

Németh Erzsébet

**A személyes hatékonyság
fejlesztése**

Budapest, 2009

A Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola tankönyve

© BKF Fenntartói Kft.

© Németh Erzsébet

ISBN 978 963 7340 69 7

A kiadásért felel a Századvég Kiadó igazgatója

Felelős szerkesztő Varga Zoltán

Műszaki szerkesztő Varga Júlia

Korrektor Aranyossyné Bondi Judit

A borítóterv Korompai Dániel munkája

Nyomdai munkálatok RO-LA Kft.

Felelős vezető Rózsavölgyi Sándor

TARTALOM

ELŐSZÓ	7
A KOMMUNIKÁCIÓ JELENSÉGE	11
A kommunikáció alapelemei	12
A kommunikáció axiómái	13
A kommunikáció szintjei	15
A kommunikáció típusai	16
A nem szóbeli kommunikáció funkciói	17
A kommunikáció zavarai	19
Gyakorlatok	23
Összefoglalás	25
AZ ÖNISMERET ÉS A KOMMUNIKÁCIÓS KÉSZSÉG FEJLESZTÉSE	26
Önismereti ablak	28
Első benyomások	29
A kommunikációs tréning módszere	30
A visszacsatolás adása és fogadása	32
Egyéni felkészítés	34
A tanácsadás lélektana, módszerei	36
Gyakorlatok	40
Összefoglalás	45
A TESTBESZÉD	46
A testtartás	49
Térközszabályozás	53
A gesztusok	55
A mimika	60
Gyakorlatok	62
Összefoglalás	64

A VOKÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ	65
Beszédtechnikai alapkövetelmények	65
A légzés	66
A hangerő	66
A hangszín	67
Az érthetőség	68
A hangsúly és a hanglejtés	69
Felolvasás jegyzetből vagy spontán beszéd?	70
Gyakorlatok	72
Összefoglalás	73
A SZÓBELI KOMMUNIKÁCIÓ	74
Nyelv- és szóhasználat	74
A mondanivaló strukturálása	76
Gyakorlatok	80
Összefoglalás	82
A SIKERES PREZENTÁCIÓ TECHNIKÁI	83
Felkészülés a prezentációra	84
A szemléltetőeszközök használata	85
A prezentáció menete	87
Viselkedés a prezentáción	88
Gyakorlatok	94
Összefoglalás	96
A MEGGYŐZÉS PSZICHOLÓGIÁJA	97
Fontos fogalmak magyarázata	97
A meggyőzés hatása	100
Mitől meggyőző az üzenet?	104
A közlés tartalmának megfelelő cselekvés	109
A közlő sajátosságai, a kommunikáció forrása	110
A kommunikáció tartalma, érveléstechnika	114
A meggyőző közlés befogadója	120
Gyakorlat	121
Összefoglalás	122

AZ AKTÍV MEGHALLGATÁS ÉS EMPÁTIAKELTÉS..	123
Aktív meghallgatás	123
Empátiakeltés, „én-üzenetek”	127
Gyakorlatok	128
Összefoglalás..	130
ASSZERTIVITÁS: ELEGÁNSAN HATÁROZOTT, HATÉKONY VISELKEDÉS	131
Mi is az az asszertivitás?	131
A viselkedéstípusok előnyei és hátrányai	135
Amikor nehéz asszertívnak lenni	135
Gyakorlatok	136
Összefoglalás..	138
A MEGTERHELŐ KOMMUNIKÁCIÓS HELYZETEK KEZELÉSE	139
Hogyan mondjunk nemet?	139
Hogyan terjesszünk elő kérést?..	141
Hogyan bíráljunk, utasítsunk rendre másokat?	142
Az erős indulatok kezelése	144
Hogyan fogadjuk a dicséretet?	146
Hogyan adjunk pozitív visszajelzést?	146
Gyakorlatok	147
Összefoglalás..	150
KIFOGÁSOK, REKLAMÁCIÓK KEZELÉSE	151
1. lépés. Kapcsolatfelvétel	152
2. lépés. A panaszos megnyugtatósa	153
3. lépés. Problémakezelés, megegyezés	155
4. lépés. Zárás	156
Gyakorlat	156
Összefoglalás..	157
ÜZLETI PREZENTÁCIÓ	158
Én-eladás	159
Cégeladás	159
Termékeladás..	161

A kommunikációs stratégia kidolgozásának folyamata	162
Gyakorlat	167
Összefoglalás	167
AZ ÜZLETI TÁRGYALÁS ALAPSZABÁLYAI	169
1. szakasz. Felkészülés	170
2. szakasz. Nyitás	171
3. szakasz. A tárgyalás menete	172
4. szakasz. Zárás	174
Gyakorlat	176
Összefoglalás	178
A MÉDIUMOK KEZELÉSE	179
A média természete	181
A hírérték: hogyan tegyük érdekessé magunkat?	182
A célcsoport meghatározása	186
A sajtókonferencia	187
A sajtóközlemény	190
A felvételtől készült interjú	195
Az élő interjú	196
Gyakorlatok	206
Összefoglalás	208
AJÁNLOTT IRODALOM	209
KÉPEK, ÁBRÁK, TÁBLÁZATOK ÉS KÉRDŐÍVEK JEGYZÉKE	211

ELŐSZÓ

Manapság egyre több az olyan munkakör, ahol a munkavégzés hatékonysága jelentős mértékben a kommunikáció sikerességén múlik. Egy szervezet eredményes működésében meghatározó tényező a vezetők és beosztottak, kollégák, illetve a vezetői *team* egymás közötti kommunikációjának színvonala. Az értékesítés, ügyfélszolgálat, közszereplés elképzelhetetlen mondanivalónk és személyünk elfogadtatása nélkül. A vezető, politikus, kereskedő, PR-munkatárs stb. azonban általában nem születik optimális kommunikátornak. A kommunikáció olyan készség, amely bár rendkívül szorosan kapcsolódik a személyiségünkhöz, temperamentumunkhoz, pszichés tempónkhoz, bizonyos foglalkozások professzionális gyakorlásához azonban lehet és kell is fejleszteni.

A mindennapi életben rendelkezünk ugyan bizonyos kommunikációs készségekkel, de egyes munkakörök sajátos képességeket kívánnak. Egy vezetőnek tudnia kell például egyezkedni, motiválni és fegyelmezni, meghallgatni, utasítani, a vállalati célokat megértetni és elfogadtatni. Fontos, hogy ezeket a készségeket elsajátítsa, hogy széles viselkedérepertoárja legyen, aminek a segítségével a különböző szituációkban maga választhatja meg, milyen viselkedéselemek a leghasznosabbak. A kommunikációs gátlásokkal, zavarokkal küzdő vezető nem lehet hatékony, nem képes például kiállni saját vagy munkatársa érdekeiért, vagy nem tud megfelelően figyelni a munkatársak kérdéseire és problémáira, nem képes a vállalati célokat megjeleníteni, illetve tárgyalásain azokat érvényre juttatni.

A kommunikációs készségfejlesztés nemzetközileg elismert, leghatékonyabb módszere az úgynevezett tréningtechnika, amely e könyvben bemutatott gyakorlatok feldolgozására optimális lehetőséget nyújt. A tréning csoportos jellegű, 8–16 fő részvételével zajló tanulási forma. Időtartama általában 2–5 nap. Alapozó és célirányos tematikájú szakaszból tevődik össze. Fő jellegzetessége, hogy a résztvevők intenzív, reggeltől estig tartó, saját élményű programban vesznek részt. Ezekben a helyzetekben a résztvevők szabadon adnak visszajelzést egymásnak, kockázatok és kötöttségek nélkül gyakorolhatnak az addigitól eltérő viselkedési módokat.

A kommunikációs készségfejlesztő tréningeket optimális esetben a lakó- és munkahelytől távol, a külvilágtól kissé elzárt helyen tartjuk, ami különös, egyedülálló hangulatot teremt – ezt a tréningzsargon varázshegy-effektusnak nevezi. Az ilyen szituáció növeli a tréningcsoport kohézióját, elősegíti a „mi, itt és most” élmény kialakulását.

Az igazán jó tréningben optimális arányban szerepelnek az alapozó gyakorlatok, amelyek játékos szituációban gyakoroltatnak alapkészségeket (aktív figyelem, prezentáció stb.) és célirányos, az aktuális munkahelyi kommunikációs szükségle-

tekre kidolgozott feladatokat. Ha csupán strukturált, alapozó gyakorlatok szerepelnek egy tréningen, akkor az így szerzett tudást a résztvevők nem képesek a munkahelyi kommunikációs helyzetekre konvertálni. Ezekben az esetekben jellemzően igen oldott hangulat alakul ki, a résztvevők sokat nevetnek, de úgy érzik, nem kaptak elég útmutatást mindennapi kommunikációs problémájuk megoldására: a tanultakat nem tudják alkalmazni, illetve a tréning nem volt eléggé testre szabott. (Ebben igazuk is van.) Ezzel szemben, amennyiben a tréninget minden megalapozás és hangulatteremtés, illetve a tréning sajátos kultúrájának megteremtése nélkül azonnal a célirányos szakasszal kezdjük (például ügyfélkezelés, üzleti tárgyalás), a tréning hangulata várhatóan túlságosan fagyos és feszült lesz, hiszen a résztvevők minden előzmény nélkül saját mindennapi kommunikációs helyzeteikben érzik mintegy vizsgáztatva magukat. Megfelelő előkészítés híján ezekben a helyzetekben túlságosan involváltak ahhoz, hogy kívülről tudják figyelni saját kommunikációjukat, illetve túlzott mértékben szoronganak attól, hogy saját professzionális munkájukban bizonyulnak inkompetensnek saját és mások szemében. Ez a két tényező pedig óhatatlanul megakadályozza, hogy bármit is tanuljanak. A csoport, illetve a tréningvezető visszajelzéseit várhatóan passzív vagy aktív ellenállással fogadják. Megfelelő alapozás és testre szabott, speciális feladatok összeállításával érhető el az a csoportlétkör és folyamat, amiben a kommunikációs készségfejlesztés hatékonysága optimalizálható.

A jó tréning oldott és őszinte, de nem mentes bizonyos mértékű szorongástól sem, hiszen a résztvevők egymás előtt úgymond szerepelnek, majd visszajelzéseket kapnak, ami csak akkor segít a változásban, ha a benne szereplőknek fontos a tét. A tréning akkor sikeres, ha a végén a résztvevők önbizalmát, reális önértékelését, önismeretét erősíti, ha úgy érzik, sokat tanultak saját magukról, de – ahol ez szükséges – képesek változtatni.

Mit is jelent a hatékony kommunikáció? Úgy tűnik, mindenki mást ért alatta. Kommunikációs tréningeken a következő tipikus válaszok születnek: hatékonyan kommunikálunk, ha

- időegység alatt sok információt közlünk,
- mondanivalónkat pontosan értik,
- személyünket elfogadják, rokonszenvesnek, bizalomgerjesztőnek tartják,
- meggyőzőek, hitelesek vagyunk,
- az általunk javasoltak szerint cselekednek,
- kellemes hangulatú, egyenrangú, konfliktusmentes beszélgetést tudunk folytatni,
- elérjük a célzott hatást.

A kommunikáció akkor valóban hatékony, ha elérjük a kívánt hatást, miközben a kommunikációs cél jelentős része a kommunikációs felek részéről tudattalan. Tudatosan azt akarom elérni például, hogy valaki tegyen meg nekem egy szívességet, tudattalanul pedig esetleg azt, hogy érezze megtisztelve magát. A kétféle cél elérése

azonban feszültséget kelthet. A kommunikációs tréningek vezetői szerint a jó és hatékony kommunikáció szükséges ahhoz például,

- hogy a megfelelő információ birtokába jussunk;
- hogy megértsük magunkat, és megértsünk másokat;
- hogy elfogadtassuk személyünket, mondanivalónkat;
- hogy javuljon a munkatársak közötti együttműködés;
- hogy erősödjön az önbizalom, csökkenjen a szorongás.

A tankönyv előzménye *Az önismeret és a kommunikációs készségfejlesztése* címen jelent meg 2002-ben (a Századvég Kiadó gondozásában, a Budapesti Kommunikációs Főiskola tankönyvsorozatában), ez annak jelentősen kibővített, átdolgozott, javított kiadása. E kötet bizonyos szociálpszichológiai és kommunikációelméleti ismeretekre építve a mindennapi gyakorlatban hasznosítható kommunikációs ismeretek és készségek fejlesztését tűzi ki célul. A gyakorlatok segítséget nyújtanak a kommunikációs technikák készségszintű elsajátításához. Ezek a gyakorlatok általában csoportosan, gyakorlott tréner segítségével végezhető esettanulmányok, szimulációs játékok, kérdőívek. Lejátszásuk és elemzésük igen időigényes (gyakorlatonként 45–120 perc), így a gyakorlati rész teljes körű feldolgozására tanóra keretében nem mindig nyílik lehetőség. A tankönyv gyakorlatorientált, ugyanakkor egyéni feldolgozása, elolvasása is rendkívül sok hasznos tudnivalóhoz segít hozzá.

A tankönyv összesen 14 fejezete áttekinti a kommunikációs készségfejlesztés legalapvetőbb kérdéseit. Felépítésében az alapismeretektől egyre inkább a speciális készségek gyakorlása felé halad. Az első hét fejezet a kommunikációs alapismeretek és az önismeret fejlesztését mutatja be. Olyan kérdésekre igyekszik válaszolni, mint például: mit kell tudni a kommunikációról és annak zavarairól; miképpen ismerhetjük meg saját viselkedésünk másokra gyakorolt hatását; hogyan tudjuk mások kimondott és kimondatlan jelzéseit megérteni; miképpen kódoljuk mások számára érthetően az üzeneteinket stb. Az ezt követő három fejezet a megterhelő kommunikációs helyzetek kezelésére ad útmutatást, különös hangsúlyt fektetve az aktív figyelem és az elegánsan magabiztos, asszertív viselkedés elsajátítására. Az utolsó négy fejezet pedig olyan speciális kommunikációs készségek elsajátításában segít, mint például a médiumok kezelése, illetve az üzleti kommunikáció alaphelyzeteit tárgyalja (ezek a kifogás és reklamáció kezelése, az üzleti prezentáció, valamint az üzleti tárgyalás alapszabályai). Nem foglalkozunk a könyvben egy szintén alapvető kommunikációs problematikával: a csoportok működésének kérdéseivel. Ennek oka elsősorban terjedelmi, miközben megjegyzendő, hogy a jól sikerült kommunikációs tréning tematikájától függetlenül jótékonyan hat a résztvevők közötti kommunikációra, egymás mélyebb megismerésére és ezáltal a csoport működésére.

Biztosak vagyunk abban, hogy a tankönyv nem csupán a professzionális kommunikációs készségfejlesztéshez lesz hasznos segítőtárs, hanem jegyzetként és tanári kézikönyvként is funkcionál (az itt található gyakorlatok jó szolgálatot tesznek kommunikációs készségfejlesztő tréningek szervezésében, tervezésében és kivitelezésében), de az egyéni érdeklődők is számos praktikus ismerethez juthatnak

belőle. Az egyes fejezetek hosszát úgy határoztuk meg, hogy tréningek résztvevői számára tananyagként kioszthatók legyenek, az egyes fejezetek tehát (szaknyelven) *handoutok* lehetnek. Valamely kommunikációs tréning programját mindig a megrendelő igénye szerint kell kialakítani, módosítani, fejleszteni, külön hangsúlyt fektetve az előzetes felmérések során megmutatkozó speciális problémákra (mint amilyen például az érzelmileg megterhelő helyzetek és kezelésük, meggyőzőési technikák, professzionális telefonviselkedés stb.). Ugyanez az elv vonatkozik természetesen a tanórákra is.

A KOMMUNIKÁCIÓ JELENSÉGE

Az ember társas lény, mások tényleges vagy vélt jelenléte, kommunikációja élete minden percében befolyásolja viselkedését, vélekedéseit (Aronson 1994).

A kommunikáció lényege, hogy az egymással kapcsolatban lévő emberek a körülöttük, valamint a bennük lejároló történéseket – gondolataikat, érzéseiket – egy önkényesen kialakított rendszer, a nyelv, valamint egyéb, nem szóbeli kommunikatív jelzések segítségével egymással közölni képesek, s ily módon szabályozzák, befolyásolják egymás viselkedését, gondolkodását.

Más szóval a kommunikáció folyamat, amelynek során az ember tudatosan vagy tudattalanul hatást gyakorol a másik ember gondolkodására. A hatás közvetítéséhez különböző eszközöket használunk fel. Jeleket, szimbólumokat alkalmazunk, amelyek a gondolatokat mint tartalmakat hordozzák. Kommunikációnk azonban társas helyzetünk többségében korántsem mindig tudatosan zajlik. Akár akarjuk, akár nem, folyamatosan küldünk jeleket a többi ember felé.

Az alábbi fejezetben a kommunikáció alapkérdéseit, fogalmait, működését és működési zavarait mutatjuk be. Célunk a fogalmak tisztázása, egységes használata. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a legtöbben tanulták és használják a kommunikáció olyan alapfogalmait, mint a metakommunikáció, verbális kommunikáció, kommunikációs csatornák és szintek, miközben az egyes fogalmak definíciói eltérnek egymástól. Sajnos, ez nem csupán a laikus, de szakmai közegekben is előfordul, sőt, az egyes szakkönyvek is eltérőek a fogalom meghatározás tekintetében. Az alábbi elsősorban kommunikációelméleti rész, miközben az egyes fogalmak, jelenségek köznyelvi megfogalmazására törekszik, hiszen a sikeres kommunikáció alapja a sikeres dekódolás, vagyis hogy az adó és a vevő azonos szavakon ugyanazt értse.

