. Ez a gyakorlatban megvalósíthatatlan)	Résztvevők bénítan ható kife- lentései (pl. Ez a gyakorlatban megvalósíthatatlan)

3.6. táblázat. A prezentáció menetét zavaró tényezők

- Ismeretessük a témát részleteiben.
- Logikusan adjuk elő mondandónkat.
- Olyan nyelven beszéljünk, amelyet ők is megértenek.
- Színesen fogalmazzunk.
- A lényeg megvilágításához használjunk anekdotákat és valós példákat.
- Ismeretessük, hogy a hallott információk miként használhatók fel számukra.
- Mindent kössünk a valósághoz.
- Ne csak „mankónak” használjuk a slide-okat.
- Ügyeljünk a zavaró tényezőkre (3.6. táblázat).

A közepénél:

leg túl sok információt közlünk, akkor mindig tegyük fel magunknak a kérdést: mihez járultunk hozzá és mi a célunk vele. Ha úgy véljük, hogy néhány pontot nehéz megértetni kizárólag szavakkal, használjunk vizuális segédesszközöket. Ezek megtörik a prezentáció egyöntetűségét is, és lehetővé teszik a hallgatósággnak, hogy a prezentáción kívül másra is koncentrálijanak.

Befelezés:

- Összefoglalás: röviden ismertessük a legfontosabb pontokat.
- Milyen előnyöket jelent ez a megoldás a számunkra, hogyan tudnak ebből profitálni.
- Kérjük meg őket, hogy tegyenek fel kérdéseket.
- Valaszoljunk a kérdésekre.
- Mondjuk el, hogyan léphetnek velünk kapcsolatba.
- Csattanós befejezés.
- Ügyeljünk a zavaró tényezőkre (3. 7. táblázat).

3. 7. táblázat. A prezentáció végét zavaró tényezők

Zavaró tényezők	Kezelésük
Nem a tárgyhöz kapcsolódó	Minden hozzászólást komolyan kell venni.
hozzászólások a vitában.	Kérdezünk vissza, hogy mit akar pontosan az illető, s hogy jól értettük-e. Maradjunk tárgyilagosak, még akkor is, ha érezzük, hogy személyes támadásnak vagyunk kitéve.
Valamelyik résztvevő túlzottan előtérbe helyezi magát	Vonjunk be a helyzetbe másokat is (pl. Mi a többiek véleménye erről?)

Forrás: Neges–Neges (1998)

A prezentáció vége felé gyakran megkönnyebbülés lesz úrra rajtunk: gyorsan át akarunk futni az utolsó mondatokon, és túl hirtelen hagyjuk abba. Az ilyen befejezés nem hat elég professzionálisnak, és a közönségnek hiányérzete támad. Cél szerű tehát alaposan megterveznünk az utolsó szavakat is – fejezzük be mondanóinkat egy emlékezetes mondattal.

Kéziratból prezentációt tartani meglehetősen mesterkélt hatású, s kevésbé hiteles, mint anélküli beszélni. Őriási hibát követ el az előadó is, aki előre megírja és betanulja mondanóját, ugyan- is ha szóról szóra emlékezetünkbe vessük beszédünket, valószínű- leg mindent el fogunk felejteni, amint a hallgatóság elé lépünk. Ha netán mégsem felejtenénk el, akkor is valószínűleg gépí- sen fogjuk elmondani, mivel nem az érzéseink diktálják, hanem az emlékezőtehetségünk. Magánbeszélgetéseink során, amikor eszünkbe jut valami, amit el szeretnénk mondani, nem állítjuk ösz- sze előre a mondatokat, hanem egyszerűen elmondjuk, amit aka- runk (Carnegie 1993). Mark Twain a következőket mondta erről: „A megírt dolgok nem előbeszédre valók. Ami egyszer papírra vet- tetett, az merev, rugalmatlan és makacsul ellenáll a hangnak, a le- száznak, és kézzel-lábbal tiltakozik az élvezetes előadás ellen. A le- írt dolgokat fel kell hasogatni, össze kell aprítani, lelket kell lehelni

3.4.4. Jegyzetek elkészítése

Forrás: Leigh (2000, 169)

Szakasz	Tennivaló	Kifejtés
1	Ebresszünk érdeklődést!	Vezessük be mondanónkat valami érdekes példával, történettel, megállapítással.
2	Magyarázzuk el, miért fontos a téma!	Nem általában, hanem kifejezetten a hallgatóság számára.
3	Fejtsük ki a központi üzenetet!	Utána beszéljünk a részletekről.
4	Hozzunk fel példákat!	Támasszuk alá üzenetünket életből vett példákkal.
5	Zárjunk!	Fejezzük be mondanónkat egy emlékeztető mondattal, gondolattal.

3.8. táblázat. A beszéd öt szakasza

A prezentációkat természetesen több részre is fel lehet osztani (A 3.8. táblázat egy ötlépcsős tagolást mutat be).

beléjük és a hétköznapi beszéd egyszerű ruhájába kell öltöztetni őket. Másközönben csak untatjuk a hallgatóságot, dehogy szóra-koztatjuk!”