Tanulmányi követelmények

A fejezet áttanulmányozása után a hallgatónak képesnek kell lennie

- ismertetni a kommunikáció alapfogalmait, szintjeit és csatornáit;
- bemutatni a kommunikáció zavarait, a zavarok okait, kezelési lehetőségeit.

A KOMMUNIKÁCIÓ ALAPELEMEI

A kommunikáció – akár gépek, akár állatok, emberek között folyik – a következő elemek meglétét feltételezi (Buda 1994):

ADÓ: aki vagy ami kibocsátja az információt.

VEVŐ: aki vagy ami az információt dekódolja, veszi.

KÓD: az az eszköz, amellyel az információt olyan állapotba lehet hozni, hogy a csatornába bejuttatható, illetve a vevő számára felvehető legyen. Például a gondolatainkat, érzéseinket kifejező szavakat egyrészt meg kell formálnunk (megfelelő artikuláció, hangerő), valamint meglevő szókészletünkéből a vevő számára érthető, dekódolható nyelvi egységeket kell választanunk.

CSATORNA: az adót és a vevőt összekötő közeg, amely lehetővé teszi, hogy a felek érzékeljék, lássák, hallják egymást.

HÍR vagy INFORMÁCIÓ: amit az adó a csatornán keresztül a vevőnek eljuttat, a közlő szándékának megfelelő mondanivaló vagy tudattalan közlés (például kételkedés kifejezése szemöldökhúzással).

KERET: mindaz, ami a jelátvitel, illetve a kódolás és dekódolás szorosan vett folyamatához nem tartozik ugyan hozzá, mégis befolyásolja annak eredményét. Ilyen a szituáció (annak a helyzetnek az értelmezése, amelyben a kommunikáció zajlik), a fizikai és társadalmi környezet (helyszín, időjárás, világítás, hőmérséklet, berendezés, más emberek jelenléte vagy hiánya, azok státusai és szerepelvárásai, szerepjátszásai, szándékai, öltözködése stb., továbbá az időpont, illetve időtartam). Amikor például fáj a fejünk, álmosak vagyunk vagy fázunk, kevésbé tudunk odafigyelni arra, aki hozzánk beszél, és nehezebben is idézzük fel később mondanójának részleteit. Vagy a szokatlanul, esetleg túl harsányan, öltözködő emberek ruházatukkal öntudatlanul is elvonják mondanójukról a figyelmet, a kimondott szavak kisebb hatást gyakorolnak a hallgatóságra.

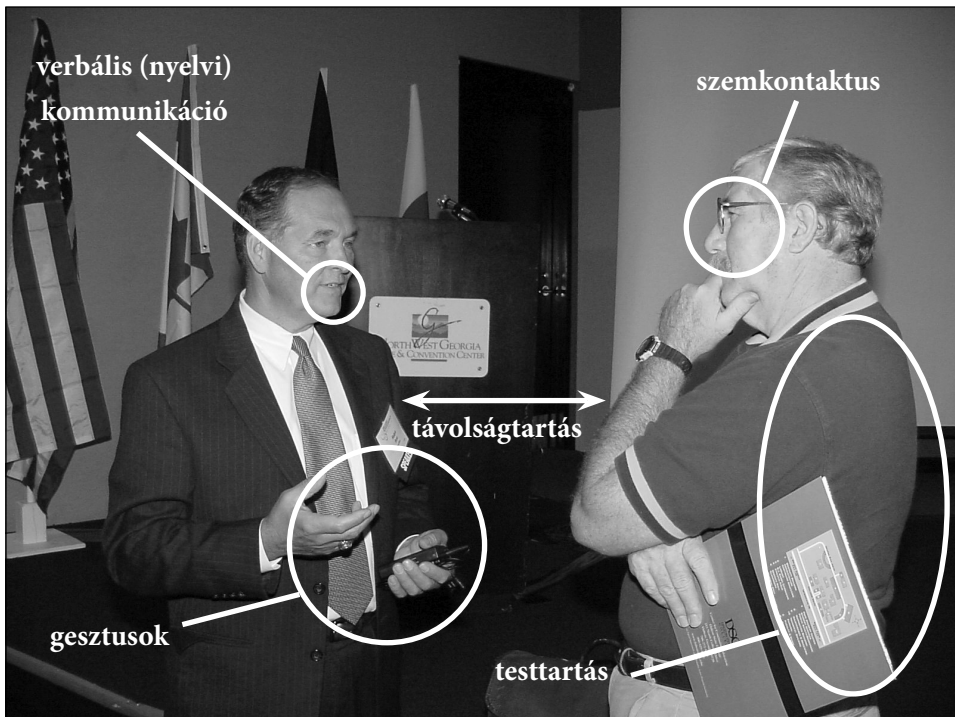
ZAJ: minden olyan zavaró tényező, amely csökkenti a kommunikáció hatékonyságát. Ebben az esetben zajon nemcsak a fizikai hanghatásokat értjük (amikor nem hallom a másik szavát, akkora zaj van); a kommunikációs folyamat minden eddig említett összetevőjében keletkezhet zaj. Például az üzenet nehezen értelmezhető, mert összefüggéstelen mondatokból tevődik össze, vagy a mobiltelefonon akadozva és halkán hallom a másikat, mert nem megfelelő a térerő – tehát a csatornában van zaj.

FEEDBACK vagy VISSZACSATOLÁS: visszajelzés, információ a vevőtől az adó felé a kommunikáció eredményességéről. A visszacsatolás nem alapvető feltétele a kommunikációs folyamatnak, hiszen a közlő és a fogadó egymástól térben vagy időben távol lehet. A kommunikáció akkor jön létre, ha a fogadó érzékeli az adót, például televízióon keresztül. A *feedback* folyamata közvetlen kommunikáció esetén működik, akkor azonban rendkívül fontos elem.

A KOMMUNIKÁCIÓ AXIÓMÁI

A kommunikáció két szintje (1. ábra) közül az első, amire inkább figyelünk: a direkt vagy közvetlen (illetve tartalmi) kommunikáció. A másik, a metakommunikáció, amely folyamatosan kíséri és minősíti a célirányos közléseket. Azt a direkt közlést például, hogy „Hallgatom, tessék mondani!”, kísérheti olyan metakommunikatív jelzés, amely azt jelzi a befogadó számára, hogy „Türelmetlen vagyok, nem tudom kivárni a mondanivaló kibontakozását”, de lehet a metakommunikatív jelzés az is, hogy „Ne tessék félni, bátran elmondhatja”. A metakommunikációt nevezhetjük kapcsolati vagy érzelmi kommunikációnak, hiszen jelzései a felek érzelmeiről, viszonyáról árulkodnak, még hozzá tudattalanul. A metakommunikáció a tartalmi vagy direkt kommunikációnál sokkal nehezebben szabályozható, mivel az ősi agyrészek működésén alapul, az érzelmek határozzák meg (1. kép). A direkt kommunikációt tudatosan kontrolláljuk és szándékaink szerint alakíthatjuk, apró visszajelzések hatására (például nem értem, lassabban, kérlek) könnyedén módosítjuk.

1. ÁBRA. A kommunikáció folyamatosan, egyszerre két szinten és több csatornán folyik



1. KÉP. A metakommunikációt az érzelmek határozzák meg



A kommunikáció folyamatosan zajlik, ami azt is jelenti, hogy nem kommunikálni lehetetlen. A születésünket követő első perctől kezdve bármit teszünk vagy bármit nem teszünk, informáljuk, befolyásoljuk vele környezetünket (2. kép). Gondoljunk arra, milyen fontos információértéke lehet annak, amikor

egy beteg egész nap a fal felé fordulva, úgymond visszavonul a kommunikációtól. A 3. képen az egykori szövetségi kapitány kommunikációja azért jött létre, mert a fotós elkapta azt a pillanatot, amikor a mérkőzés után a pályát elhagyja. Bár nem tud arról, hogy kommunikál, a fotós által teremtett csatorna lehetővé teszi, hogy önkéntelen mozdulatait értelmezzük és megállapítsuk, miképpen érez az épp véget ért mérkőzéssel kapcsolatban. Sőt, az önkéntelen, ellesett mozdulatok sokkal hitelesebbek, mint a nyilatkozat, amit a sajtónak esetleg később a mérkőzésről adott.

2. KÉP. Születésünktől kezdve informáljuk, befolyásoljuk a környezetünket



3. KÉP. Vajon mit érez a kapitány?



A közvetlen emberi kommunikáció mindig körkörös folyamat, amelyben a kibocsátó közléseire a befogadó pillantról pillantra reagál, ily módon jelezve vissza közvetlen vagy közvetett formában arra, hogy mennyire érti a hallottakat, hogyan érzi magát a szituációban, szeretne-e megszólalni stb.

Beszélgetőpartnerünk nemcsak a szavaival hat ránk, hanem egész megjelenésével, beszédét kísérő mozdulataival, mosolyával, hangjával, sőt, esetleg illatával is. Egyszerre többféle módon tájékozódunk,

ez adja a kommunikáció többcsatornás jellegét.

Kétféle csatornát különböztetünk meg. A verbális csatorna a szóhoz kötött kifejezést, a nonverbális a szavakon túli, illetve azokkal párhuzamosan haladó, egyéb kifejező megnyilvánulásokat közvetíti. Az egyes kommunikációs csatornák egymástól csak vizsgálati célból különíthetők el, a valóságos kommunikációban mindig együttesen vesznek részt.

A közlő feladata, hogy megértse a befogadók üzeneteit, metakommunikatív jelzéseit is. A figyelmi, értelmezési folyamat sikerén nagymértékben múlhat a kommunikáció hatékonysága, hiszen a *feedback* (a visszajelzés) folyamatok kontrollja lehetővé teszi az esetleg előforduló kommunikációs hibák javítását, kiküszöbölését. A kliens például nem mindig meri elmondani, hogy valójában mi is a problémája, a trénernek azonban tétova mozdulataiból, zavarából észre kell vennie, hogy szégyell közölni valami számára fontosat.

A KOMMUNIKÁCIÓ SZINTJEI

Mint már említettük, a tartalmi kommunikáció mellett a kommunikációnak mindig van egy minősítő, metakommunikatív szintje is. Például az a direkt közlés, hogy „Beszéljük meg az ügyelet rendjét!” egészen máshogy értelmezendő, ha metakommunikatív szinten fenyegető minősítést kap, mintha megnyugtatót. Mit is fejezünk ki a metakommunikatív (vagy más néven minősítő) szinten – túlnyomórészt nonverbálisan?

1.) Információkat adunk saját magunkról személyes tulajdonságainkról (önbi-zalom, becsületesség, megbízhatóság, temperamentum, ambíció stb.), társadalmi helyzetünkről (életkor, nem, szociális csoport és státus stb.).

2.) Információkat közvetítünk a másokhoz, a munkatársainkhoz, a partnereik-hoz való viszonyunkról (alá- és fölérendeltség, negatív vagy pozitív érzelmek, együttműködés, rosszallás stb.).

3.) Információkat közvetítünk arról, miképpen éljük meg a szituációt, hogyan érezzük magunkat az adott a helyzetben (szorongás, düh, sértettség, elérzékenyü-lés, fáradtság, unalom stb.).

4.) Információkat közvetítünk arról, milyen a viszonyunk saját szövegünkhöz, mondanivalónkhoz (hisszük vagy nem hisszük, értünk vagy nem értünk hozzá stb.).

A KOMMUNIKÁCIÓ TÍPUSAI

A hétköznapi közlési helyzetek három típusa különíthető el.

1.) Véletlenszerű közlés: önkéntelen, a kibocsátó akarata és/vagy tudomása nél-kül jön létre. Többnyire nem szóbeli jellegű, véletlen tévesztések, nem szándékos mozdulatok során jut kifejezésre. A helyzethez nem illeszkedő megnyilvánulások érzelmi állapotainkat fejezik ki, azonban szándékainkkal ellentétes az, hogy az adott állapotról másokat is informáljunk. (Gyakori, hogy ezeket később sokszor inkább szeretnénk meg nem történnel tudni.) A hamis vénnel próbálkozók pél-dául gyakran véletlenszerű zavarjeleikkel árulják el magukat.

2.) Érzelmi, indulati állapotot kifejező kommunikáció: általában önkéntelen, a kibocsátó akarata és/vagy tudomása nélkül jön létre. Elsősorban a kibocsátó sze-mélyes szükséglete, igénye hozza létre, hogy jelzést adjon érzelmi, motivációs ál-lapotáról. Gyakran találkozunk a jelenséggel betegek körében: a páciens ilyenkor panaszkodik, vádaskodik, esetleg elsírja magát anélkül, hogy a mondanivalójával kapcsolódna az előtte elhangzottakhoz, kérdezne vagy közölné valamit. A közlés ekkor azt eredményezi, hogy a megnyilvánulási igényt okozó belső feszültség csök-ken, a kibocsátó megnyugszik, és eközben kevésbé befolyásolja, hogy milyen ha-tást tesz a fogadóra. A belső nyomás alatt előtörő érzelmek nem arra valók, hogy megmagyarázzanak, oktassanak, irányítsanak vagy tetsszenek. A beszélő – amíg beszél – csak önmagára gondol. A gyógyszerterápiába betérők gyakran nem is vásárol-ni, csak beszélgetni, panaszkodni mennek.

3.) Instrumentális vagy célirányos közlés: amikor a közlés révén valamit el aka-runk érni, valamilyen tevékenység együttes lefolytatását lehetővé akarjuk tenni vagy valamilyen információt akarunk közölni. Itt van a legnagyobb jelentősége a kommunikációs csatorna „zajmentességének”, hogy az eredeti közlésből ne vesszen el semmi, és ne is torzuljon az információ.

A kommunikációs kapcsolat ellenőrzése

A nem szóbeli kommunikációnak a kommunikációs kapcsolat ellenőrzésében (más szavakkal a társas helyzet kezelésében) játszott szerepét három részre lehet osztani a kapcsolat előrehaladása szerint.

1.) A kommunikációs kapcsolat létrehozása

A tekintettel kapcsolatban nem szoltunk arról a lényeges tényről, hogy a kommunikációs kapcsolat leggyakrabban nem a megszólítással kezdődik. Meg kell tenni az első lépést, a kapcsolatteremtést, ami jogosulttá teszi a feleket egymás (a másik) megszólítására; ennek leggyakoribb eszköze a szemkontaktus felvétele (ezért nem nézünk idegenekre hosszabb ideig). Ezt támasztja alá az a megfigyelés, hogy az emberek azt az orvost választják szívesebben, aki a bejövételükkor rájuk néz, és sokan csak a szemkontaktus felvétele után szólalnak meg (addig legfeljebb torokköszörüléssel jelzik ottlétüket).

2.) A kommunikációs kapcsolat fenntartása

Nemcsak a kapcsolat felvételében, hanem a szemtől szembe kommunikáció folyamatában is fontosak a visszajelzések, amelyeket általánosságban háttércsatorna-jelzéseknek nevezünk, és leginkább a nem szóbeli csatornákon érkeznek: apró bólintások, a szemöldök felvonása, apró hümmögések, a másik megérintése, nevetés stb. Ezekkel jelezzük, hogy „benne vagyunk” az interakcióban, illetve másokat befogadunk, bevonunk abba.

A háttércsatorna-jelzések cseréjének folyamatában lényeges szerepet töltenek be azok a jelzések, amelyek a beszédjog adásvételét (a beszélőváltást) irányítják: ahhoz, hogy ne vágjunk folyton egymás szavába, a hang leeresztése, a tekintet szabályozása, az ujjak és a karok mozgása, a testtartás lazasága/merevsége stb. révén szabályozzuk a másik kommunikatív viselkedését. Gyakori hiba, hogy sokan nem tudják kivárni a szóátadás jeleit, és a másik szavába vágnak. Ez a mi kultúránkban udvariatlanságnak számít. Kommunikációs szempontból azonban nem kevésbé tekinthető hibának az, ha valaki a másik szólásra való készségének jeleit (sűrű bólogatás, erős szemkontaktus, lélegzetvétel, előrehajlás stb.) nem tudja vagy nem akarja észrevenni, az ilyen kommunikátorhoz nem lehet természetes módon kapcsolódni, ami szintén zavaró, kellemetlen a partner számára.

3.) A kommunikációs kapcsolat lezárása

Az interakció lezárása is a felek együttműködését igényli, akár az első két fázis. A résztvevők az elválás szándéka mellett többnyire azt is ki akarják fejezni, hogy nem örökre zárják le kapcsolatukat. Ezért az interakció vége felé egyre sűrűbbé válnak az olyan szóbeli és nem szóbeli jelzések, amelyekkel a partnerek kölcsönös jóindulatukról biztosítják egymást, illetve a kapcsolat folyamatosságára utalnak (például az óránkra pillantunk vagy kiisszuk a poharunkat).

Összefoglalva, a nem szóbeli jelzések támogató és irányító funkciókkal bírnak a társas érintkezések folyamatában, tehát nélkülük nem jöhetne létre és nem is volna fenntartható egyetlen társas kapcsolat sem.

Az én megjelenítése

Az, hogy milyen célokat tűzhetünk ki magunk elé, mit és hogyan tehetünk, valamint az, hogy társainktól milyen bánásmódra számíthatunk, nagymértékben attól függ, hogy el tudjuk-e fogadtatni partnereinkkel azt a képet, amit saját magunkról az adott helyzetben érvényesnek vélünk. A beszéd ezekben a helyzetekben nem sok támponttal szolgál, hiszen a mi kultúránkban csak speciális körülmények között (például álláspályázat motivációs levelében, hirdetésben) elfogadható, ha így beszélünk magunkról: „Megbízható, precíz ember vagyok, szeretem a kihívásokat, jó kommunikációs készséggel rendelkezem stb.”

Önmagunk bemutatásának (énünk megjelenítésének) tehát három fő tényezőt kell kifejeznie nonverbális eszközökkel:

1.) személyes (belső lelki, értelmi, jellembeli) tulajdonságainkat: barátságos mosoly, makacs szájösszehúzás stb.;

2.) státusunkat: laza vagy éppen egyenes járás, megalázkodó-behódoló görnyedés és nyakbehúzás, öltözet, státusszimbólumok (toll a felső zsebben, márkás karóra, drága lakás stb.);

3.) testi tulajdonságainkat (nem szándékos közlésként vesznek részt az interakcióban, mégis befolyásolják a másik reakcióit): bőrszín, haj, nemi jelek, arcbe rendezés stb.

Az ember érzelmi állapotának kifejezése

A nyugati kultúrákban különösen jelentős az érzelmek nonverbális kifejezése, mert azok szavakba öntése csak alig-alig megengedett. Az érzelmi állapot legfinomabb kifejezésének (illetve elrejtésének – lásd „pókerarc”) lehetőségét a mimika biztosítja. Érzelmeknek az arcon való tükröződését (mimikai kifejezését) alapvetően három körülmény befolyásolja.

1.) A genetikusan öröklött mimikai reakciók. Nyolc alapvető érzelmet fejezünk ki ilyen módon, és ez a Föld minden emberénél azonos: öröm, meglepetés, rémület (félelem), szomorúság, harag, undor, érdeklődés, iszonyat (Ekman–Friesen 1975).

2.) A kultúránként változó szabályok a mimikát árnyalják, gazdagítják, jelentését befolyásolják (például hazánkban a cigányok érzelmeiket minden nem szóbeli csatornán, így a mimikával is, sokkal erőteljesebben fejezik ki, mint mondjuk a középosztálybeli értelmiségiek).

3.) Az előbbi kettőnek az egyes emberre jellemző egyedi kombinációi és finomításai, azaz egyedi „stílusa”.

A fentiek jórészt vonatkoznak más nem szóbeli csatornákra is, hiszen a lehajtott fej, a lógó kar is kifejezhet érzelmeket (bánat, elkeseredés stb.), vagy a magunk elé védekezően feltartott kéz, az összehúzott vállak rémületet és megadást jelentenek. Összefoglalva, a nem szóbeli csatornákon szinte mindig szinkronban megjelenített érzelmelek/indulatok az egyes embernek a másik emberhez, a közlés tárgyához, jellegéhez és a közlési szituációhoz való viszonyulását fejezik ki, amivel már át is tértünk a következő funkcióra.

A kommunikátornak tisztában kell lennie a kultúrák sajátosságaival. Bizonyos kultúrák inkább eltúlozzák az érzelmeiket, problémáikat, színpadiasan, hangosan mutatják fájdalukat, mások viszont szégyenlősek, ritkán panaszkodnak, inkább kisebbiteni igyekeznek a rájuk irányuló figyelmet. Az egyes érzelmelek értékelésénél ezeket a szempontokat is érdemes figyelembe venni. Ezenkívül jellemző, hogy a nők többet panaszkodnak, kérdeznek, beszélgetnek, mint a férfiak, holott nekik is ugyanolyan mértékben szükségük van a megértésre, tanácsra.

A személyes viszonyulás (attitűd) kifejezése

Nemcsak a magunk énjének megjelenítését, hanem a más személyekhez és dolgokhoz való viszonyulásunk kifejezését is legnagyobb részben a nem szóbeli közlésekre bízunk. A kutatások kimutatták, hogy a világ különböző részeihez (emberekhez, eszmékhez, történetekhez, tárgyakhoz) kapcsolódó attitűdjeink kifejezésében a vokális jelzések ötször, a mimikai jelzések nyolcszor olyan hatékonyak, mint a kimondott szavak értelme. Ha ehhez hozzávesszük, hogy mindenhez, amiről csak tudomásunk van, fűződik valamilyen attitűdünk, azaz tulajdonképpen mindig kommunikálunk, továbbá hogy társas kommunikációnk nagy része nem akaratlagosan irányított, akkor könnyen beláthatjuk a nem szóbeli kommunikáció döntő jelentőségét az emberi interakciókban.

A személyes viszonyt tükröző nem szóbeli közléstartalmakat általában őszintébbnek érezzük, mint amikor szóban fejezzük ki ezeket. Éppen ezért vigyáznunk kell, hogy a szóbeli és a nem szóbeli közléstartalmak összhangban legyenek – ez a hiteles kommunikáció lényeges követelménye, amiről már szoltunk a kongruens-inkongruens kommunikáció kapcsán.

A KOMMUNIKÁCIÓ ZAVARAI

Emlékezzünk vissza arra, hogy a kommunikáció folyamatmodelljében a „zaj” mint a kommunikációs folyamat egyik eleme szerepel. Tulajdonképpen a kommunikációs folyamat minden elemében keletkezhet zaj, ami kommunikációs zavar forrá-

sává válhat. Mindennapi életünk során mégsem élünk állandó kudarcérzettel, mert a zavaró tényezők kompenzálódnak: megismételjük szavainkat, ha nem hallottak minket kellőképpen, és gyakran élünk azzal a lehetőséggel, hogy amit kimondunk, azt egy másik csatornán megerősítjük (például a prezentáció legfőbb pontjait kivetítjük, *handout*okat osztunk, honlapcímet közlünk, ahol az információk megtalálhatók stb.). A kompenzáció eszköze a redundancia, eredménye pedig az intenzitás növekedése. Szorosabban vett kommunikációs zavarról akkor beszélünk, ha redundanciával sem jön létre megfelelően a kommunikáció. A zavar különböző mértékei lehetségesek. Ahhoz azonban, hogy a kommunikációs zavarok jelenségkörét jobban megérthessük, nem elég a kommunikációt mint folyamatot elgondolni, pszichológiai és társadalmi-kulturális jelenségnek is kell tekintenünk.

Sokféle általános ok bújhat meg a kommunikációs zavarok mögött.

Eltérő kulturális jelzések

Az idegen nyelv ismerete nem minden esetben teszi lehetővé a zökkenőmentes kommunikációt más kultúra képviselőivel. Ismeretlen nem szóbeli jelzések, az illendő viselkedés eltérő normái, a tér- és időkezelési szokások különbségei mind potenciális konfliktusforrások lehetnek. Ezek leküzdése csak úgy lehetséges, ha igyekszünk tájékozódni a másik kultúra normái és szokásai felől, és megpróbáljuk elfogadni azokat.

A kommunikációs szocializáció eltérései

Azonos anyanyelvű, de másként szocializálódott, illetve más iskolázottságú egyének kommunikációjában is keletkezhet megértésbeli, azonosulásbeli zavar. Gyakori eset például, hogy szakemberek nagyon nehezen értetik meg magukat laikusokkal, ha saját szakmájukról beszélnek, mert ahhoz szoktak hozzá, hogy szakkifejezéseket használjanak, és sok mindenre elég csupán utalni, nem kell hozzá magyarázatot fűzni. Igaz lehet ez az egészségügyi szakemberek és a betegek, az eladók és a vásárlók vagy például a média képviselői és fogyasztói közötti párbeszédre is.

A kommunikáció nem tudatosított jelzésanyaga a másik féllel szemben antipátiát kelthet, a nehézkes kommunikáció érzését alakíthatja ki a befogadóban. Gyakori reakciók, érzések: távolságtartás (szó szerinti és elvont értelemben is), a kommunikáció lezárásának sürgető igénye, bosszúság, türelmetlenség a másikkal szemben, ami a másiktól érkező minden információ alacsony szintű befogadásához vezet (és még azt sem vagyunk hajlandóak elfogadni a másiktól, amire tényleg szükségünk lenne).

Utalásos kommunikáció

A mondanivaló megformálása során pontosan fel kell mérni a partner aktuális tudásszintjét. Ha olyan utalásokat használunk, amelyeket nem ért, a beszéd követetetlen lesz, miközben a célzások megértése szellemi és esztétikai élvezetet okoz.

Az olyan eseményekre való utalások, mint a 2001. szeptember 11-ei terrortámadás vagy a vizitdíjról tartott népszavazás eredményei, általában nem igényelnek kidolgozást. Arról azonban nem beszélhetünk az említés szintjén, hogy a rokkantnyugdíj-jogosultság szabályai megváltoztak. Erre a befogadók vélhetően nem emlékeznek, sőt, azt sem tudják, milyen szabályok vonatkoztak korábban erre, mégis ki, mikor és hogyan változtatta meg ezeket. Vannak témák, amelyek kapcsán olyan mértékű a háttértudás hiánya, hogy kidolgozott kód használata esetén sem tudják követni a mondanivalót.

A legfontosabb szabály, hogy fel kell mérni, mennyire értik az utalásokat. Szükség esetén fejtsük ki a mondanivalót, illetve példákkal, illusztrációkkal tegyük élvezetessé, követhetővé.

A kommunikáció négyféle aspektusa

A Friedemann Schulz von Thun kommunikációkutató által a nyolcvanas években kifejlesztett kommunikációs modell a közlés különböző értelmezési lehetőségeire vonatkozik. Eszerint minden közlésnek négy oldala van. Amikor az ember közlést tesz valamit, négy különböző tevékenységet végez. A kommunikációs zavar abból keletkezhet, hogy a kommunikáció négyféle aspektusát a felek eltérően értelmezik.

Akarattól függetlenül minden megnyilatkozás négy üzenetet tartalmaz. Mind a négy oldal jellemezhető egy kérdéssel. 1.) Tárgyi információ: Mi a közlés tartalma? 2.) Szándék: Mit tegyen, mit gondoljon, érezzen a vevő (hallgató) az üzenet alapján? 3.) Kapcsolati oldal: Hogyan viszonyul az adó (beszélő) a vevőhöz? 4.) Önmegnyilvánulás: Mit árul el magáról az adó?

1.) TÁRGYI SZINTEN a tartalmi információk állnak az előtérben. Ezeket az információkat adatok, tények alkotják. Az üzenet dekódolásakor a partner először is a valószínűség kritériuma alapján értékeli az információkat: igazak-e vagy hamisak. Második lépésben a relevancia alapján mérlegel, azaz az adott téma szempontjából a kapott információk fontosak-e vagy sem. Végül az információval kapcsolatban eldönti, hogy elegendő tény tartalmaz-e a mondanivaló megértéséhez. Az adóra nézve ez azzal a követelménnyel jár, hogy a tényeket világosan, érthetően közvetítse. A vevő időközben a „tárgyi füllel” fogadja a hallott tényeket, adatokat, de a többi három kritérium alapján értelmezheti azokat.

Például a férj 80-nal vezet, mire a felesége megjegyzi: „itt 60 a megengedett sebesség”. Ha a férj ezt a közlést tárgyi szinten értelmezi, vagyis „a feleségem látta táblát, és információt közöl számomra”, nincs feszültség a felek között.

KÖZLÉSSZÁNDÉK: ha valaki megfogalmazza mondandóját, és ezt közli a másikkal, akkor a közléssel valamit el akar érni, mondandójával mindenképp valamilyen célja van: hatni kíván a másokra. A közlő nemcsak el szeretné érni a másikat, hanem el is akar érni nála valamit. Nyíltan vagy leplezve ezen a szinten kívánságokat, felszólításokat, tanácsokat, cselekvési utasításokat, ráhatásokat közvetítünk. A „közlésszándék-fül” következőképp különösen érzékeny a kérdésre: mit csináljak, mit gondoljak vagy érezzek?

Amennyiben a férj közlési szándék szerint értelmezi a megengedett sebességre vonatkozó utalást, akkor azt „hallja ki belőle”, hogy a felesége azt szeretné, ha lassabban vezetne.

KAPCSOLATI OLDAL: ha valaki megszólítja a másikat, a megfogalmazással, a hangszínnel, a hangsúllyal, az arcjátékkal akaratlanul azt is értésére adja, hogyan viszonyul az illetőhöz, mit tart róla – legalábbis az adott témával kapcsolatban. Így minden megnyilvánulásban benne rejlik a beszédpartnerek közötti kapcsolatra való utalás, amelyet a vevő (hallgató) rendkívül érzékeny füllel ki is hall. Ez a „kapcsolati fül” fogadja azokat a szintén akaratlanul közölt információkat, amelyek alapján a hallgató eldönti, hogy a beszédpartner hogyan kezeli őt, mit tart róla, hogyan viszonyul hozzá.

Könnyen lehet, hogy a férj a kapcsolati füllel értelmezi a hallottakat: „nem tudsz figyelni a szabályokra”, „jobb lenne, ha én vezetnék”. A legtöbb kommunikációs zavar abból adódik, hogy a közléseket kapcsolati szinten értelmezzük, annak valódi szándékától függetlenül.

ÖNMEGNYILVÁNULÁS: ha valaki bármilyen információt közvetít, akkor ennek során saját magából is átad valamit a partnernek. A beszélő szándékától függetlenül minden közlés tartalmaz önmegnyilvánulást: akarva-akaratlan elárulja, hogy mi játszódik le benne, érzelmileg hogyan viszonyul az adott témához, hogy fogja fel saját szerepét. Mindez történhet explicit formában („én-üzenetekkel”) vagy implicit módon. Ez a körülmény minden üzenetnél ízelítőt ad a személyiségből, ami az adó számára különleges helyzetet teremt, hisz míg az adó (beszélő) az „önmegnyilvánulási szinten” explicit vagy implicit információkat ad magáról, addig a vevő (hallgató) az „önmegnyilvánulási füllel” fogadja a hallottakat: például mit árul el a másik magáról, milyen a hangulata?

Önmegnyilvánulási szinten az az üzenet, hogy „itt 60 a megengedett sebesség”, a következőt is jelentheti: „tudod, hogy félek, ha túl gyorsan vezetesz”. Ha az üzenet az önmegnyilvánulási szinten történt, feszültség alakul ki, amennyiben más szinten értelmezik.

GYAKORLATOK

1.) A hatékony kommunikáció fogalmának értelmezése

CÉLOK: a hatékony kommunikáció értelmezésének tisztázása, a kommunikáció-fejlesztés céljának, értelmének közös meghatározása, a résztvevők célokkal való azonosulásának elősegítése.

RÉSZTVEVŐK: tetszőleges számú három-négy tagú csoport.

IDŐ: kb. 40 perc.

FOLYAMAT: mindenkit megkérünk, írja le (kb. 5 perc alatt) egy papírra, hogy mit ért hatékony, sikeres kommunikáción. Majd a csoport három-négy tagú kiscsoportokra oszlik, amelyek közösen (kb. 10 perc alatt) hasonló listát készítenek egy fél íves *tacepaóra*. Amikor a kiscsoportok elkészülnek, egy kijelölt képviselőjük (csoportonként 2 percben) ismerteti a csoport által összegyűjtött irányelveket. Végül a csoport egy közös *tacepaót* készít.

2.) Nem kommunikálni lehetetlen

CÉLOK: kezdő gyakorlat a kommunikációs alapismeretek első szakaszában.

IDŐ: kb. 30 perc.

KIVITELEZÉS: a csoport egyik tagját megkérjük, hogy bármilyen, általa választott formában fejezze ki azt, hogy nem akar kommunikálni a csoport többi tagjával. (Megkötés: a teremből nem mehet ki.)

Instrukciók a csoport többi tagja számára:

- Próbáljanak meg minél több információt összegyűjteni a „nem kommunikáló” társukról!
- Csak azokat az információkat vegyék figyelembe, amelyeket a jelenlegi helyzetből szereznek!
- Ne próbálják meg beszélgetésre, reagálásra bírni társukat – ez nem célja a gyakorlatnak.

A megszerezhető információk főbb csoportjai (ha elfogynak a csoporttagok ötletei, ezekkel a kérdésekkel lehet segíteni őket):

- Hogyan fejezi ki valaki, hogy aktuálisan nem akar kapcsolatba lépni másokkal?
- Milyen a hangulata?
- Milyennek gondolhatjuk az anyagi helyzetét?
- Mit fejez ki az öltözete (esetleg az egyéb kulturális szignálok – smink, hajviselet stb.)?
- Milyen feltételezéseink lehetnek az értékrendjéről, jelleméről?

- Milyen a viszonya a csoporthoz? Mit érezhet a csoport tagjai iránt?
- Mennyire érezzük őszintének, hitelesnek a viselkedését?

A megbeszélés szempontjai:

- Nem kommunikálni lehetetlen.
- A kommunikáció – a köztudattal ellentétben – nem csupán beszélgetést jelent.
- A nonverbális kommunikáció csatornáit.
- Törekvés „a kommunikáció elkerülésére” a hétköznapi életben (például liftben, zsúfolt tömegközlekedési eszközökön).