Ugyanakkor még a leggyakorlottaabb prezentaációnak is szüksége van valamilyen típusú mankóra, hogy biztosan a jó nyomon haladjon, és teljesen korrekt módon tudja ismertetni a tényeket. A prezentaáció tervezése során érdemes például gondolatértékpert készíteni, hogy mikor mit kell elmondani. Ha már ismerjük az ismeretértékre kerülő több pontokat és azok sorrendjét, akkor el lehet készíteni a segédkárttyákat. Megírásukhoz az alábbi tanácsok adhatók (Collins 2000, 34):

- A beszélt nyelv szempontjából tökéletes kézíratot pontokba kell szedni.
- Olvassuk el néhányszor az egészet, és húzzuk alá azokat kulcsszavakat, amelyek a legjobban emlékeztetnek arra, amit mondani akarunk.
- A kulcsszavakat nagy nyomtatott betűkkel írjuk a kártyákra, de minden egyes címszó új kártyára kerüljön.
- Az emlékeztető pontokon túl különböző színekkel írjon instrukciókat a kártya jobb oldali részére. Lehet zöld a fontos instrukciónál – videó (videó következik), és piros a kerülendő dolgokhoz – pl. *ÖÖ!* (figyeljünk az ő-zésre!).
- Fontos, hogy a lehető legegyszerűbben és legátláthatóbban legyenek megírva (több információ, tagolások, kiemelések, kapcsolódások stb.).

A segédkárttyák szerepét mostanában inkább a laptop képernyője vette át, ahol a sügő funkció keretében külön utasításokat vagy kiegészítő információkat tölthetünk a slide show-hoz. Gyakori hiba a diákon lévő szöveg felolvasása, ami pedig semmilyen hozzáadott értéket nem jelent a hallgatóság számára. Lenyeges kérdés, hogy a hallgatóság megkapja-e (s ha igen, milyen formában) a prezentaáció anyagát. Alapában nem célszerű tájékoztató anyagokat kiosztani az előadás alatt, mivel a közönséggel azzal lesz elfoglalva, és nem a prezentaációra koncentrálna. Meglehetősen kellően elmeny az előadó számára, hogy a közönség zö-

A megfelelően használt szemléltetőeszközök jelentős mértékben hozzájárulhatnak az előadás minőségének javításához. Olyan érveket, folyamatokat és ötleteket illusztrálhatnak, amelyeket túl nehéz szóban elmagyarázni. Fokozhatják az érdeklődést és a változatosságot, megteremthetik a megfelelő hangulatot, valamint hatásuk lényegesen tovább tart, mint az őket kísérő szavaké. A nyelv és a kép kölcsönös kiegészítése elősegíti az emlékeztető vést. A két egymástól független csatorna használata megkönnyíti a rekonstrukciót. A képi kommunikáció értéke abban áll, hogy olyan információit is képes hordozni, amely semmilyen más módon nem kódolható (Gombich 2003).

A hasznos vizuális segédeszköz elégert tesz az alábbiak közül legalább egynek:

- Segít absztraktkonceptiók vizualizálásában (grafikonok, diagramok).
- Emlékeztet a hallottakra (tekintet megmagrágadó képek, humor, színek).
- Elethu ábrázolás (pl. fotók, térképek, emberi arcok).
- Fontos információk megerősítése (pl. számok, idézetek).
- Bonyolult gondolatok összekapcsolása (pl. vázlatok, folyamatábrák, címsorok).
- Információk összehasonlítása (pl. grafikonok, diagramok).
- Összefoglal (pl. rövid szlogenek, címsorok, tennivalók).
- Bemutat (pl. kezdő dia).
- Szemléltet (pl. művészeti munkák, fotók, modellek).

3.4.5. Vizuális eszközök

előadás végén kiosztani.

sem figyel rá. Ezért, ha van rá lehetőség, célszerű az anyagokat az megbeszélnek a szomszédoddal). A prezentáló pedig fokozatosan röve lapozgatja a tájékoztató anyagokat (esetleg egy-két dolog

„Csak hallott dolgok nem rázzák úgy meg a lelkünk,
Mint az, amit biztos szemmel megátva a néző
Önmaga érzékel.” (Horatius)

- Definíál (pl. glosszáriumok).
- Inspirál (szlogenek, logók, tevékenységek).
- A haszonátalan vizuális eszközre legálább egy kijelentés jellemző az alábbiak közül:
- Az absztrakci koncepciót még elvontabbba teszi (rengeteg szó és szimbólum).
- Arra készíti a közönséget, hogy azonnal elfelejtse, amit hallott (szinte, kép nélküli, gyenge kivétel).
- Torzítja a valóságot (gyenge grafika, nem világos szóhasználat és mondat).
- Elhárítja a lényeges információkat, ahol a pontosság kritikus (pl. hibák, pontatlan és félrevezető számok).
- Összetüggések zavart megjelenítése (konceptió hiánya, túl bonyolult diagram, cím nélküli).
- Rossz meghatározások (szakzsargon, ismeretlen kódok).
- Unalmas (fellenzős stílus, klisék).
- Erőlteti a szemet (túl kicsi betűk, túlszűrt, rettenetes színek).
- Irritáló (rendezetlenség, fókusz hiánya).
- Fejőrást okoz a hallgatóságnak (nem olvasható, kis betűk, túl sok minden a képernyőn).
- Megakadályozza az odafigyelést (túl bonyolult, hiányzó magyarázatok).
- Természetesen abból is fakadhatnak hibák, hogy az előadó rosszul használja a segédeszközöket (Collins 2000, 65):
- A közönség nem kap elegendő időt a bemutatott képek megértésére (a bonyolultabb információ megemésztésére mindig több időre van szükség). Bármennyire automatikus is belső reakciónk egy képre, a kép tényleges elolvasása és feldolgozása sohasem passzív folyamat.
- Az előadó a vetítővászonon felejt a képet, de már másról beszél (nincs összhang a látott és a hallott információ között).
- Az előadó a szemléltetőeszközhöz beszél, a hallgatóságról pedig megfeledkezik (szemkontaktus elvesztés).
- Az információ szó szerinti felolvasása (a közönség is tud olvasni).

Ha mi prezentálunk, akkor a mi felelősségünk a prezentáció helyszíneinek vizsgálatára. Az alábbiakat kell ellenőriznünk:

- Van elég hely a szabad mozgáshoz?
- Vannak olyan kábelek, amelyekben elbukhatunk?
- Működnek a berendezések?
- Van, ami eltakarja a kivetítőt?
- Van olyan hely, ahol mi takarjuk el a kivetítőt? (ne álljunk oda)
- Hol van a legjobb hely, ahol állhatok?
- Kényelmesen el fognak férni a résztvevők?

3.4.7. A prezentációs helyszín előkészítése

Több prezentáló esetén rendkívül fontos a résztvevők összehangoltsága. Gyakori hiba, hogy mindenki csak azt tartja szem előtt, hogy az ő része „tökéletes” legyen, de nem figyel a többiekre – ez pedig darabolja a prezentációt, s gyakori időtülpélépéshez vezet. Lényeges tehát a másikkal való odafigyelés, a rugalmasság (például ha elszaladt az idő), a fegyelmezettség.

Több prezentáló esetén rendkívül fontos a résztvevők összehangoltsága. Gyakori hiba, hogy mindenki csak azt tartja szem előtt, hogy az ő része „tökéletes” legyen, de nem figyel a többiekre – ez pedig darabolja a prezentációt, s gyakori időtülpélépéshez vezet. Lényeges tehát a másikkal való odafigyelés, a rugalmasság (például ha elszaladt az idő), a fegyelmezettség.

nem mindig kivitelezhető.

a sorrend, mire kell figyelni stb.). Sajnos a közönség előtti próba a metódusok tesztje a mondanivalót (már a fejünkben van, hogy mi a technikaival oldható az idegesség és saját magunk számára is is- (pl. érthetőség, láthatóság, követhetőség stb.), tegyenek fel bátran kérdéseket és mondjanak el bármit, amit fontosnak találnak. Ezzel Fontos, hogy ettől a hallgatótól kapjunk minél több visszajelzést. A próba a sikeres prezentáció feltétele, s alkalmas arra, hogy tesz-

3.4.6. Próba

Mindezek mellett ne felejtsek el, hogy a legfontosabb szemléltető eszköz maga az előadó, ezért ügyeljünk a megfelelő megjelenésre (férfiak tartózkodjanak a rövid zokni, nők rövid szoknya, és mindkét nem a figyelemelterelő eszközök használatától). Öltözködjünk mindig az alkalomnak és a közönségnek megfelelően!

3.4.8. Hangunk bemelegítése

- Hogyan helyezték el az ülőhelyeket?
- Világos nappal a terem?
- Elszórításhoz a terem?
- Van hely frissítőnek?
- Van, ami zavarhatja az előadást (pl. építkezés, más érdeklődés a szomszédokban)?

A megfelelő hang az alábbi kritériumoknak felel meg:

- Hallhatóság: mindenkinék hallania kell miniket.
- Erő: a prezentáció végén ugyanolyan erővel kell szólnia hangunknak, mint az elején.
- Világosság: világosan és határozottan kell beszélni.
- Intonáció: a hangnak érdeklődőnek és érdeklődést kiváltónak kell lennie.

A hangot léggéssel lehet szabályozni. Idegességünkben hajlamosak vagyunk túl sokszor lélegzetet venni, a levegőt mellikásunk felső részében tartani, ami ilhégcshez vezet. A titok abban áll, hogy célszerű minden régi levegőt az új előtt kilelegezni. Mely levegővetél után szünet nélkül leheljük ki a levegőt, s ezt ismételiük meg háromszor-négyszer. Ezzel megszabadulunk minden régi, elhasznált levegőtől, és erősebbé teszi hangunkat. Ezután lelegezzük ki a maradék levegőt. Ezt ismételiük meg tízenötöl, majd hússzal. Így feltrisszül rekesszizmunk, és oldjuk feszültségünket. Bemelegítéssel az első szavak nem vinnyogva vagy fátyolos hangon szólanak meg.

„Engem nem zavar, ha a hallgatóim néha az órájukra néznek. Azt viszont nem szeretem, ha rázni is kezdik, hogy meggyőződjenek, nem állt-e meg.” (Lord William Norman)

Lényegtelen, hogy mit gondol az előadó saját prezentációjáról, hiszen egyedül a közönség véleménye számít. A prezentáló gyors visszajelzést kaphat, ha figyel, hogy a helyeslő biccentések és mosolygások vagy a fejrázások, szemlesütések, esetleg unalomra vagy ellenségeskedésre utaló jelek vannak-e tulsúlyban.

A prezentáció által keltett hatásnak csupán hét százaléka függ a kimondott szavaktól, az összes többi az imázs, a testbeszéd, az öltözk, a hangszín, az első benyomás stb. függvénye. Ennek megfelelően célszertől olyan ruhát felvenni, ami az adott alkalomhoz, illetve hallgatósághoz a legjobban illik (üzleti prezentációk esetében általában öltöny és kosztüm). Kutatások szerint az első néven másodpercben alakul ki, hogy mit gondolnak rólunk, ezért ha rossz benyomást keltünk, azt csak rendkívül nehéz, kemény munkával tudjuk megváltoztatni. Erdemes tehát már előre jó benyomást keltetni.

Sokat elárul rólunk testtartásunk. Idegességünkben hajlamosak vagyunk védekező pozíciót felvenni, amikor mellünk előtt össze-fonjuk karunkat vagy görnyedten állunk. Bár természetes, hogy ilyenkor ezt tesszük, mégis ezáltal elesettnek és mentegetőzőnek tűnünk. Célszertől tehát egyenesen, magabiztosan (de nem fellengzősen) állni. Klasszikus hiba zsebre tett kézzel vagy az előttünk álló asztalon támaszkodva prezentálni.