3.) A hierarchia kifejeződése a szemkontaktusban

CÉLOK: a nonverbális kommunikáció szerepének gyakorlása, a tekintetkontaktus mint hierarchikus jelzés megfigyelése.

IDŐ: kb. 20 perc.

INSTRUKCIÓ: két önként jelentkező adja elő a következő párbeszédet!

- Jó napot!
- Jó napot!
- Kérlek egy Hírlapot!
- Hírlapot?
- Hírlapot.
- Elfogyott.
- Elfogyott?
- Elfogyott.
- Jó napot!
- Jó napot!

A párbeszéd előadása három variációban történik.

- 1.) Játsszák el úgy, mint ahogyan ez a hétköznapi életben megtörténhetne!
- 2.) A vevő feladata az, hogy beszéde közben ne létesítsen szemkontaktust, nézzen a földre, az eladó ruhájára stb. Az eladó beszéde közben mindvégig a vevő arcára nézzen.
- 3.) A vevő és az eladó fenti tekintetkommunikációja legyen a második variáció fordítottja!

Megbeszélés: a tekintet által kifejezhető kommunikációs tartalmak, a tekintet mint a dominancia és a szubmisszivitás kifejezési formáinak egyike.

ÖSSZEFOGLALÁS

A fejezet a kommunikációelmélet legalapvetőbb kérdéseit tárgyalta. Megismertük a kommunikáció fogalmát, szintjeit, csatornáit, működési módjait. Részletesen bemutattuk a kommunikáció zavarainak okait, amelyek részben az üzenet értelmezésének eltéréseiből, a kommunikációs csatorna fizikai zavaiból, az elégtelen háttérismeretekből, a kultúrák eltérő verbális és nonverbális kommunikációjából, értelmezési keretéből származnak.

AZ ÖNISMERET ÉS A KOMMUNIKÁCIÓS KÉSZSÉG FEJLESZTÉSE

A hatékony kommunikációhoz a megfelelő önismeret elengedhetetlenül szükséges. A célzott hatás elérését segítő kommunikáció fontos feltétele saját magunk, saját személyünk, összes kommunikációs adottságunk és képességünk minél jobb megismerése. Az alábbi fejezetben az önismeret és ezen keresztül a kommunikáció fejlesztésének módszereit mutatjuk be.

Csak olyasmit tudunk szabályozni, amit ismerünk, ezért szükségünk van arra, hogy visszajelzéseket kapjunk saját kommunikációnkról, megnyilvánulásainkról. Visszajelzéseket természetes módon adunk és kapunk egész életünk folyamán. A gyermekkorból kinőve azonban egyre kevesebb az igazán hasznosítható értékelés. A kultúra, a társadalmi érintkezés szabályai többnyire tiltják a negatív, a személynek esetleg kellemetlen információk közlését. Ezek a kommunikációs normák, illetve tiltások megfosztanak bennünket attól a lehetőségtől, hogy igaz és hiteles tapasztalatokat szerezzünk saját magunkról.

Akik hivatásuk gyakorlása során elsősorban saját személyükkel, szociális készségeikkel hatnak, ezért szokták tét nélküli tréninghelyzetekben, szakemberek irányítása mellett megtapasztalni saját viselkedésük hatását másokra. Ezeket az új viselkedéselemeket veszélyes lenne rögtön éles helyzetben alkalmazni, ezért rendkívül fontos, hogy amíg készséggé nem fejlődnek, folyamatosan visszacsatolást kapjunk róluk. A negatív visszacsatolások gyengítik, a pozitívak megerősítik az adott magatartást, így alakítják, formálják az egyén viselkedésrepertoárját. A cél olyan, személyekre lebontott, egyéni kommunikációs stratégiák kidolgozása, amely figyelembe veszi az egyén erősségeit, sajátos konfliktuskezelő, meggyőzőési technikáit, hiszen csak a személyiségünkhöz illeszkedő viselkedés, kommunikációs stratégia lehet igazán sikeres.

A rendszer ismeretéhez az önismereten kívül természetesen a külső környezet ismerete is hozzátartozik (például milyenek is a vevők valójában, milyen sajátos magyar mentalitás jellemzi őket, melyek a szükségleteik, milyen módszerekkel lehet a célzott hatást elérni stb.). Ismernünk kell azt a „piaci környezetet”, amelyben tevékenykedünk: milyen lehetőségek kínálóznak és milyen veszélyekre kell felkészülnünk.

A magas szintű, a környezethez és a kommunikátor személyiségéhez egyaránt alkalmazkodó kommunikációnak azonban nem csupán üzleti, hanem egészségmegőrző, mentálhigiénés jelentősége is van. Csak így kerülhetjük el, hogy munkánk során úgymond frusztrálódjunk, lelkileg elhasználódjunk.

Vajon miért nem elégszünk meg azzal, hogy ezt vagy ehhez hasonló könyveket ajánljunk a professzionális kommunikátoroknak kommunikációs készségfejlesztésük javítása céljából? Olcsóbb is lenne és egyszerűbb is. Csakhogy miközben a szakirodalom olvasása rendkívül fontos (az ajánlott irodalom jegyzéke a könyv végén található), a tréninget, az egyéni felkészítést nem pótolhatja. A kommunikációban ugyanis „hozott anyagból” dolgozunk. Viselkedésünk nagymértékben függ a személyiségünktől, temperamentumunktól, attitűdjeinktől, nevelésünktől, képességeinktől.

Leírhatnánk, miképpen kell például egy televíziós vitában érvelni, mégis, ha összehasonlítunk két produkciót, megállapíthatjuk, hogy még azonos érvelési módszerek mellett is jelentős egyéni eltérések mutatkoznak, amelyek befolyásolják a végeredményt. Ha visszanéznénk egy vitáról szóló felvételt, amelyen, meglehetősen, mindkét vitázó jól érvelt, mégsem voltak elég meggyőzők, még hozzá teljesen eltérő okokból. Az egyik vitázó a következő visszajelzést kaphatná: „Jól, logikusan, követhetően érveltél, mégsem tudtad meggyőzni a partneredet, mert igazad tudatában kissé fölényes, kioktató hangot ütsz meg, ami ellenállást szül a partnerben, és ellenszenvet a nézőben.” A másik vitatkozó félnek pedig a következőket mondhatnánk: „Jól, logikusan, követhetően érveltél, mégsem tudtad meggyőzni a partneredet, mert úgy adod elő a mondanivalódat, mintha bocsánatot kellene kérned, hogy a másikat megcáfold. Egész viselkedésedet áthatja a másik megbántásától való félelem, ezért a partner akkor is ragaszkodik a véleményéhez, ha egy kicsit magabiztosabb viselkedés esetén már feladta volna.”

Ugye ismerős a szituáció? Kétféle személyiség, eltérő kommunikációs stílus, eltérő fejlesztési irányok és lehetőségek. Ez az, amiért a sokkal időigényesebb képzési formákat kell választanunk az elméleti előadás és a tankönyv helyett, illetve azokat kiegészítve.

Tanulmányi követelmények

A hallgatónak a fejezet áttanulmányozása után

- ismernie kell az önismeret megszerzésének alapvető technikáit;
- tudnia kell megfelelően visszacsatolást adni, kérni és fogadni;
- a gyakorlatok elvégzése után képet kell kapnia saját kommunikációs sajátosságairól, a másokban róla kialakuló képről;
- ismernie kell a kommunikációs tréningmódszer és az egyéni felkészítés sajátosságait.

ÖNISMERETI ABLAK

Kommunikációnk egy részét ismerjük és tudatosan használjuk, más része viszont rejtve marad előttünk, és esetleg úgy nyilvánul meg, hogy nem is tudunk róla. Mások megnyilvánulásaiából pedig mi észlelhetünk olyan elemeket, amelyeknek ők nincsenek tudatában.

Ezt a helyzetet modellezi az úgynevezett Johari-ablak (2. ábra), amelyet két pszichológus, Joseph Luft és Harrington Ingham készített. Ennek a kétdimenziós diagramnak az egyik dimenzióját az egyén saját magára vonatkozó ismeretei, másik dimenzióját az egyénről mások által tudottak képezik.

2. ÁBRA. A Johari-ablak

		ÉN	
		ismerem	nem ismerem
MÁSOK	ismerik	NYÍLT TERÜLET	VAK TERÜLET
	nem ismerik	REJTETT TERÜLET	SÖTÉT TERÜLET

A NYÍLT TERÜLET saját magunk és mások számára is észlelhető, ismert terület. Ide tartoznak azok a megnyilvánulásaink, amelyek hatását pontosan ismerjük: milyen a megjelenésünk, beszédtempónk, stílusunk, milyen benyomást teszünk másokra, ha belépünk a helyiségbe, hogyan fognak reagálni többször előadott történeteinkre, tanácsainkra stb. Ezen a területen könnyedén, gátlás nélkül mozgunk, és itt a leghatékonyabb a kommunikációnk, hiszen pontosan tisztában vagyunk azzal, hogy milyen hatást teszünk másokra. A nyílt terület annál szélesebb, minél ismerősebb a szituáció, minél őszintébb, nyíltabb a kommunikáció.

A VAK TERÜLET mások számára észlelhető viselkedésmódjainkból, cselekvéseinkből áll, de ezeknek mi magunk nem vagyunk tudatában. A vak területhez tartozó gesztusaink, megnyilvánulási módjaink árulkodók a bennünket szemlélők számára, mi azonban nem tudunk róluk. Azt sem tudjuk, vagy csak később tudatosítjuk, hogy egyáltalán megjelentek. Vannak olyan erősségeink és gyengeségeink, amelyekről mi nem tudunk, de mások annál inkább észreveszik. A „vakság” megakadályoz bennünket abban, hogy felismerjük, vajon egy dicséret valódi el-

ismerésen alapul, vagy a partnerünk akar tőlünk valamit, esetleg konvencionális udvariassági formulákat használ. Valódi, személyre szóló visszajelzés híján nem tudhatjuk például, miért utasították el az álláspályázatunkat: a viselkedésünk nem felelt meg vagy eleve mást szemeltek ki. A vak terület számunkra ismeretlen, így a fel nem fedezett gyengeségeinket nincs módunkban korrigálni, az erősségeinkre pedig nem tudunk építeni.

A REJTETT TERÜLET olyan érzések, gondolatok, viselkedések és tények együttese, amelyek mások előtt rejtve maradnak, csak mi ismerjük őket. Attól függően, hogy milyen viszonyban vagyunk kommunikációs partnerünkkel, meghatározzuk, milyen mértékben engedünk bepillantást életünk intim zónáiba. Például nyilvános szereplés alkalmával nem beszélünk vágyainkról, gyermekkori emlékeinkről vagy éppen aktuális félelmeinkről. Bár mindnyájan vágyunk a minél nyitottabb, őszintébb kommunikációra, bizonyos rejtett területre mindenkinek szüksége van. Professzionális tárgyalás folyamán például igyekszünk elrejtetni érzelmeinket, titkoljuk elfogadási határunkat. Az a fontos, hogy mi magunk képesek legyünk meghatározni, mikor, mennyit akarunk elrejtteni vagy megmutatni, hogy szükség esetén képesek legyünk őszintén megnyilvánulni, elmondani véleményünket, kifejezni érzelmeinket, ugyanakkor semmi olyat ne áruljunk el, ami adott szituációban nem odaillő, nevetségessé, kiszolgáltatottá tesz bennünket.

A SÖTÉT TERÜLET az, amelynek sem mi, sem mások nincsenek tudatában. Tudattalan vágyaink, késztetéseink, elfojtott emlékeink tartoznak ebbe a zónába.

Azért, hogy ne legyünk kiszolgáltatottak hiányos vagy torz önismeretünknek, lehetőség szerint csökkentenünk kell elsősorban a vak területet, hogy minél kevesebbszer kerüljünk olyan helyzetbe, amikor mi magunk nem tudjuk, hogy mi történt, de mások sajnos nagyon is tudják. Ebben a folyamatban segíthet a csoporton belüli nyílt kommunikáció.

ELSŐ BENYOMÁSOK

Különbözőek vagyunk abból a szempontból, hogy mennyire keltünk erős vagy gyenge, egyöntetű vagy megosztó benyomásokat, de különbözőek vagyunk abból a szempontból is, hogy mennyi idő alatt alakítunk ki véleményt embertársainkról és mennyire ragaszkodunk az eredetileg kialakított véleményünkhöz. Az első benyomás rendkívül fontos, hiszen ez határozza meg a további kommunikációt. Általában igaz az, hogy abban az esetben, ha a benyomás negatív vagy még inkább közömbös, kevésbé van alkalmunk módosítani, hiszen ilyenkor elmarad a közeledés, ami szükséges lenne a változtatáshoz. Ezért van az, hogy ritkán másítjuk meg eredeti, elítélő véleményünket, kivéve, ha rá vagyunk kényszerítve, hogy jobban megismerjük a másikat, például mert egy szobában kell dolgoznunk. Aki viszont szimpatikus volt, abban – ugyancsak az előzőekben ismertetett mechanizmus alapján – könnyen csalódhatunk.

Közzereplőkről gyakran benyomások alapján ítélkezünk, a benyomás milyenségéről pedig csak a kívülállók visszajelzéseiből kaphatunk képet.

A KOMMUNIKÁCIÓS TRÉNING MÓDSZERE

A tréning csoportos (általában 8–16 fő részvételével zajló) tanulási forma. A tréningek célszerűen többszakaszosak, szakaszonként 30–50 óra időtartamúak. Alapozó, illetve célirányos tematikájuk lehet. Fő jellegzetességük, hogy a résztvevők intenzív (reggeltől estig tartó), saját élményű programban vesznek részt.

A tréningek fontos célkitűzése a nemzetközi szintű, Nyugat-Európában és Amerikában kidolgozott és ott igen sikeresen működő kommunikációs technikáknak a hazai kultúrához, piaci viszonyokhoz, illetve a kliens személyiségéhez való adaptálása.

A kommunikációs tréning programjait mindig a megrendelő igénye szerint alakítjuk, módosítjuk, fejlesztjük, külön hangsúlyt fektetve az előzetes felmérések során megmutatkozó olyan speciális problémákra, mint amilyenek például az érzelmileg megterhelő helyzetek és kezelésük, meggyőzési technikák, professzionális interjúalanyok, *powerpointos* prezentációk.

A tréning módszerei

Az alábbi módszereket alkalmazhatjuk a tréning során:

- rövid előadások tartása;
- oktatási anyagok, *handoutok* készítése, kiosztása;
- csoportmunka, csoportos értékelések;
- személyiségvizsgálatok, önismereti kérdőívek felvétele és a nyert adatok elemzése;
- beszédtechnikai, logopédiai felkészítés;
- kommunikációs szerepjátékok;
- valós helyzetek, megnyilvánulások, közzereplés imitálása;
- az interakciók elemzése, visszajelzések cseréje videofelvételek segítségével;
- oktatófilmek megtekintése, elemzése.

A trénerek

A trénerek a felnőttoktatásban, de különösen a tréningmódszerben gyakorlott oktatók, általában pszichológus-, szociológus-, pszichiáterdiplomával rendelkező szakemberek, akik a legkorszerűbb tréneri ismeretekkel rendelkeznek, amelyek segítségével az adott témákat a résztvevőket aktivizálva, sokszor játékos módon dol-

gozzák fel. Az ügyfelek igényeihez való alkalmazkodás, a tréning „testre szabása” külső szakértők – újságírók, gyakorlati szakemberek, specialisták stb. – bevonását is szükségessé teheti.

Az egyes szakmai témájú tréningek vezetését a szakterületen és a tréneri mesteriségben is jártas szakember, például az üzleti tréningeket gyakorlott üzletkötő, közgazdász, marketinges végzi. A közszereplők képzését gyakran bízzák újságírókra, neves médiaszemélyiségekre. Közreműködésük az úgynevezett médiatréningeken kívánatos, de a tréninget a közszereplők képzésében jártas kommunikációs szakembernek kell vezetnie. Ennek az az oka, hogy az újságírók kiválóan megtanítják, miképpen lehet valaki a médiumok által keresett közszereplő. Nem igazán sikeresek azonban abban, hogy átérezzék, a szereplés célja általában nem az, hogy úgymond jó, nagy nézettségű műsorok készüljenek, hanem a szervezet, cég, párt üzeneteinek bemutatása, illetve a szereplő politikusi, szakmai hitelességének erősítése. Az érdekes műsorok, a nézettségi adatok a közszereplő számára csak eszközök. A média által közkedvelt személyiségek, ha elfelejtkeznek alapvető céljaikról, előbb-utóbb perifériára sodródnak saját szakmai, politikai közegükben, súlyosabb esetben nem felelnek meg mint szóvivő vagy egyéb hivatásos kommunikátor. A médiatréningen az újságíró segít a szituációs gyakorlatok levezetésében, elmondja a saját szempontjait, megosztja tapasztalatait, de a tréninget a szakképzett tréner vezeti. Tanácsot, ha módunkban áll, inkább a közszereplésben (és ha lehet, a műsorkészítésben) jártas szakembertől fogadjunk el.