Erdemes mosollyal kezdeni, mivel senki nem hallgat szívesen lebiggyesztett száju, rosszkedvű előadót – azonban a túlzottan nyájas, nem ösztinte műmosoly ellentétes hatást vált ki. Ha kommunikálnak velünk, akkor figyeljünk alaposan – semmi szűkség rá, hogy egész idő alatt vigyorgogjunk, egy bólintás vagy egy körütekintő véleménynyilvánítás sokkal jobban kifejeződik, mint az állandó mosolygás.

A megízíható emberek másoknál nagyobb mértékben tartanak szemkontaktust, nem félnek közvetlenül mások szemébe nézni,

nem sütik le szemüket, vagy bámulják a plafont és a padlót, mi-

közben másokkal beszélnek. Ha folyamatosan szemkontaktust tartunk², jobban bíznak bennünk, és jobban elhiszik, amit mondunk. A hatékony prezentátók ritkán beszélnek gyorsan, ezért ha azt akarjuk, hogy komolyan vegyenek minket, akkor ne siessünk. Az ugrándozó, kapkodó, zavart egyén nem egészen úgy fest, mint aki meg tudja oldani az előtte álló problémákat (inkább azt a benyomást kelti, mintha el akarna kapni valakit, s nem pedig azt, hogy hozzátért módon hajtotta végre a feladatot). Lassítsunk hát, és használjuk ki az időt, így önmagunknak is időt adunk gondolkodni. Ez még akkor is hasznos, ha rövid idő áll rendelkezésünkre és megfontolt választ kell adnunk. A beszédsebesség ellenőrzését azonban ne keverjük össze a nagyon lassú, vontatott beszéddel.

Legjobban akkor tudunk prezentálni, ha magunkat adjuk. Ha egyébként sem gesztikulálunk sokat, nem túl bölcös dolog a prezentáción hirtelen ezzel ellentétesen cselekedni. Amennyiben merevek vagyunk, elrejtjük kezünket, s lehorgasztjuk fejünket, olyan benyomást keltnünk, hogy nem vagyunk biztosak abban, amit mondunk. Ezért lazítsuk el vállainkat, tartsuk kezünket könnyedén, testünk mellé engedve, esetleg fogjunk egy tollat lazaan, s testtartásunk maris javulni fog. Ha tollat tartunk a kezünkben, akkor arra ügyeljünk, hogy prezentáció közben ne csattogtassuk, vagy ne játsszunk vele más módon. Legtöbbször nagyon idegessek vagyunk a prezentáció kezdetén, azonban ez pár perc múlva alábbhagy, hiszen ekkorra feloldódunk, és sokkal természetesebben festünk.

Néhány gesztus, amely zavarja a hallgatóságot:

- A szemkontaktus hiánya.
- Hátat fordítunk a hallgatóságnak (vagy egy részének), ezzel teljesen kizárva őket a prezentációból.
- Hadonászás a mutatópálcával vagy a hallgatósság felé mutogatni, döfködni. Lézeres pálcával a közönség irányába világitani.
- Elbújni a vászon vagy a kivetítő mögé.

2 Természetesen ez is kultúrtafüggő. Japánban például a szemkontaktus magas fokát rossz szokásnak tartják.

- Idegesen játszani a pálcával vagy a tollal.
- Nem vagyunk képesek a soron következő slide-ot megtalálni.
- Mozdulatlanul állni.
- Kizárólag a laptop képernyőjét, vagy a sügőkártyákat nézni és nem a közönségre.
- Két kézzel kapaszkodni papírjainkba.
- A közönség általában az olyan prezentációt kedveli, amelyik röviden leírja a lényegét, hosszabban kifejti a magyarázatot, világossá teszi a bonnyolult helyzeteket, előremutató, s a megoldásra fókuszál. Az üzleti szférában a közönség – kimondatlanul is – olyan ötleteket vár, melyek segítségével lehetnek, s hozzájárulhatnak a fejlődéshez. Emellett – ha már egyszer időt kell eltölteni – szeretnénk, hogy ez az idő élvezetesen teljen, elménnyel nyújtson.
- A szellemesség és a humor szint visz az előadásba, ha a témával kapcsolatos (nem minden téma engedi meg a humort), valamint válaszol és nem sértő. Bár a szellemesség elsősorban az előadó személyiségéből fakad, néhány tanács mégis adható (Collins 2000, 30):
 - Önmagunkat gúnyoljuk, s ne a közönséget! Ez ugyanis szörökozzató, s nem bányá meg a hallgatóságot.
 - Ne próbálkozzunk humorral olyan közönségnél, amelyik nem reagál rá! Ha nem nevetnek a viccen, célszerű a stíluson változtatni!
 - Mellőzzük a szakállas vicceket! Altlában a személyes történetek eredetibbnek, jobbak.
 - Nem érdemes túl hevesen reagálni saját viccünkre (egy kis mosoly elég)! Gondoljunk arra az előadóra, aki remekül szórakozik a saját poénjain, de rajta kívül senki.
 - Ha a közönség nagyot nevet, akkor mindenképpen várjuk ki, míg megnyugszanak, s csak ezután folytatassuk az előadást!
 - A vicc vagy a történet mindig szorosan kapcsolódik a témához!
 - Ne vigyük túlásba a szellemeskedést! Ezzel éppen ellenkező hatást érünk el.
 - Időztítsunk megfelelően! Altlában a spontán, rögtönzött megjegyzések a leghatásosabbak.