A kommunikációs tréningeknek természetesen – mint minden, változásra, fejlesztésre irányuló törekvésnek – megvannak a maguk korlátai is, hiszen a program sikere rengeteg körülménytől függ: a résztvevők képességeitől, motiváltságától, valamint azon feltételektől, amelyek között teljesíteniük kell. Rendszerint azonban már az is komoly eredmény, ha a résztvevőkben tudatosul, milyen is valójában a rólok kialakult kép, ha megismerik saját lehetőségeiket és korlátaikat (Rudas 1990).

A szükséges változásnak és a készségek megszerzésének, illetve javításának formája a tematikusan irányított, tartós gyakorlás, amely saját élményű tapasztalás alapján vezethet a személyes hatékonyság javulásához. A gyakorlás történhet céltanfolyam(ok)on, tréning(ek)en, illetve személyi felkészítéssel, valamint modelltanulással és természetesen e három módszer kombinálásával.

Mint már említettük, a kommunikációs készségfejlesztés nemzetközileg elismerten leghatékonyabb módszere a tréningmódszer. A tréning folyamán a résztvevők szabadon adnak és kapnak visszajelzéseket. A visszajelzések hatékonyságát növeli, ha az adott viselkedést videóra vesszük és közösen megnézzük, így a visszajelzést kapó nem csupán a mások véleményét hallja, hanem azt is látja, hogy mi volt az a viselkedés, amellyel a hatást elérte.

A videós visszajelzés a tréning „legfélelmetesebb” része. A kommunikációs készségfejlesztés azonban magával a személyiséggel dolgozik, a változáshoz erős benyomások kellenek, hiszen az ember nem könnyen változtat a megszokott kommunikációs stílusán.

Ilyen helyzetben fontos, hogy valamiféle csoportnormát alakítsunk ki a visszacsatolási folyamat elősegítése érdekében, a tanulás fokozására. Az alábbiakban bemutatunk kilenc alapvető visszacsatolási szabályt, amelyek a szakirodalom szerint bizonyosan hatékonyak a csoportos tanulás számos esetében.

A VISSZACSATOLÁS ADÁSA ÉS FOGADÁSA

A visszacsatolás kilenc szabálya

1.) A visszacsatolást feltétlenül óhajtani vagy kérni kell. Nem szabad, hogy a visszacsatolást rákényszerítsük a partnerre. A visszacsatolás hasznosítása a fogadó fél kompetenciájába tartozik, ugyanis ő kéri, majd megítéli, mennyit nyert vele, milyen a visszacsatolás tartalma, mélysége stb.

2.) A visszacsatolás a fogadó fél javára történik. Azért adják, hogy segítsenek a fogadó, a kapó félén, de változtatásra nem kényszeríti őt. Aki a visszacsatolást kapja, vagy elfogadja, vagy elveti az információt, illetve tetszése szerint használja fel.

3.) A visszacsatolás csupán az adó fél észlelése. Se nem jó, se nem rossz. Mindössze az adó fél partnerével kapcsolatos élményeit vagy érzelmeit fejezi ki abban az időpontban, amikor a visszacsatolást adja.

4.) Mivel a visszacsatolás csupán az adó fél felfogása, élettélménye, mindkét félnek lehet olyan igénye, hogy egyeztessen más jelenlevőkkel, ők mi módon észlelik, élik meg az adott szituációt.

5.) A visszacsatolás nagyobb hatékonyságú, ha minél hamarabb követi azt az eseményt, amelyre vonatkozik. Nagyon nehéz rekonstruálni a helyzeteket, ha közben már több nap, sőt hét múlt el.

6.) A visszacsatolás megértése és felhasználása eredményesebb, ha a visszacsatolás specifikus, nem pedig általános. Ha valakivel közlik, hogy „uralkodó” természet, ennek nincs annyi haszna, mint ha megmondják neki: az mutatja őt ilyennek, hogy sokat beszél és nem hallgat meg másokat.

7.) A visszacsatolást kevesebb védekezés fogadja, ha inkább leíró, mintsem értékelő jellegű. Ha le akarjuk írni valakinek a viselkedését vagy azzal kapcsolatos reakciónkat, hasznosabb azt mondani: „Mellőzöttnek éreztem magam, mivel a szavamba vágta”, mint azt: „Te mindig mások szavába vágasz”.

8.) A visszacsatolás legyen hasznos és sokatmondó. Elég fontos legyen, hogy befolyásolja a kapó felet, és irányuljon olyan viselkedésre, amit meg lehet változtatni. Ha sekélyes a visszacsatolás (például „jó voltál”, „még fejlődöd kellene”), akkor semmi haszna; ha megváltoztathatatlan viselkedésre irányul, akkor pedig csak a frusztráció fokozódásához vezet.

9.) A visszacsatolás legyen a partner számára elfogadható. A durva kritikát a fogadó fél önbecsülése, önbizalma veszélyeztetése nélkül nem képes elfogadni, óha-

tatlanul megsértődik, és visszautasítja a bántónak érzett visszacsatolást. Nem érdemes ilyeneket mondani tehát: „Olyan szerencsétlenül mutatsz ott a színpadon!”, „Aljasság volt becsapni a partneredet”.

A visszacsatolás fogadása

A visszacsatolás hatékonysága legalább annyira függ a jelzés fogadtatásától és hasznosításától, mint a közlés stílusától és tartalmától. Abban az esetben, ha a visszacsatolás rombolja az önmagunkról kialakított képet vagy távol esik az önmagunkkal szemben támasztott elvárásainktól, disszonanciát, kellemetlen érzést okoz. E disszonancia okozta feszültség eredményezheti egyrészt a magatartásforma megváltozását, másrésztől azonban fenyegetettségérzetet és konfliktust is okozhat, ezek pedig az úgynevezett védekező magatartásforma kialakulásához vezethetnek. Az előbbiektől értelmében a visszacsatolást fogadó személy kétféle eljárást alkalmazhat a disszonancia csökkentésére: védekező vagy a problémával szembenező magatartást tanúsíthat. A védekezésnek fontos énvédő funkciója van, a szembenező magatartás pedig változáshoz vezet. A visszacsatolással kapcsolatos védekező és szembenező magatartás megnyilvánulási formáit az 1. táblázat részletezi.

1. TÁBLÁZAT. A visszacsatolás magatartási formái

VÉDEKEZŐ MAGATARTÁS	SZEMBENÉZŐ MAGATARTÁS
tagadás, elutasítás	elfogadás
megmagyarázás	önvizsgálat
kivetítés	beleélés
behelyettesítés	megvizsgálás
gyors elfogadás	adatgyűjtés
visszahúzóadás	ézelmek kifejezése
hatalomalapú támadás	segítségkeresés
tréfa	nyugtalanság
versengés a vezetővel	meghallgatás
cinizmus	pozitív értékelő magatartás
ésszerűsítés, elméletgyártás	gond megosztása
párképzés	csoportkapcsolat keresés

A kommunikációs tréning akkor eredményes, ha a végére a résztvevők önbi-zalma növekszik, és az az érzés hatja át őket, hogy érdekes és hasznos ismereteket tanultak, amelyek közül jó néhányat beépítenek a viselkedérepertoárjukba, ezzel pedig még hatékonyabb kommunikátorrá válhatnak.

EGYÉNI FELKÉSZÍTÉS

A kommunikációs készségfejlesztés és tanácsadás másik módszere az egyéni felkészítés. Az egyéni felkészítés során a szakember rendszeresen – általában hetente egyszer –, 45–90 perc időtartamra találkozik a klienssel. Az egyéni felkészítés során lehetőség nyílik a nyilatkozó igényeihez, szükségleteihez alkalmazkodó program kialakítására, a szakemberrel való rendszeres találkozásra. Az egyéni felkészítés időigényes folyamat, amely azonban elengedhetetlen az úgynevezett kulcsemberek kommunikációs felkészítéséhez, az esetleges beszédproblémák javításához, az egyéni kommunikációs stratégiakészítéshez. Az egyéni felkészítés során lehetőség van a módszerek optimális kombinálására, testre szabott kialakítására.

A tanácsadás a következőket tartalmazhatja:

- beszédtechnikai, logopédiai felkészítés;
- személyiségvizsgálatok, önismereti kérdőívek felvétele és a nyert adatok elemzése;
- a közszereplő nyilvános szereplésekre való felkészítése, számára egyéni és szervezeti üzenetek (érvrendszer, meggyőzési technikák, retorikai elemek stb.) kidolgozása;
- valós helyzetek, megnyilvánulások, közszereplés imitálása, videofelvételek segítségével az interakciók elemzése, visszajelzések cseréje;
- esetmegbeszélés, videoelemzés elkészült műsorok alapján;
- javaslatétel a fő üzenetek megtalálásával, megformálásával és továbbításával kapcsolatban;
- a tanácsadó szükség szerinti részvétele a döntéshozó testületek ülésein azzal a céllal, hogy a döntéshozatal folyamatában a kommunikációs szempontok érvényesüljenek és a meghozott döntések kommunikációját segítse (javaslatétel a fő és melléküzenetek megtalálásával, megformálásával és továbbításával kapcsolatban), illetve, hogy a nyilvánosság előtt szereplők személyére vonatkozóan javaslatot tegyen;
- szükség esetén elérhetőség, rendelkezésre állás;
- a kliens kérése alapján telefonos konzultáció biztosítása.

A tanácsadó felkészülése

A tanácsadás természetesen nem csupán konzultációkat tartalmaz. A tanácsadó ideje jelentős részét felkészüléssel, írásos anyagok készítésével tölti. Ehhez tartozik:

- a megbízó kérése alapján vagy önállóan kiválasztott sajtó és szakirodalom tanulmányozása, áttekintése;
- a megbízó intézmény külső vagy belső kommunikációjának, illetve az intézményt képviselő nyilatkozó(k) szerepléseinek állandó figyelemmel kísérése, kontrollálása, szakértése;

- ellenfélfigyelés, vagyis a lehetséges vitapartnerek kommunikációs sajátosságainak, érvrendszerének tanulmányozása, a kapott eredmény alapján ellenfél-specifikus kommunikációs stratégia kidolgozása;
- a szereplő és az intézmény erős, illetve gyenge pontjai és a környezetben, szituációban rejlő lehetőségek és veszélyek, illetve ezek felméréséből adódó cselekvési program készítése;
- a megbízó számára tájékoztató anyagok, szónoklatok, előadások felépítése, összeállítása;
- fenti témákban írásos anyagok, javaslatok készítése.

Az egyéni felkészítés előnyei

Az egyéni felkészítés előnye, hogy személyre, intézményre szabott. A tréning-módszer esetén kevésbé tudja a szakember figyelembe venni az egyes résztvevők kommunikációs sajátosságait, temperamentumát, kifejezőképességét, hatását a környezetre, így nem lehetséges kimondottan a kliens és az éppen aktuális szituáció számára kidolgozott kommunikációs stratégia és taktika megvalósítása.

Az egyéni felkészítés hosszabb folyamat, amely rendszeres találkozást igényel a szakember és a közszereplő között. A beszédtechnikai, logopédiai képzés tréning-formában hatástalan, hiszen rendszeres gyakorlás az alapja. Ugyanakkor a kommunikációs tréning szintén nem alkalmas az állandóan változó szituációk kezelésének kidolgozására. A válsághelyzetekre való felkészülés során inkább ajánlott a csoportos felkészítés, miközben a krízishelyzet megköveteli a tanácsadó állandó jelenlétét vagy legalább elérhetőségét.

Jellemző ugyanakkor, hogy bizonyos esetekben a vezetők azért ragaszkodnak az egyéni felkészítéshez, mert nem szívesen szerepelnének mások, esetleg munkatársaik előtt attól félve, hogy az esetleges kudarc csökkenti a munkahelyi presztízsüket. Szintén fontos érvként szokták felhozni az egyéni felkészítés mellett, hogy akárcsak az idegennyelv-tanulás során, minél kisebb a csoport, annál intenzívebb, hatékonyabb a képzés. Az utóbbi esetben csak részben van igazuk.

Az egyéni felkészítés hátrányai

Az egyéni felkészítés kétszemélyes műfaj annak minden előnyével és hátrányával. Mind a kommunikációs tréningmódszernek, mind az egyéni felkészítésnek a legfontosabb módszere a valós helyzetek imitálása és a visszajelzés adása. Könnyen belátható, hogy csoportos tanulás esetén a visszajelzés sokkal hatékonyabb, hiszen nem csupán a szakembertől származik, hanem a többi résztvevőtől is kapunk visszajelzést. A visszajelzések egyöntetűségéből vagy megoszlásából inkább megta-

nulhatjuk viselkedésünk hatását másokra, szélesebb közönségre, mintha csupán egy ember jelez vissza.

A csoportos tanulás ezenkívül nagyobb élményt nyújt, mélyebb benyomást gyakorol, így a hatására bekövetkező viselkedésváltozás is jelentősebb.

Érdemes tehát a két módszert kombinálni, mert miközben az egyéni felkészítés előnyei nyilvánvalóak, nem feledkezhetünk meg a tréningmódszer hatékonyságáról sem. A közös élmény, a közösen megtalált megoldások, a közösen kialakított kommunikációs panelek hatékonyabbá és egységesebbé teszik a szervezeti kommunikációt. Érdemes tehát az egyéni felkészítés mellett időről időre (félévente, évente) kommunikációs tréningen is részt venni.

A TANÁCSADÁS LÉLEKTANA, MÓDSZEREI

Akkor adj tanácsot, ha kéri!

A sikeres kommunikációs tanácsadás azt jelenti, hogy a tanácsadó és a megbízó közösen kialakított kommunikációs stratégiája működik. Például nyilvános szereplésen, prezentáción valóban az történik, amire számítottak: úgy viselkedik a közönség, azt kérdezi az újságíró, úgy érvel a vitapartner, ahogyan megjósolták. Ezenkívül az ügyfél a tanácsadó által javasoltakat képes nemcsak elfogadni, hanem saját személyiségén, kognitív rendszerén átszűrve, mint saját mondanivalót vagy véleményt, hitelesen továbbítani.

Ez olyan, mint a varázslat, aminek a legfontosabb előfeltétele, hogy a tanácsot kérő lelkileg, szellemileg erre felkészült legyen, a tanácsot kérje és képes legyen befogadni. Ellenkező esetben a kéréstelen tanácsadás mind a tanácsadó, mind a kliens számára frusztrációt okoz. Persze nem könnyű a szakembernek megállni, hogy adott esetben ne próbáljon különböző kliensekre tanácsot „rátukmálni”, hiszen adott esetben látja, hogy az a kommunikációs stratégia, amit éppen követ a személy vagy az intézmény, nem megfelelő, és mivel a tanácsadó általában maga is elkötelezett az intézményi célok iránt, gyakran nem képes ellenállni, és megpróbál beavatkozni. Csakhogy ez az esetek döntő többségében nem működik, s ha gyakran ismétlődik, elronthatja a tanácsadó és a kliens viszonyát.

A tanácsadó nem felelős a kliens döntéséért

A másik fontos szabály a felelősségre vonatkozik. A felelősség mindig a kliensé. Akár megfogadja (részben vagy egészben) a tanácsot, akár elutasítja azt, a döntésért, a nyilvánosság előtti szereplés sikeréért vagy kudarcáért ő tartozik felelősséggel. Ő az, akit adott esetben jutalmaznak vagy büntetnek, és ő viseli a nyilvánosság

előtti következményeket is. Ezt mind a szakembernek, mind a kliensnek tudatosítania kell, és a tanácsadónak el kell fogadnia, hogy a kliens bár kéri a tanácsát, önállóan, saját felelősségi körében dönt.

A tanácsadás alapja a megértés

Amennyiben az ügyfél tanácsadóhoz fordul, a tanácsadó első lépésben a kommunikációs helyzet, a probléma feltárásával, második lépésben a megoldások közös keresésével, végül tanácsadással működik közre.

Miben különbözik ez a fajta beszélgetés azoktól a beszélgetésektől, amelyek a mindennapi körülmények között az emberek között elhangzanak? Elsősorban abban, hogy a felek közötti viszony aszimmetrikus, azaz az egyik fél – a kliens – többet beszél, jobban kitérül, míg a másik többet figyel, kérdez, visszajelez. Vagyis ez a fajta beszélgetés az egyik fél problémájáról, helyzetéről szól. Ehhez a tanácsadónak meg kell tanulnia a későbbiekben részletesen bemutatott, úgynevezett aktív meghallgatás fontosságát és technikáját. Képesnek kell lennie arra, hogy behelyezkedjen a kliens gondolatvilágába, értékrendszerébe, tudnia kell, miképpen látja a szituációt, a saját képességeit, fontos, hogy megértse a kliens érzelmi-állapotát, azaz empátiát érezzen iránta, ami nélkül tanácsadó beszélgetés elképzelhetetlen.

Biztosaknak kell lennünk abban, hogy tökéletesen megértettük a problémát. Ne essünk abba a hibába, hogy megoldást kínálunk, mielőtt ismernénk a kliens érzelmeit, gondolatait, ötleteit. Talán még az is jobb, ha a tanácsadó egyáltalán nem hallgatja meg a klienst, mintha csak félig hallgatja meg, és rögtön tanácsokkal, javaslatokkal áll elő. Az első, amit tennünk kell, hogy megkérdezzük a klienst, ő hogyan látja a helyzetet.

A következő módon lehet leghatásosabban levezetni a tanácsadó beszélgetést:

- kérdezzük meg a klienst, szerinte mi a problémája, ő hogyan látja a helyzetét;
- kérdezzük meg, hogy eddig mivel próbálkozott a megoldás érdekében;
- ajánljunk alternatívákat a kívánt cél elérésére;
- bátorítsuk az ügyfelet, hogy saját maga találjon ki megoldási lehetőségeket;
- beszéljünk meg a megoldások előnyeit és hátrányait;
- ezután engedjük a klienst, hogy az alternatívák között válasszon;
- majd a kommunikációs stratégia részleteinek kidolgozása következik.

Nézzünk egy példát! A kliens azzal a kéréssel fordul hozzánk, hogy segítsük eldönteni, kiálljon-e nyilvános televíziós vitára valakivel egy bizonyos tévéműsorban vagy ne.

Első lépés: hallgassuk meg az ügyfelet!

Nézzünk rá, bólogassunk, telefonban is jelezzük a figyelmet.

Kérdezzük meg, milyen dilemmái vannak! Ő miképpen látja az előnyöket, hátrányokat, lehetséges következményeket.

Érjük el, hogy részletesen és őszintén mondja el a gondolatait, fejezze ki az érzelmeit, kétségeit, reményeit, félelmeit.

Mutassa be, hogy ő miképpen látja a partnert és a médiumot, milyen motivációkat feltételez a vitapartner részéről stb.

Értelmezzük a hallottakat! Például: „Úgy érzi, hogy csapdába került: akár elfogadja a kihívást, akár nem, mindenképpen csökken a hitelessége.”

Foglaljuk össze az ügyfél által elmondottakat! Például: „A dilemma a következő: ha kiáll vitatkozni, ezzel elismeri a partner egyenrangúságát annak ellenére, hogy az ön legitimációja nagyobb. Ha viszont nem fogadja el a kihívást, azt mondhatják, hogy megfutamodott, nem mer kiállni.”

Mutassunk érdeklődést, és ne tételezzük fel, hogy megértettük a helyzetet, akkor sem, ha ez egyébként nyilvánvalónak tűnik. Várjuk meg, amíg a kliens befejezi a mondanivalóját. Figyelnünk kell a kliens azon reakcióira, azokra a nonverbális jelekre, amelyek az attitűdjeit tükrözik. A beszélgetés vezetését ezekre a jelekre alapozhatjuk.

Második lépés: a megoldások közös megkeresése

Amikor a problémát megértettük, a legfontosabb, hogy az ügyféllel együtt keressük a megoldást. A jó kommunikáció magában foglalja a kölcsönösséget. Aki gondolkodik a problémán, egyben a megoldáson is töri a fejét. Nincs nagy esélye annak, hogy rögtön az első megoldást örömmel fogadják. A túl korai javaslat mellett a másik gyakori hiba az egyoldalú megoldási javaslat. Ami megoldás lenne a mi helyzetünkben, nem biztos, hogy jó megoldás az ügyfélnek. A túl korai javaslat gyakran játszmát provokál: a tanácsadó mond valamit, az ügyfél pedig azt válaszolja, hogy ezzel már próbálkozott, ez ezért vagy azért nem jó, a tanácsadó nem számolt ezzel vagy azzal. A megoldásokat inkább közösen kell keresni. A tanácsadó felkínálhat alternatívákat. Elmondhatja, hogy az egyes alternatívák milyen kommunikációs stratégiát igényelnek, milyen megoldást nyújthatnak, milyen veszélyeket rejtegetnek. Mindezt közösen megbeszéljük. A tanácsadó tehát segít a döntésben, de nem dönt a kliens helyett.

Harmadik lépés: tanácsadás, a kommunikációs stratégia kidolgozása

Tanácsot nem adhatunk parancsoló módon. Például az „El kell fogadnia a kihívást, különben gyávának fogják tartani” formula helyett inkább: „Mindent összevetve úgy látom, ebben a helyzetben szerencsésebb elfogadni a kihívást”.

A tanács csak akkor hatásos, ha testre szabott, konkrét és elfogadható. Például: „Mivel a kihívott fél szabhatja meg a körülményeket, ez most nekünk kedvez. Javaslom, hogy az elfogadás feltétele legyen az, hogy mi nevezhetjük meg a műsorvezetőt, a vita idejét, helyét, a közönséget.” Ha az ügyfél elfogadta a javaslatot, segíthetünk megfelelő vitavezetőt keresni.

Ezután következhet a kommunikációs stratégia részletes kidolgozása:

- a célközönség elemzése;
- a célok megfogalmazása;
- az üzenetek megtalálása, megformálása, kidolgozása;
- a vitapartner kommunikációs stílusának, érvelési technikájának feltérképezése, kezelésének kidolgozása;
- felkészülés a kérdésekre, a közönség reakcióira stb.;
- a szituáció eljátszása, videofelvétel készítése, elemzése stb.

Egyénre szabott felkészítés

Amennyiben a tanácsadó pontosan ismeri ügyfele kommunikációs sajátosságait, tanácsait, javaslatait ehhez kell szabnia. Az optimális hatás érdekében a tanácsokat kissé túlozva kell megfogalmaznia. Ha esetleg az ügyfél fogalmazása túlságosan száraz, hivatalos (meglehetősen gyakori probléma), a javaslat tartalmazzon erős jelzőket, életszerű példákat. Például az ügyfél így fogalmaz: „Mivel az önkormányzatok többletfeladataihoz a költségvetés nem biztosít többletforrásokat, kénytelenek leszünk hiteleket felvenni a működésre.” A tanácsadó javasolja, hogy az emberek számára érthetően, átélhetően próbáljon fogalmazni, életszerű példákkal, jelzőkkel operálva. A javasolt szöveg a következő: „Nem mindegy, hogy a hitel fejlesztésre vagy működésre fordítjuk. Óriási különbség például egy család számára, hogy a téli fűtésszámlák kifizetésére (vagyis működési költségekre) vesz föl hitelt vagy arra, hogy korszerűsítse, szigetelje a lakását, vagyis a fejlesztésre. Mi történik a következő télen? Annak a családnak, amelyik a fűtésszámlát fizette a hitelből, most már nemcsak a fűtésszámlát kell kifizetnie, hanem a részleteket is törlesztheti, ha tudja. Könnyen lehet, hogy a család olyan adósságcsapdába kerül, hogy elveszíti az otthonát, és az utcán végzi (itt élünk egy kis túlzással). A másik család viszont az alacsonyabb fűtésszámla mellett könnyedén kifizeti a törlesztő részleteket, mivel a fejlesztés olyan beruházás, ami pénzt hoz. Ha tehát az önkormányzat a működési költségekre vesz fel hitelt, bizony akár csődbe is mehet (kis túlzás).”

Ne féljünk túlozni egy kicsit, a tanács éle ugyanis folyamatosan kopik. Mire a közszereplő a nyilvánosság elé kerül, örülhetünk, ha a példát nem felejtí el megemlíteni.

Gyakran azonban nem elég a szimpla tanácsadás, kénytelenek vagyunk erősebb módszereket alkalmazni. Ebben segíthet a videó. Például kérjük meg a közszereplőt, hogy próbáljon a lehető legéletszerűbben fogalmazni vagy a legerősebb jelzőket alkalmazni. Más esetben kérjük meg a túl terjengős beszélőt, hogy fogalmazza meg a mondanivalóját 30 másodpercben. A támadó hangvételt arra, hogy beszéljen az érintettek nevében, és legyen a lehető legempathikusabb stb.

Vegyük fel a szereplést, és mutassuk be az ügyfélnek. Maga is meg fog lepődni, mennyire helyénvaló a számára túlzottnak tűnő hangvétel. Egy ilyen élmény álta-

lában mélyreható változásokat hoz, bár senki sem bújhat ki a bőréből. Így aztán a gyakorlás időről időre szükséges, különben a személyiségtől függően újra túl szak-szerű, száraz, utalásokkal teli vagy éppen terjengős, illetve félszavas, esetleg gúnyos vagy bizonytalan lesz a beszéd.

GYAKORLATOK

1.) Az a benyomásom rólad...

CÉLOK: a másokban rólunk kialakuló kép megismerése; a benyomások szerveződé-
désének, erősségének, szélsőségességének vizsgálata; erős és gyenge pontjaink fel-
tárása.

RÉSZTVEVŐK: a teljes csoport.

IDŐ: a résztvevők számától függően: egy-másfél óra.

FOLYAMAT: a tréning/oktatás vezetője bevezetőként röviden beszél az első benyo-
más fontosságáról, amely gyakran igen rövid idő alatt kialakul és megszilárdul. Ez
az idő lehet egy pillanat, de néhány óra is. Ezután megkéri a résztvevőket, hogy
mindenki mondja el a csoport minden egyes tagjáról, hogy milyen első benyomá-
sokat szerzett róla, azaz fejezze be a csoport minden egyes tagjával kapcsolatban a
következő mondatot: „Rólad, XY, az volt az első benyomásom, hogy...”

A mondatok befejezése után a tréner néhány szóval bemutatja a benyomások
szerveződésének főbb jellegzetességeit: különbözők vagyunk abból a szempontból,
hogy mennyire keltünk erős vagy gyenge, egyöntetű vagy megosztó benyomásokat,
de különbözők vagyunk abból a szempontból is, hogy mennyi idő alatt alakítunk
ki véleményt embertársainkról és mennyire ragaszkodunk az eredetileg kialakított
véleményünkhöz. Általában igaz, hogy abban az esetben, ha a benyomás negatív
vagy még inkább közömbös, kevésbé van alkalmunk módosítani rajta, hiszen ilyen-
kor elmarad a közeledés, ami szükséges lenne a változtatáshoz. Ezért van az, hogy
ritkán másítjuk meg eredeti, elítélő véleményünket, kivéve, ha rá vagyunk kényszerít-
ve, hogy jobban megismerjük a másikat, például, mert egy szobában kell dolgoz-
nunk. Aki viszont szimpatikus volt, abban – ugyancsak az előzőekben ismertetett
mechanizmus alapján – könnyen csalódhatunk.

2.) „Vizuális első benyomás”: Olyannak látlak...

CÉLOK: az önismeret, a kifejezőkészség, a kreativitás fejlesztése.

IDŐ: kb. 2 óra. Vizuális első benyomás megfogalmazása: 30 perc; „mese-”, történetírás: 40 perc (érdemes a feladatot a tréning első napja végén kezdeni, és a történetet a résztvevők másnapra hozzák); a történetek felolvasása: 30 perc; megbeszélés 30 perc.

FOLYAMAT: a játék a szokásos, körbemenő módon folyik le. Lehet kérni önként vállalkozót a kezdésre, ha a csoport kellően érett és motivált, ám vigyázni kell, mert az első megszólaló személye igen erőteljes mintául szolgál a többiek számára: be-aranyozhatja az egész gyakorlatot, de tönkre is teheti! Vagy egy kijelölt csoporttag – akit a tréner már előtte, egész nap figyelt, és tudja, van a fejében érdemleges közölnivaló a többiekről – kezdi el a gyakorlatot. Bemegy középre, és azzal szemben megáll, akiről kapásból el tudja mondani, hogy milyennek tűnt, amikor először meglátta.

Ennek a leírásához bármilyen szimbólumot használhat. A tréner zavar esetén segíthet elmondani, milyen szimbólumokkal lehet ábrázolni egy embert. Például: „Olyannak látlak, mint egy sudár jegenyét” vagy: „...pince mélyén egy pókháló palack nemes bort”. Ezzel magas labdát adunk fel a csapatnak, tehát ismét csak vigyázni kell. Ha éretlen és földhözragadt a csapat, a szellemnek csekélyke jelét sem csillantotta fel a nap folyamán, mondjunk más, egyszerűbb példát, hogy ne szegjük a kedvüket. A szimbólumok egyébként pengeélességgel mutatják meg a csoport szellemi szintjét.

Így haladnak körbe, minden csoporttag előtt megállva és elmondva a róla szerzett első benyomást. Ha már olajozottan megy a játék, a tréner pedig biztos benne, hogy személyes kontrollja nélkül is korrekt, érdemi módon folytatják, indíthat még egy „beszélőt”, és a továbbiakban rá figyel. Némely csoportok persze jobban szeretik mindenki szimbólumait hallani, és zavarja őket, ha több emberre kell figyelniük. Az egész csoport figyelmének erős hatása is van, ezt érdemes kiaknázni: komolyabban veszik a játékot, és nagyobb erőfeszítéseket tesznek, megéri tehát, hogy rászánjuk az időt. Ha valaki teljesen leblokkol, és nem tud semmit mondani, ez annak az – egyre gyakoribb – nyilvánvaló jele, hogy túlzottan énközpontú, jellemzően magára figyel, és nem a többiekre. A tréner kivételesen engedélyezheti neki – ha akarja –, hogy később kerüljön rá a sor, de ki nem maradhat.

Akinek mondják az első benyomásukat, az minden egyes szimbólumot felír, és az lesz az aznapi házi feladata, hogy ezekből a szavakból, mondatokból építsen fel egy történetet vagy mesét, olyan egybefüggő elaborátumot, amelyben minden szó szerepel, amit róla mondtak a többiek. Nagyon szellemes, humoros történetek kerekednek ki ezekből.

3.) Kommunikációs stílusom (Rudas 1990)

CÉLOK: a különböző segítő szakmákban dolgozó személyek kommunikációs stílusának megismerése; visszajelzés adása és kapása.

FOLYAMAT: a csoport párokra vagy triókra oszlik, amelyek tagjai már jól ismerik egymást. Mindenki kitölt egy kérdőívet önmagáról és a partneréről, illetve a trió valamelyik tagjáról. A párok vagy triók különválnak, és egymás után megbeszélik a kérdőíveket, különös tekintettel az önmagukról készített és a másiktól kapott regisztrátumok közti eltérésekre. Az egész csoport összegyűlik, és a párok vagy triók beszámolnak munkájukról, tapasztalataikról.

KÉRDŐÍV

Önnek bizonyára van elképzelése önmagáról mint személyes kommunikátorról, ezen belül arról, hogyan érzékeli önmaga kommunikációs módját, más szavakkal: kommunikációs stílusát. (Nem tekintjük személyes kommunikációnak a rádiós vagy tévés műsorközlést, kommentárt, egyéb egyoldalú közlést, a színpadi beszédet, a szónoklatot stb.)

A kérdés nem az, hogy mit, hanem hogy miképpen kommunikál olyan, két- vagy többoldalú helyzetekben, mint a beszélgetés, vita, társalgás, tárgyalás, értekezlet, riport- és interjúkészítés stb. Tekintve, hogy nem létezik „helyes” kommunikációs stílus, az itt következő tételeknél sincs jó vagy rossz válasz. Kérjük, hogy ne töltsön sok időt az egyes tételeknél. Inkább az elsőnek felmerülő válasza irányítsa a kitöltés során. Olyan őszintén döntsön minden állításról, ahogy csak lehet.

A következő válaszlehetőségeket találja az egyes kijelentéseknél:

- IGEN! = teljes egyetértés az állítással;
- igen = egyetértés az állítással;
- ? = sem egyetértés, sem elutasítás;
- nem = az állítás elutasítása;
- NEM! = az állítás teljes elutasítása.

1.	Mindenféle emberrel kellemesen tudja érezni magát.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
2.	Könnyen nevet.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
3.	Készséggel kifejezi mások iránti csodálatát.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
4.	Amit mond, rendszerint hatással van az emberekre.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
5.	Olyan benyomásokat hagy az emberekben, amelyekre feltétlenül emlékeznek.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
6.	A jó viszony érdekében szokásszerűen megköszöni a másik közreműködését.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
7.	Nagyon jó kommunikátor.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
8.	Némely ideges modorosság tapasztalható a beszédében.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!

9.	Nagyon lezser, laza kommunikátor.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
10.	Ha nem ért egyet valakivel, nagyon gyors a kihívásban.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
11.	Mindig pontosan fel tudja idézni utólag, hogy egy személynek mi volt a véleménye.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
12.	Nagyon könnyű felismerni a hangját.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
13.	Nagyon precíz kommunikátor.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
14.	Határozott benyomást tesz az emberekre.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
15.	A beszéde ritmusára vagy folyékonyására időnként hatással van az idegessége.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
16.	Feszültség alatt ellazultan beszél.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
17.	Kommunikálás közben a szeme pontosan azt tükrözi vissza, amit érez.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
18.	Sokszor dramatizál dolgokat.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
19.	Mindig nagyon könnyű az ön számára idegenekkel egyenlő alapon tárgyalni	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
20.	Rendszerint szándékosan úgy reagál, hogy az emberek tudják: figyel rájuk.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
21.	Rendszerint keveset mond magáról az embereknek mindaddig, amíg jól meg nem ismerte őket.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
22.	Amikor kommunikál, rendszeresen mesél vicceket, anekdotákat, történeteket.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
23.	Állandóan hajlamos arra, hogy gesztikuláljon, amikor kommunikál.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
24.	Szélsőségesen nyitott kommunikátor.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
25.	Hangosan szokott kommunikálni.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
26.	Idegenek kics csoportjában nagyon jó kommunikátor.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
27.	Vitákban ragaszkodik a nagyon precíz meghatározásokhoz.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
28.	A legtöbb társas helyzetben általában – nagyon gyakran – szót kér.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
29.	Abszolút könnyű az ön számára tartósan beszélgetni egy ellenkező neművel, akivel épp akkor találkozott.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
30.	Igen akkurátus szeret lenni, amikor kommunikál.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
31.	Mivel erős hangja van, könnyen félbeszakíthat egy beszélgetést.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
32.	Gyakran fejezi ki testével és hangjával azt, amit kommunikálni akar.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
33.	Erőteljes hangja van.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
34.	Kész személyes információkat feltárni önmagáról.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
35.	Uralja a társas helyzeteket.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
36.	Erős vitatkozó.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!