Ez minden prezentációnál kritikus, hiszen teljesen mindegy, hogy milyen jól sikerült a prezentáció, ha rosszul válaszoljuk meg a kérdéseket. Ezzel ugyanis egész addig munkánkat tönkretethetjük. Segítségként bemutatunk egy lehetséges módszert:

- Minden kérdést vegyünk komolyan és örüljünk neki.
- Ismételjük el a kérdést (ha szükséges) – így a hallgatóság azon része is hallja, akik éppen azzal voltak elfoglalva, hogy milyen kérdést tegyenek fel nekünk.
- Gondolkodjunk higgadtan, mielőtt válaszolnánk.
- Csak a kérdésre válaszoljunk, ne téjünk el a témától, és ne menjünk bele nagyon a részletekbe.
- Udvariásan ellenőrizzük, hogy elfogadták-e a válaszunkat.

Célszerű már az elején meghatározni, hogy mikor lehet kérdezni. Nagyon fontosnak szövegezési formális prezentáció, valamint nagyon rövid előadások esetén ajánlatos a kérdéseknek a végén időt hagyni, azonban hosszabb prezentációk esetén – amelyek legalább egy óráig tartanak – mindkét fél szívesen vesz a megbeszéléseket. A prezentációk azért, mert akkor össze tudják szedni gondolataikat, a hallgatóság pedig azért, mert aktívan részt vehet, s a megfelelő helyen – még mielőtt elfelejtené a kérdést – szólhat hozzá.

Természetesen a prezentációk a könnyű kérdéseket kedvelik, mivel ezzel megmutathatják felkészültségüket és kielégíthetik a közönség kíváncsiságát. Sokan abba a hibába esnek, hogy a nehezebb kérdéseket személynél elleni támadásnak tekintik. Néhány tipp, hogyan célszerű reagálni a kérdésekre (Hague–Roberts 1994):

- Örüljünk a kérdéseknek, és válaszoljunk szavahihetően, hiszen így építünk bizalmat.
- A kritikus helyzetekben ne féljünk megkérdezni a közönséget, hogy szerintük mi a helyes válasz. Ilyenkor vannak, akik alkoto módon szólnak hozzá, s még boldogok is, hogy hozzátehettek valamit a vitához.
- Nézzünk arra, aki kérdez tőlünk, viszont az egész hallgatóságnak válaszoljunk.

A prezentáció általában nem ér véget azzal, amikor befejeztük előadásunkat és megválaszoltuk a kérdéseket. Az üzleti életben prezentációnk sikerességét úgy mérhetjük le, hogy van-e folyta-

3.4.11. Utógondozás

A felkészülés során célszerű összeírni, hogy milyen potenciális kérdések várhatók, s ezekre milyen válaszok adhatók. Természetesen így sem lehet minden lehetőséget figyelembe venni, ennek ellenére magabiztosabba válunk, és jobban megismerjük saját témánkat, ha kérdéseket teszünk fel.

- Bizonyosodjunk meg arról, hogy jól értettük a kérdést, és jól gondoljuk át a választ. Ne szakítsuk félbe a kérdést – nem csak azért, mert udvariatlan és rossz benyomást keltnék, hanem azért sem, mert értékes gondolkodási időt veszítünk. Néha célszerű elismételni vagy átfogalmazni a kérdést, hogy biztosan megértjük.
- Lekezelő hangnem vagy lapos közhely nélkül ismerjük el, hogy a kérdés jó, ha valóban az.
- Ha nem tudjuk a kérdésre a választ, valljuk be. Az őszinteség célravezetőbb, mint ha úgy teszünk, hogy tudjuk a választ, s közben hiteltünkkel veszítjük.
- Ha nem tudjuk a választ, s megígértük, hogy később utána nézünk, akkor írjuk le és mondjunk hozzá határidőt. Attól ugyanis, hogy mi elfelejtettük a kérdést, a kérdező még emlékezhetsen rá.
- Ne válaszoljunk kódösen vagy pontatlanul. Például nem célszerű azt mondani, hogy ha így nézzük, akkor ez, ha pedig úgy, akkor az a megoldás. Bár összefogalhathatók az ellentétes szempontok, mégis ezek alapján határozott álláspontot kell képviselni. Fontos közölni, hogy az elmondottakból mi a tény, és mi saját véleményünk.
- Soha ne keveredjünk harcba a közönséggel, mivel akkor végleg elveszítjük tekintélyünket, méltóságunkat és a közönség tiszteltét.

tás (vagyis sikerült-e üzletet kötni vagy hosszú távú kapcsolatot kiépíteni a partnerrel).

3.4.12. Ellenőrző lista

A prezentáció céljait alaposan meg kell tervezni és világosan meg kell fogalmazni. A célok kitűzése során vegyük figyelembe a hallgatóság igényeit és elvárásait legáltalában olyan mértékben, mint a prezentáló szándékait. A jó prezentáló tekintettel van a hallgatóságban előforduló sokféle személységre, érdeklődésre, tudásra és tapasztalatra, üzenetét tehát ennek megfelelően kommunikálja.

Az alapos felkészülés létfontosságú, olyan struktúrát célszerű használni, amely lehetővé teszi, hogy az üzenet könnyen kifejezhető és megjegyezhető legyen. Ezért lenyűgöző kezdés után a tények és előnyök lényeges bemutatása következik, s végül egy jól megjegyezhető összefoglalás, amely után a hallgatóság úgy érzí, hogy most azonnal cselekednie kell.

Az előkészületek során gondoskodjunk arról is, hogy miként „csomagoljuk be” mondanivalónkat, hiszen minél több érzékszervet szólítunk meg, annál hatásosabbak lehetünk. Nem elég, ha csak hallaniak és látnak minket, az is lényeges, hogy miként tudjuk szemléltetni a több pontokat, milyen vizuális eszközökkel tudunk értéket adni üzenetünknek. A 3.9. táblázatban egy olyan ellenőrző lista olvasható, amely a hatékony prezentációra való felkészülést segíti.

3.9. táblázat. A hatékony prezentáció ellenőrző listája

1	A prezentáció céljának meghatározása
	Milyen célból történik a prezentáció?
	Mitől szól a prezentáció?
	Milyen körülmények vannak?
	Mi a cím?

2	<i>A hallgatóság vizsgálata</i>
2	Mért kellene, hogy rám figyeljenek?
	Mik a céljai?
	Mit kell ahhoz tudniuk, hogy elérjék céljait?
	Mit tudnak már a témáról?
	Mi foglalkoztatja őket, és mitől félnek?
	Milyen előnyök épülnek az igényeikre?
	Milyen (üzleti, tudományos stb.) háttérrel rendelkeznek?
	Milyen a kapcsolat a két szervezet között?
	Vannak kényes kérdések?
3	<i>A prezentáció struktúrájának meghatározása</i>
	Mit kell feltétlenül tudnia a hallgatóságnak?
	Mire van még szükségük ahhoz, hogy világosan megértsek a dolgokat?
	Először gondoljuk át, mit fogunk a végén mondani:
	Lényeges pontok és előnyök összefoglalása
	Gondoljuk át, hogy milyen kérdések várhatóak a hallgatóságból.
	Aztán gondoljuk át, mivel kezdjük:
	Hogyan indítunk?
	Hogyan pozicionáljuk az előadást?
	Hogyan ragadjuk meg a figyelmet?
	Milyen problémákat érintünk?
	Hogyan érjük el, hogy aktívan odafigyeljenek?
	Mi a következtetésünk?
	S végül a prezentáció közepét célszertű megtervezni:
	Világos és odaillő példáink vannak a lényeg szemléltetéséhez?
	Milyen analógiák, metaforák és hasonlatok vannak, amelyekkel világosabbá és érdekesebbé tehetjük a prezentációt?
	Hogyan fűzzük össze az egészet?
	Mi számít töltelékanagnak (ezt egyszerűen hagyjuk ki)?
4	<i>Jegyzetek megírása</i>
	A megírt segédanyagok könnyen kezelhetők?
	Vannak a közönség számára készített anyagok (pl. fényképek)?
	Hogyan fogjuk ezeket kiosztani?
5	<i>Vizuális segédeszközök előkészítése</i>
	Milyen főbb pontokat célszerű szemléltetni? Hogyan szemléltessük a lényegét?
	Vannak olyan számok vagy idézetek, amelyeket szükséges slide-ra írni?
	Minden slide-nak van mondanivalója?
	Validban szükség van minden slide-ra?
	Előkészítettük a kezdő slide-ot, és rajta van az elérhetőségünk?
6	<i>A prezentáció elpöbblése</i>
	Elmondtuk a prezentációt az elejétől a végéig?
	Sikerült olyan emberek előtt elmondani, akik segíteni tudnak (pl. szakértők vagy ismerik a hallgatóságot)?

„Mindenen erejével törekedjen arra, hogy mások beláthatassanak a fejébe és a szívébe. Tanulja meg, hogyan kell másokkal – egyénekkel, egy társasággal vagy egy nagyobb hallgatósággal – megérteni a gondolatait, elképzeléseit. Még fogja látni, miközben egyre többet fáradozik ezen, hogy az igazi énje olyan hatással van az emberekre, mint még soha.

Ez az orvosság kétszercsen is az épülését szolgálja. Amint megtanul másokkal beszélni, önbizalma megerősödik és megváltozik, barátságosabb lesz az egész egyénisége. Ez azt jelenti, hogy érzelmiileg egészséges lesz, és ha érzelmiileg egészséges előtti beszéd mindenkinek jól tesz, férfiaknak és nőknek, fiataloknak és időseknek egyaránt. Ennyin nem ismerem pontosan az üzleti életben tapasztalt előnyeit, de mindenki azt állítja, hogy az eredmény nagyszertű. Az egészségre gyakorolt hatásával azonban teljesen tisztában vagyok. Beszéljen, amikor csak lehet, mindegy, hogy sokakhoz vagy kevesekhez; egyre jobban fog menni, ezt saját tapasztalatom mondatja velem. Lelkiileg egyre frissebb lesz; olyan gazdag, és teljes személyiséggé fogja érezni magát, mint még soha.

Ez csodálatos érzés, és nem létezik olyan pirula, melynek hatása ehhez fogható lenne.”

Zárasként álljon itt dr. David Allman, az Amerikai Orvostársaság volt elnökének tanácsa (Carnegie 1993):

Nickson-Siddons (1996) alapján	
7	Prezentáció helyének előkészítése
8	Megfelelően előkészített a terem?
	Hang beállítása
	Idegesek vagyunk?
	Elvégeztük a bemelőítő gyakorlatokat?
9	Prezentálás
	Odafigyelt a hallgatóság?
	Megértette az üzenetet?
10	Kérdések megválaszolása
	Voltak kérdések?
	Megfelelő módon válaszoltuk meg a kérdéseket?
	Maradtak megválaszolatlan kérdések?
11	Utó gondolat
	Milyen formában tudunk kapcsolatban maradni?