37.	Ha egyszer bepörög egy heves vitában, nagyon nehéz leállítania önmagát.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
38.	Mindig különösen barátságos kommunikátor.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
39.	Igazán szereti nagy figyelemmel hallgatni az embereket.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
40.	Nagyon gyakran ragaszkodik ahhoz, hogy az emberek dokumentálják vagy valamiféle bizonyítékkal támasszák alá azt, ami mellett érvelnek.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
41.	Megpróbálja gondjaiba venni az ügyeket, amikor emberek között van.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
42.	Terhes az ön számára belecsöppenni egy lezáratlan vitába.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
43.	A legtöbb társas helyzetben hajlamos arra, hogy sokat beszéljen.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
44.	Nem verbális módon nagyon kifejező társas helyzetekben.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
45.	Ahogy mond valamit, az rendszerint benyomást tesz az emberekre.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
46.	Amikor kommunikál, nagyon bátorítóan szokott hatni az emberekre.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
47.	Aktívan használ sok arckifejezést, amikor kommunikál.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
48.	Nagyon gyakran túlzó szavakat használ, hogy hangsúlyozzon valamit.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
49.	Különösen figyelmes kommunikátor.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
50.	Általában nyíltan fejezi ki érzéseit és érzelmeit.	NEM!	nem	?	igen	IGEN!
51.	Ha véletlenszerűen összeállítanának egy önnel együtt hattagú csoportot, valószínűleg jobb kommunikátori stílussal rendelkezne, mint... (Jelöljön meg egyet!)					
	ötven	négyen	hárman	ketten	egy valaki	egy sem közülük

Kulcs a kommunikátor stílusát mérő kérdőívhez

1.) Csak 45 kijelentést értékelünk. Az 1., 2., 12., 25., 31. és 33. kijelentés „vatta” jelleű, ezért figyelmen kívül hagyandó. Tíz alcsoportot, egyenként négy kijelentéssel, független változóként értékelhetünk. Egy alcsoport, a kommunikátor képe, függő változóként értelmezhető.

2.) A kijelentések többségének a következő súlyszámokat adjuk: IGEN! = 5, igen = 4, ? = 3, nem = 2, NEM! = 1. Az F-fel megjelölt kijelentéseknél a súlyértékeket fordítva kell alkalmazni, vagyis: NEM! = 5, nem = 4, ? = 3, igen = 2, IGEN! = 1.

Barátságos	3		6	38		46		
Benyomást keltő	4		5	14		45		
Ellazult	8	F	9	15	F	16		
Veszekedő-vitázó	10		36	37		42	F	
Figyelmes	11		20	39		49		
Precíz	13		27	30		40		
Eleven-kifejező	17		23	44		47		
Drámai	18		22	32		48		
Nyílt	21	F	24	34		50		
Uralkodó	28		35	41		43		
A kommunikátor képe	7		19	26		29		51

ÖSSZEFOGLALÁS

A kommunikációs készség leghatékonyabban úgy fejleszthető, ha azt az érzékenységet fejlesztjük, amelynek segítségével fel tudjuk mérni, a többi ember miképpen reagál viselkedésünkre. Ehhez azonban fontos, hogy megfelelően tudjunk visszajelzéseket adni és a kapott visszajelzéseket értékelni. Ez nem mindig könnyű feladat. A visszajelzés – amit adunk – legyen őszinte, ugyanakkor elfogadható, konkrét, leíró jellegű és személyre szóló. A visszajelzés fogadásánál a szembenéző magatartás a célszerű. Ezenkívül érdemes összehasonlítani minél több különböző véleményt. Csak így van esélyünk arra, hogy el tudjuk dönteni azt, hogy egy életesemény történései mennyiben függték tőlünk és mennyiben másoktól vagy a külső környezettől.

A kommunikációs készségfejlesztés leghatékonyabb módszere a kommunikációs tréning, amely csoportos jellegű, intenzív tanulási forma. A személyre és szituációra szabott kommunikációs stratégia kidolgozásához azonban szükséges az egyéni felkészítés.

A TESTBESZÉD

A legtöbb nem szóbeli kommunikáció az emberi testtel van kapcsolatban, amelyet, érthetően, sokkal kevésbé tartunk ellenőrzésünk alatt, mint a beszélt nyelvet – így ez előbbi néha sokkal érvényesebb információforrás.

A testtel kapcsolatos jelek értékelésekor nem szabad elfelejtenünk, hogy a kommunikációs csatornákat egymástól csak művileg, a vizsgálat céljából lehet elválasztani. A különböző csatornákon párhuzamosan érkező információk összeillőségéről, az üzenet valódi tartalmáról megfelelő információkat szerezni csak a szituáció és a kulturális különbségek figyelembevételével lehet.

Az egyik legsúlyosabb hiba, amit a testbeszédben járatlan ember elkövethet, ha egyetlen gesztust más gesztusoktól elkülönítve értelmez. Ha valaki például az orrát vakargatja, az jelentheti azt, hogy *a*) viszket az orra (4. kép), de azt is, hogy *b*) egy ásitást nyomott el, vagy az is lehet, hogy *c*) automatikusan eltakarja, „őrzi” a száját, nehogy véletlenül megszólaljon, esetleg úgy találja, hogy *d*) a beszélgető partner hazudik (5. kép).

4. KÉP. Az orrvakarás gesztusa



5. KÉP. A szájörzés gesztusa



Akinek jó beleélő képessége van, az egész gesztuscsoportot értelmezi, és összeveti a verbális mondanivalóval.

Ha különböző csatornákon egymásnak ellentmondó üzenetek érkeznek, általában a legcélravezetőbb eljárás, ha annak a csatornának hiszünk, amely a legkevésbé áll tudatos kontroll alatt. Mind a közlő, mind a befogadó leginkább az arc gesztusaira figyel, a szemmozgató izmok után az arc a második legjobban beidegzett testrész. Az arckifejezés tudatos, szándékos beállítása a legkönnyebben megvalósítható feladat, feltéve, hogy még a manipuláció végrehajtása előtt megjelenő valódi érzelmkifejeződés törlése gyors és mások számára észrevehetetlen volt.

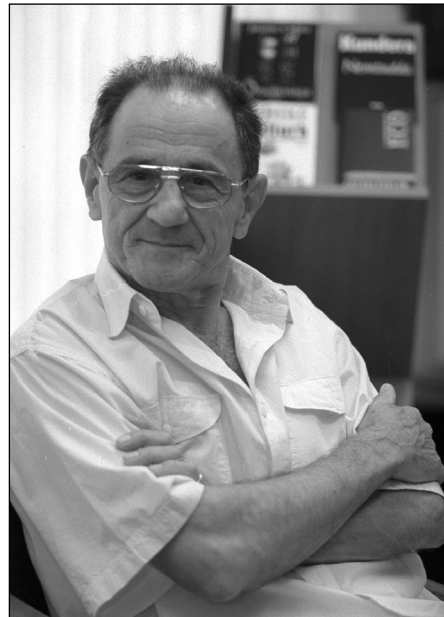
A következő kitüntetett rész: a kéz. A legkevésbé ellenőrzött terület: a láb. A japán üzletemberek (akiknél a mimika rendkívüli módon szabályozott) ezért tárgyalóasztalként az átlátszó üvegasztalokat preferálják.

Ha a különböző csatornákon érkező üzenetek harmonikusan illeszkednek, akkor a viselkedés *kongruens* (6. kép), azaz az ember úgy viselkedik, ahogy érez, azt mondja, amit gondol. Ilyenkor érezzük a viselkedést természetesnek. A jó megfigyelő észreveszi az *inkongruenciát*, amikor a viselkedés különböző aspektusai ellentmondanak egymásnak (7. kép).

6. KÉP. Kongruens viselkedés: érdeklődő pantomimika



7. KÉP. Inkongruens viselkedés: zártságot kommunikáló karba tett kéz





8. KÉP. Feszés mosoly

Valaki mosolyogva, az összes udvariassági formulát betartva is elárulhatja alapvető ellenszenvét, ha közben izomtónusa feszült, mosolya görcsös, mimikája merev (8. kép), hangképzése gépies, torokba szorított, és eközben nem tart szemkontaktust sem. Ilyenkor az ember

idejében gyanakszik, hogy be akarják csapni. A jó előadó pontosan tudja, mikor tetszik a közönségnek és mikor unják az előadását.

A nonverbális csatornákon érkező jeleket, szakkifejezéssel élve, analógiásan kódoljuk, szemben a verbális csatorna digitális kódolásával. Ez azt jelenti, hogy míg a verbális üzeneteknek számszerűen kifejezhető hírértékük van, ahol az egyes szavak jelentése konvencionális kódrendszerbe illeszkedik, addig a nonverbális csatornán érkező üzenetek szótárszerű lefordítása a lehető legnagyobb tévedésekhez vezetne. Képzeljük el például, hogy egy, a nőket jobban megérteni akaró ifjú – elolvastván a megfelelő, testbeszédéről szóló szakkönyvet – megtanulta, hogy a hajigazítás szexuálisan felhívó gesztus. Nem mindegy azonban, hogy az adott gesztus milyen más gesztusokkal együtt jelenik meg (9. kép). A keresztbe tett láb például, szemkontaktussal és odafordulással egészen mást jelent (szexuális érdeklődést), mintha az illető hölgy hanyag testtartással, az ablakon kifelé bámulva „hajtja végre” az előzőekben leírt (de éppen az érdeklődés hiányát tükröző) mozdulatot.



9. KÉP. A hajigazítás mint nem szexuálisan felhívó gesztus

Fontos az adott mozdulat dinamikája, sebessége, a mozdulatot végző izmok feszessége. Vagyis mást jelent a lassú, kényelmes hajsimogatás, mint a kapkodó, gyors hajigazgatás vagy a haj hátradobása. Jelentősége van a mozdulatok amplitúdójának is. A széles gesztusok mást jelentenek, mint a kevésbé színpadias és jelentőségteljes aprók. Mindezek értelmezéséhez még hozzájárul a hölgy kora, társadalmi státusa, kultúrája és természetesen a szituáció is.

A nonverbális kommunikációban való jártasságot első lépésben tehát úgy lehet megszerezni, hogy az ember megtanul figyelni: nem számolja meg az ajtó előtt kopogó léptek erejét, sűrűségét, sebességét, mégis automatikusan megállapítja, hogy határozott ifjú hölgy vagy félénk, bizonytalan öregasszony közeledik. Nem próbálja digitálisan kódolni az üzenetet, de tudatosan figyel a környezetében megjelenő, jelen esetben az ajtó mögül hozzá érkező kommunikációs jelekre.

Tanulmányi követelmények

A fejezet áttanulmányozása után a hallgatónak képesnek kell lennie

- a nonverbális kommunikáció főbb jelenségeinek, csatornáinak, szabályszerűségeinek bemutatására;
- fel kell ismernie a befogadók legalapvetőbb nonverbális jelzéseit (a testtartás, a gesztusok, a mimika, a szemkontaktus üzeneteit), és megfelelő módon kezelnie kell azokat;
- kontrollálnia kell tudni saját szorongását, zavarát vagy egyéb, nem odaillő nonverbális jelzéseit.

A TESTTARTÁS

A nonverbális kommunikáció egyik legfontosabb kifejezési formája a test mozgása, a helyzetváltoztatások, a végtagmozgások dinamikája, gyakorisága, a felhasznált mozgási formák típusai. A mozgások gyorsasága alapján következtethetünk az egyes emberek belső feszültségi állapotára, például a test önkéntelen ideges mozdulatai bizonyos fenyegetettségérzésről tanúskodhatnak.

A test egészének helyzete, a testtartás mint statikus jelzés is igen sok információt hordoz magában. Túl azon, hogy egy személy testalkata milyen befolyással van az emberről kialakított képünkre, rendkívül fontos az adott helyzetben tanúsított testhelyzet. Érzelmek esetében a test egészében észlelt helyzete mutatja a belső feszültséget attól függően, hogy mennyire elengedett vagy görcsös az izomzat (10. kép).

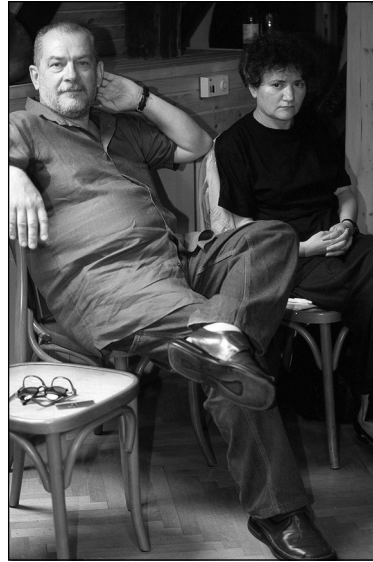
A testtartás utalhat arra is, hogy valaki hogyan él meg egészében egy helyzetet. Kifejezheti a társas kapcsolatok dominanciaviszonyait, például főnöki testtartás, „bocsánat, hogy élek” (11. kép), „működünk együtt” testtartás (12. kép). Bizonyos

testtartások pedig az egyénre jellemzőek lehetnek, mintegy azt mutatják meg, hogy a világot egészében hogyan élik meg: védekeznek-e a világgal szemben, legyőzöttként vagy győztesként vesznek-e részt benne.

10. KÉP. Belső feszültség a testtartásban



11. KÉP. Főnöki testtartás, és „bocsánat, hogy élek” testtartás



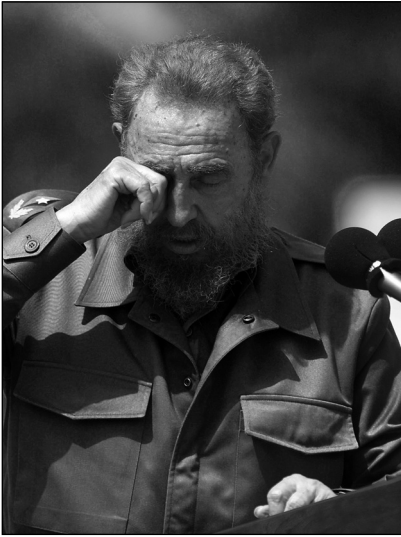
12. KÉP. „Működünk együtt” testtartás



Ezzel együtt soha ne feledkezzünk meg arról, hogy ha az emberi szervezet adott fizikai állapota (öregség, fáradtság, betegség) elégséges magyarázat egy bizonyos testtartásra, akkor fölösleges és félrevezető kommunikációs jelentőséget tulajdonítani neki (13. kép).

A testtartás fenyegetettség esetén zártabb lesz, míg a bizalom légkörében nyitottabbá válik. A zárt testtartás azonban nem mindig jelent védekezést a külvilággal szemben, például a figyelem, a másik gondolatainak a megértése bizonyos összeszedettséget kíván (14. kép).

13. KÉP. Az öregség, fáradtság, betegség is elégséges magyarázat bizonyos gesztusokra



14. KÉP. A figyelem összeszedettséget kíván





15. KÉP. Rendezett tartás

16. KÉP. Nem tudunk mit kezdeni a kezünkkel



Nem kell komolyan venni azokat az amerikai „sikerkalauzokat,” amelyek mindenkit minden helyzetben a teljesen relaxált, a székben hanyatt fekvő, teljesen nyitott helyzet felvételére szeretnének rávenni. Abban az esetben, ha nem vagyunk túl feszültek, és éppen egy megnyilatkozást kezdünk meg, automatikusan kifelé fordulunk, nyitunk.

Két fő ok miatt nem engedhetjük meg magunknak az állandó relaxált testtartást. Az egyik a kultúrák különbözőségéből ered: ami Amerikában talán kívánatos, az ma Magyarországon kamaszos flegmaságnak, nyegleségnek tűnik. A másik ok: bizonyos hatékony intellektuális működéshez testi összeszedettség is szükséges. Érdeemes akaratlagosan is rendezett tartásból indítva megkezdeni gondolataink strukturálását. A tartás stabilizálásához fix pontokat kell keresnünk: a hát a szék támlájához, a kéz a karfán, láb a talajon (15. kép). Agyi kapacitásunkat ne statikai problémák megoldására fordítsuk! Professzionális előadó nem szólal meg anélkül, hogy előtte vagy a háta mögött valamilyen támaszték lenne. Amennyiben az előadónak nincsen támasztéka, gyakran toporog, járkál. Az sem tesz jó benyomást, ha nem tudván mit kezdeni a kezünkkel, elől összekulcsoljuk (16. kép).

TÉRKÖZSZABÁLYOZÁS

A test térbeli helyzete a többi ember helyzetéhez viszonyítva szintén jelzésként fogható fel. Ezt a jelenséget térközszabályozásnak nevezzük. Úgy tűnik, hogy mindenkinek van személyes tere, tégigénye, amely a kulturális szabályozás lehetőségein belül elég pontosan tájékoztat egy személy érzelmi kötődési szükségletéről vagy a társas helyzetben átélt feszültségeiről. A távolság szabályozás összhangban van azzal is, hogy milyen kölcsönös kapcsolatban vagyunk a másik emberrel. Kisebb távolságtartás bizalmasabb viszonyról tanúskodik, mint a nagyobb. A személyes tér a személy teste körüli terület, amelybe a többiek behatolása kellemetlen érzés keletkezése nélkül nem lehetséges. Hall (1975) különböző kultúrák térközszabályozását vizsgálva vezette be a *proxemika* fogalmát. Négyféle személyközi távolságot különböztet meg.