1. *Értékelés:* Tartson először problémát azonosító értékelést, hogy összegyűjtsék a csoportot legjobban foglalkoztató problémákat. Írja le a felmerülő gondokat, azok magyarázatát és tapasztalatait. Válasszanak ki egyet a fentiek közül, és hívjon össze ötletgyűjtő értékelést. Az ötleteket írják fel táblára, és csoportosítsák azokat. A végleges változatot mindenki rögzítse füzetében, és írjanak jelelntést (amely a problémamegoldó értékelést háttérül szolgál), hívjanak össze még egy ülést, és dolgozzanak ki döntéshozási kritériumokat, amelyek alapján az alternatívák között válogatni fognak. A döntés meghozása után jelöljék ki a felelősöket, és készítsenek időtervet. Írjanak jegyzőkönyvet.

2. *Az értékelés szerepe:* Az egyes értékelések lefolytatása után mindenki azonosítsa be saját magát, hogy melyik szereplés volt nátkozott rá! Beszéljék át a csoporttal, hogy mindenki ugyanúgy észlelte-e a szerepeket! Eltért vagy egybeesett a saját és mások észlelése? Mindenki értékelje magát, hogy mit csinált jól, és mit nem, s ennek alapján próbáljon változtatni magatartásán a következő értékelés során!

3. *Székfoglaló:* Kiseb csoportokban készítsük el az oktató által kijelölt személy (pl. iskolaigazgató) székfoglalóját, amit az adott beosztás, cím elnyerése, adott pozícióra való megválasztása után tartana. A többi csoport nem ismerheti a megsemmélyesített tényleges rangját, de a székfoglaló alapján igyekezzenek azt felismerni, kitálatni. Az előadásokat értékelje az osztály a fejezet szempontjai alapján!

4. *Prezentáció állásinterjúra:* Keressen olyan álláshirdetést az újságban, amelyre potenciálisan jelentkezne! Tudjon meg minél többet a cégről, és készítsen prezentációt arról, hogy miért ön a legmegfelelőbb ember az adott állás betöltésére!

5. *Prezentáció követő témában:* Tartson prezentációt a tanár által kijelölt témában a tanultak figyelembevételével!

6. *Prezentáció szabad témában:* Tartson prezentációt egy ön által fontosnak tartott témában a tanultak figyelembevételével!

7. *Társalgás elemzése:* Elemizzen egy szabadon választott párbeszédrejtletet annak alapján, hogy az egyes társalgási alapelvek alkalmazása vagy hiánya miként befolyásolja a beszélgetés menetét!

4. A MEGGYÖZŐ KOMMUNIKÁCIÓ

„Maga a pusztán közlés csak steril és természetellen dolog, ha nem szövi át a meggyőzés. Azt mondhattam, hogy a meggyőzés tulajdonképpen a szavak megbecsülése. A meggyőzés meghosszabbítja a szavak életét és hatékonyságát.” (*Bousquet*)

A kommunikációnak két alapvető funkciója van: az információ átadása és a befolyásolás, a meggyőzés. Egy üzenet információt szolgáltat küldőjétől, a fogadóval kapcsolatos viszonyáról, valamint a beszélgetés tárgyáról. Ugyanakkor az üzenetekben (nyíltan vagy burkoltan) bennük rejlik a befolyásolás, vagyis a kommunikáció promotív aspektusa (Buda 1975). A befolyásolás hálójá olyannyira átszövi életünk mindennapi szituációt, hogy sok esetben már fel sem tűnik, vagy természetesenek vesszük, hogy záporoznak felénk az üzenetek. A különféle csatornákon keresztül áramló gazdasági, politikai vagy kulturális kommunikáció, sőt még tárgyalásaink vagy személyes beszélgetéseink során is arról próbálunk meggyőződni minket, hogy változtassunk véleményünkön, attitűdünkön vagy magatartásunkon. A befolyásolás eszközei rendkívül változatosak, gyakorlatilag csak az emberi kreativitás szab határokat nekik.

3 Az emberi személyiség melyreható befolyásolásának módja a hipnózis, amikor a hipnotizáló a másik ember viselkedéséből megérzi, hogy milyen kommunikációs taktikával kell elérnie, hogy a másik sugalmazásának megfeleljen. Az eljárás során alkalmazott technikák (pl. fényes tárgy nézése, különféle mozgások és testtartások) növelik a suggesztivitást (Buda 2006, 254).

„Rendszerint jobban meggyőznek minket azok az érvek, amelyekre magunk jöttünk rá, mint azok, amelyek másoknak jutottak eszükbe.” (Blaise Pascal)

Meggyőzésről akkor beszélünk, ha a kommunikátor üzenetével tudatosan törekszik a másik egyén vagy csoport véleményének, attitűdjének vagy viselkedésének kialakítására, megváltoztatására vagy megerosztására. A meggyőzésnek az alábbi jellemzői vannak (Siklái 1994):

- Mind a meggyőző, mind pedig a meggyőzendő fél tudatában van a befolyásolási szándékának.
- A befolyásolt fél saját döntése nyomán változtat véleményén, attitűdjén vagy magatartásán.

Az emberek mindazon területen rávehetők a legkülönbözőbb vélemények, nézetek elfogadására, amelyek empirikus bizonyítékok hiányában bizonytalanul mozognak (Csepeli 1997). A helyzet kissé ellentmondásos: az emberek hitetlenek a meggyőzőési kísérletekkel szemben, nem bíznak az új dolgokban, ugyanakkor a meggyőzőzési kísérletek nagyon sikeresek lehetnek, ha egybevágnak a megcélzott közönség vágyaival, szükségleteivel, várakozásaival. Kialakul bennünk egy magyarázó rendszer, s ahhoz ragaszkodunk, mert módosítása önmagunk megkérdőjelezésével lenne egyenlő, s ettől óvakodunk. Másfelől azonban szüntelenül újabb és újabb támasz után sóvárgunk, hogy önmagunkat és eljárásainkat igazolhassuk. Ezért vagyunk nyitottak a megerosztó információk iránt (Csepeli 1997).

Greenwald (1968) kognitív válasz modellje szerint a meggyőzőző közlés sikerét mindig azok a gondolatok, eszmék közvetítik, amelyek az üzenet befogadásakor támadnak az egyénben. A befogadó tehát nem passzív elszennvedője a meggyőzőzési folyamatnak. Minden üzenet aktív kognitív válaszra készítet befogadóját: egyetértő vagy elutasító érveket látolga, újabb és újabb összefüggésekbe helyezi a szöveg állításait. Az egyén nem ismeretteremtő, hanem sokoldalúan tevékeny információfeldolgozó és –értelmező lény (Pataki 1998).

Képzeliük el a következő jelenetet: Csöngetnek, ajtót nyitunk, és egy rikító, tarkakocokás sportzakót viselő középkorú emberrel találjuk szembe magunkat. Nyakkendője lazán van megkötve, gallérja gyűrött, a nadrág vasalatlan, az arca borotválatlan, és nem néz a szemünkbe, amikor hozzánk beszél. Egy konzervdobozt tart a kezében, tetején nyílással, és rá akar venni bennünket arra, hogy néhány dollárt adakozzunk egy általunk ismeretlen jótékonyági egyesület számára. Bár hangja elég megegyőzőnek tűnik, mi a valószínűsége annak, hogy némi pénzt sikerül kiszednie belőlünk? Allitsuk vissza

A közlés kibocsátóját forrásnak nevezzük. A forrást azonban nem önmagában, hanem a befogadó által észlelt minőségében kell vizsgálnunk. A forrás értékelése sorsdöntő a hatást illetően: különösen annak *hitelessége, vonzereje és hatalma* számít.

„Ha egy fontos személlyel tárgyalasz, képzeld el, hogy alsóneműben van! Enn mindíg ezt alkalmaztam az üzletben.” (*Joseph P. Kennedy*)

4.2. A kommunikáció forrása

Még egyszerűbben kifejezve: *Ki mondja, mit mond, és kinek mondja?*

1. a kommunikáció forrását;
2. az üzenet természetét;
3. a közlés befogadóinak sajátosságait.

(Aronson 1987):
 nak három alapvetően fontos csoportját kell számításba vennünk táshoz vagy hazugságokhoz kellene folymodunk. A változó- Egy üzenet meggyőző erejét fokozni lehet anélkül, hogy torzi- (Vauvenargues)
 – Aronson 1992). „Nem sok nagy dolgot cselekszünk tanácsra.” meggyőződésben, addig a negatív, cáfoló érvek szinte soha (Pratkanis a nézetet. Míg a pozitív érvek gyakorlatilag mindig hatásosak a gondolatokat közvetít, amelyekkel a befogadónak nem ellenértések Ebből következik, hogy az eredményes meggyőzőzési takika olyan

az óramutatót néhány perccel korábbra. Ajtót nyitunk egy középkerületi utca utcáiban, aki konzervatív, sőt, jól szabott és vasalt öltönyt visel. Milyen a szemünkbe néz, a City National Bank alligazgatója-ként mutatkozik be, és megkér bennünket arra, hogy adakozzunk néhány dollárt egy teljesen ismeretlen jótékonyoságu egyület számára. Pontosan ugyanazokat a szavakat használja, mint a sportzakós alak. Szívesebben adnánk-e pénzt neki? (Aronson 1987)

A forrás *hitelessége* abból származik, hogy szakértőnek és megbízhatónak tartják (Hovland-Weiss 1981), vagyis jól ismeri a témához kapcsolódó tényeket, és szintén számol be róluk. A szakértelm észlelése a forrás általános iskolázottságától, a tárggyal kapcsolatos ismeretétől, valamint tekintélyt parancsoló hanghordozásától függ. A megbízhatóság észlelését pedig olyan tényezők befolyásolják, mint: milyen nem verbális jelzéseket ad, a forrás mennyire megbízható ember hírében áll, mennyire bizalomkeltő a szakmája, és személynél érdekeltek tünik-e abban, hogy a közönséget meggyőzze (McGuire 2001, 135). A hatékony közlő képes elhívtatni magától: ért ahhoz, amire vállalkozik, és segítséget akar nyújtani abban, hogy a partnernel együtt megtalálják az igazi megoldást. Az önzetlen szándék észlelése jelentős mértékben elősegíti a meggyőzés eredményességét.

A hiteles forrás lényegesen nagyobb hatást fejt ki a befogadókra, mint a nem hiteles; ez utóbbi hatás inkább érzelmi. Az elmondottak – függetlenül attól, hogy szavahihető vagy nem szavahihető forrásból hangzanak el – megmaradhatnak a befogadóban. Előfordul, hogy a negatívnak észlelt forrás által közvetített információ a befogadóban megmarad, míg a forrást magát elfelejtik. Ezt nevezik „szunyogadó hatásnak”. A forrás hitele kevésbé számít akkor, ha nincsnek alternatív források, vagyis nincs kívül összehasonlítható közlő. Ettől eltérő esetben azonban a hitelesnek tartott forrás lesz a meggyőző (Csépe 1997).

A forrás *vonzereje* olyan tényezők függvénye, mint az illető kellemessége, szépsége, ismeretessége és a befogadóhoz való hasonlóság. Az arcok akkor tűnnek szépek, ha megközelítik az átlagos emberi arcot és hasonlítanak a babbarchoz (nőkre jellemzőbb, mint a férfakra). Ugyanakkor a forrás saját vonzerejének növelése