1.) INTIM TÁVOLSÁG: a közeli szakasz (0–15 cm) a közeli, intim kapcsolatok – szeretkezés, gyermekgondozás, birkózás – tere, a távoli szakasz (15–45 cm) a közeli barátság, a bizalom távolsága.

2.) SZEMÉLYES TÁVOLSÁG: a közeli szakasz (45–75 cm) és a távoli szakasz (75–120 cm) párban vagy kisebb csoportban való beszélgetés jellemzője. A távolságot meghatározza a beszélgetők viszonya, státusa, csoportbeli szerepe.

3.) TÁRSAS TÁVOLSÁG: a közeli szakasz (120–210 cm) és a távoli szakasz (210–360 cm) is a hivatalos tárgyalások, a nagyobb csoportok, értekezletek távolságtartása.

4.) NYILVÁNOS TÁVOLSÁG: a 360 cm-nél távolibb szakasz a nyilvános beszéd előadójának a közönségtől mért távolsága. Függ a beszéd helyszínétől, a hallgatók számától és a témától.

A személyes tér nagysága nem állandó, befolyásolják helyzeti, érzelmi tényezők, az aktuális fizikai tér struktúrája, az életkor, a nem, a kulturális és etnikai háttér.

A személyes tér funkciói:

- 1.) az én védelme;
- 2.) az érzéki élmény szabályozása (hangerő, illat);
- 3.) a kommunikáció és az intimitás szabályozása.

A kommunikációban ismert jelenség az intimitás-egyensúly keresése. Ez azt jelenti, hogy abban az esetben, ha a szituáció ránk kényszeríti, hogy a természetesnek érzett távolságot lecsökkentsük, például idegen emberekhez kell közel állnunk zsúfolt buszon, liftben és a sorban állás közben, akkor a távolságtartásban kifejezhető intimitásmérték csökkenését más csatornákon kompenzáljuk. Vagyis csökkentjük a bizalmasságot oly módon, hogy kevésbé bizalmas témáról beszélünk vagy egyáltalán nem beszélgetünk, mereven állunk, nem nézünk egymásra stb. Ha azonban valaki a közeli távolságtartást igénylő helyzetekben bizalmaskodni kezd vagy akár a legkisebb mértékben is szexuálisan felhívóan viselkedik, felborul a hivatalos kapcsolat adta egyensúlyi helyzet, ami nagymértékben megzavarja a szituációban részt vevőket.

A relatív távolság mellett jelzéserejű lehet az is, hogy valaki egy adott térben hol helyezkedik el: szélén vagy középen, mit választ a közmegegyezés alapján dominanciaviszonyokat tükröző helyek közül: az asztalfőt, az emelvényt vagy éppen a sarkot (17. kép).

A poszturális tükör, vagyis egymás testtartásának, mozdulatainak önkéntelen utánzása, az empátia, az egyetértés jele (18. kép).

17. KÉP. A térbeli elhelyezkedés kommunikációs jelentőségű



18. KÉP. Poszturális tükör

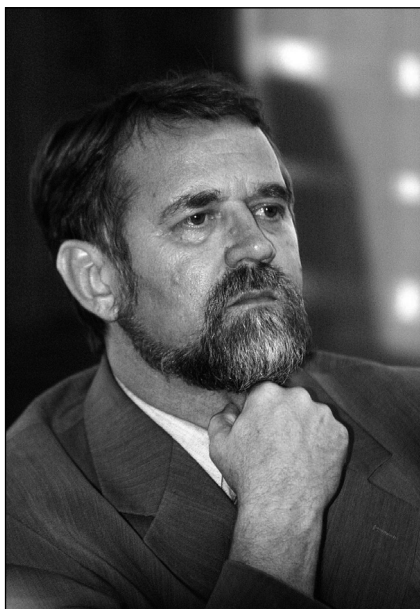


A GESZTUSOK

A kommunikációs tanácsadók általában azt szokták javasolni partnereiknek, hogy használjanak gesztusokat és legyenek nyitottak, de kerüljék az archoz-fejhez illesztett kézgesztusokat. Ugyanis ezeknek viszonylag könnyen érthető szimbolikájuk van: például a szájörzés a hazugság leleplezésére; a szem eltakarása, becsukása szintén a kellemetlen szituációval való szembesülés elkerülésének szándékát jelentheti. Ha valaki a kellemetlen szituációban szinte fuldoklik, a nyakkendőjét igazgatja (19. kép), szorongatott helyzetben, fenyegetettség esetén ősi mozdulattal szájába veszi az ujját, netán a körmét rágja, az biztos, hogy gyakorlatlan kommunikátor. Gyermekkorban ezek az árulkodó jelek teljesen kifejezettek, a felnőttkor felé haladva egyrészt csökevényesednek, másrészt kifejezési formájuk egyre inkább megfelel az egyén társadalmi környezetében uralkodó elvárásoknak.

Amíg az előadók kénytelenek erősen kontroll alatt tartani gesztusaikat és egyéb metakommunikatív megnyilvánulásait, addig a közönség – relaxáltabb helyzetben lévén – egyedül a verbális csatorna használatáról kénytelen lemondani, de az összes kommunikációs csatornán olyan metakommunikatív jelzéseket küldhet, amilyeneket csak akar (20. kép).

19. KÉP. Szorongatott helyzet



20. KÉP. A közönség metakommunikatív jelzései



Akkor mondjuk valakire, hogy empátikus, érzékeny, ha az illető képes megfejtetni a partner nem verbális jeladásait, és össze is tudja vetni ezeket a szóbeli megnyilvánulásokkal.

Fontos, hogy a beszélő képes legyen kapcsolatot tartani a hallgatóval, jól dekódolja a jelzéseit és tudjon rájuk reagálni. Ha például a partner hátradől a széken, leszegi az állát, keresztbefonja a karját, a jó szemű beszélőnek az az érzése támad, hogy nem sikerült hatást elérnie. Tudatára ébred, hogy másként kell megközelítenie a témát, ha a hallgatót meg akarja nyerni. Aki viszont észreveszi azokat a gesztusokat, amelyek a partner türelmetlenségét, elutasítását vagy fáradtságát jelzik, eldöntheti, miképpen reagáljon. A beleélő képesség nélküli kommunikátor azonban továbbra is botladozik. Két alapvető hiba lehetséges, ezek a viselkedésformák professzionális közszereplők esetében azonban nyilvánvalóan inadekvátak.

1.) Az egyiket az a típusú előadó követi el, aki elsősorban saját mondanivalójára figyel. Mindnyájan ismerünk olyan szónokokat, akik igen szabatosan igyekeznek fogalmazni, azonban esetleg jól felépített mondanivalójuk nemigen jut el a befogadóig, mert beszédük többnyire monoton, unalmas. Mivel nem képesek venni a hallgatóság visszajelzéseit, azt sem veszik észre, ha nem értik, ha túl hosszú vagy tartalmában elfogadhatatlan a mondanivaló számukra.

2.) A hallgatóság visszajelzéseire túl gyorsan, túl érzékenyen reagáló előadó is problémákkal küszködik. Aki mindenáron tetszeni akar, aki súlyos konfliktusként éli át, ha nem mindenki ért egyet vele, aki zavarba jön, amikor azt érzékeli, hogy a partner türelmetlen, az hajlamos lesz arra, hogy akár a mondanivaló tartalmát vagy

a kifejtésére szánt időt is megváltoztassa (feláldozza) a közönség szimpátiájának elnyerése érdekében. A „jópofizó”, a közönség kegyeit kereső szónok azonban a hitelességét, komolyságát kockáztatja. Az ilyenkor gyakran megjelenő zavart gesztusok a közönség számára az előadó bizonytalanságáról árulkodnak. Különösen nőknél a más szituációban sikeres, például szexuálisan felhívó (haj- és ruhaigazgatás) vagy infantilis viselkedéselemek jelenhetnek meg.

A jó szónok felismeri a közönség visszajelzéseit, és ezek alapján mérlegeli a reagálást. Érdemes például a távozni készülődő, türelmetlen közönségnek visszajelezni oly módon, hogy közöljük, mennyi ideig kérjük még a figyelmüket. Az unatkozó, fáradt hallgatóság esetén bármilyen váltással segíthetünk a helyzeten. A teljes elutasítást nehéz kezelni, hiszen a befogadó bezárkózik, s amíg meg nem változtatja a testtartását, addig hiába bármilyen erőfeszítés a megnyerése érdekében. Ha rá tudjuk venni, hogy „nyisson”, például emelje föl a kezét, álljon fel stb., már remélhetjük, hogy a továbbiakban valódi vevőként fog részt venni az interakcióban. A kritikus figyelem, a versengés gesztusai nem jelentik föltétlenül azt, hogy rossz úton járunk, de azt igen, hogy nem mindenki ért velünk egyet. Fontos észrevennünk ezeket a rosszallásra utaló jeleket, hiszen csak ebben az esetben dönthetünk arról, átadjuk-e a szót, és vállaljuk-e a vitát az illetőkkel, vagy még ugyanazon a kommunikációs egységen belül próbáljuk oldani a feszültséget. Észre kell venni a pozitív vagy negatív értékelő, illetve a zavartságot jelző gesztusokat, akár úgy döntünk, hogy reagálunk ezekre, akár nem.

Egy csokor, segítségül a partner lehetséges gesztusaiból:

- ha a partner felhúzza a szemöldökét, és alulról fölfele néz, valószínűleg kételkedik a szavunkban (21. kép);
- unalom esetén a fej teljes súllyal a kézre vagy az asztalra nehezedik (22. kép);
- aki megmarkolja a széket, előrehajol, fészkelődik: készen áll a távozásra;
- a zárt testtartás, a szemkontaktus hiánya a teljes elutasítás jele.

A hallottak értékelése is megjelenik a pantomimikában:

- figyelem, érdeklődés esetén jellemző a szemkontaktus, archoz illesztett kézgesztusok, a fej nem nehezedik a kézre (23. kép);
- figyelem és tetszés: nyitott testtartás, a fej kissé oldalra hajtva, kis mosoly (24. kép);
- a kritikus figyelem gesztuscsoportja: zárt testtartás, alulról fölfele nézés (25. kép);
- elgondolkodik a hallottakon: lassú arc- vagy állsimogatás, félretekintés (26. kép);
- valami kellemetlen, „ciki”, ebből még baj lehet: nyak-, illetve fejkavarás (27. kép);
- zavart gesztusok: tárgyak babrálása, láthatatlan pihék szedegetése, a szituációhoz nem illő mozgások, archoz illesztett kézgesztusok (28. kép).

21. KÉP. Kételkedés



22. KÉP. Unalom



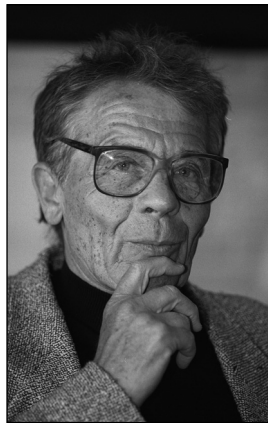
23. KÉP. Figyelem, érdeklődés



24. KÉP. Figyelem és tetszés



25. KÉP. Kritikus figyelem

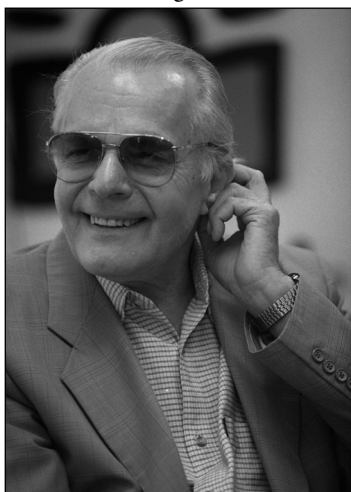


26. KÉP. Elgondolkodik a hallottakon

27. KÉP. Valami kellemetlen



28. KÉP. Zavart gesztusok



A kommunikátor természetes igénye, hogy a jobb benyomás keltése érdekében – hogy őszintének, magabiztosnak, hitelesnek stb. látszson – szeretné minél inkább kontroll alatt tartani pantomimikáját. Igen óvatosan kell azonban eljárunk több szempontból is, ha bármilyen változást szeretnénk elérni. Egyrészt, mert az önkéntelen mozdulatok ellenőrzése igen nagy szellemi erőfeszítést igényel. (Szinte lehetetlen az összes csatornán kibocsátott jelet tudatos kontroll alá vonni. Az ember képes figyelni arra, amit mond, még az arcjátékra is, a kezekre való figyelés azonban már a többi csatornán folyó kommunikációs teljesítmény csökkenésével járhat.) A másik szempont, ami miatt érdemes óvatosan változtatni:

a testmozgás kontrollja sokat ronthat a viselkedés természetességén. Fontos, hogy a változás belülről jöjjön, ne legyen mesterkéltné, erőltetett.

Mit tehetünk? Igyekezzünk olyan szituációt teremteni, amiben nem kell meghazudtolnunk magunkat. Amiben úgy viselkedhetünk, ahogyan érzünk, és azt mondhatjuk, amit gondolunk. Ha azt akarjuk, hogy lelkesnek látszunk, próbáljunk meg valóban lelkesedni. Hitessük el magunkkal, hogy nem kellemetlen, veszélyes, ellenséges a szituáció, amiben vagyunk, ha azt akarjuk, hogy ne látszunk kelletlennek, szorongónak, ellenségesnek.

Keressünk támasztékot, kényelmesen helyezkedjünk el, és helyezzük kezünket lazán a szék karfájára (29. kép). Ha természetesen jönnek a gesztusok, ez a pozitúra segíti a megjelenésünket. Ha zárt tartásból és túl feszes izomtónussal indítunk, gyakran nem elég az idő arra, hogy annyira felengedjünk, hogy spontán módon megjelenjenek a kéz gesztusai. A szituációtól és az egyéni temperamentumtól függően egy



vagy két kézzel, lehetőleg mell-m a g a s s á g b a n gesztikuláljunk (30. kép).

29. KÉP. Kényelmes elhelyezkedés

Ha pedig megjelennek azok a bizonyos zavart gesztusok, ne fokozzuk a bajt az-
zal, hogy egész pantomimikánk mentegetőzővé válik. Semmilyen nagyobb baj nem
történik egy-egy zavart gesztus megjelenésekor. Ezek csak akkor jelzésértékűek, ha
gyakran ismétlődnek. Próbáljunk ilyenkor is inkább nyugodtak maradni, kényel-
mesen elhelyezkedni, lazítani és nem ismételni a kellemetlen mozdulatot.

30. KÉP. Gesztikuláljunk mellmagasságban



31. KÉP. A tekintet iránya kommunikációs jelzés

A MIMIKA

Az arcon két testrészlet hordozza a legtöbb információt, az egyik a száj – rajzolata, feszessége, különböző szájtartások –, a másik a szem. A szem partnerre irányítása, a másik tekintetének keresése, röviden a szemkontaktus az arc fontos kommunikációs eszköze (31. kép). Információt nyújt számunkra a pupilla nagysága, a szem elhelyezkedése az arcon, a szem körüli izmok helyzete, amely a tekintet minőségét adja meg, valamint a szemkontaktus ideje, gyakorisága. A szem és a szemtájék rajzából a felénk irányuló érzelmi viszonyulást tudjuk leolvasni.

Egy-egy interakció során a partnerek az idő 30–70 százalékában tekintenek egymásra. Különbség van a beszélő és a hallgató nézési ideje és gyakorisága között. Az érdeklődő hallgató az idő 50–70 százalékában, egy-egy alkalommal huzamosabb ideig tekint az előadóra. (A szélső, 70 százalékos érték a nagyon érdeklődő női hallgatókra jellemző.) A beszélő az idő 30–50 százalékában tekint partnerére. Gyakran elnéz – mintegy a gondolkodáshoz, fogalmazáshoz visszavonul –, illetve tekintete időről időre visszatér a hallgatójára, így ellenőrizve a mondottak hatását, felfogva a partner visszajelzéseit. A 30 százaléknál kevesebb szemkontaktus érdek-

telenséget, elutasítást jelenthet mindkét fél részéről. A hosszan tartó nézés szűk pupillákkal az ellenségesség, míg a kitágult pupillák a pozitív izgalmi állapot kommunikációs jelzései.

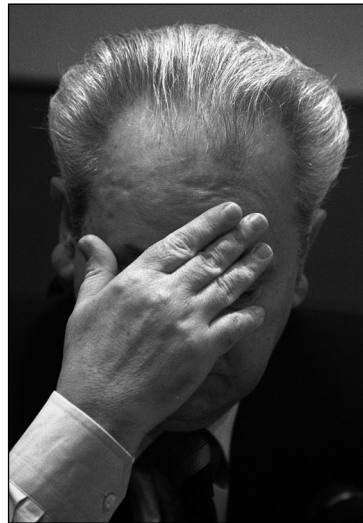
Annak az előadónak, aki egyszerre több emberrel kommunikál, külön nehézséget okoz a szemkontaktus fenntartása. Hajlamosak vagyunk arra, hogy önkéntelenül kiválasszunk egy vagy több pozitív figyelő arcot, és anélkül, hogy tudnánk róla, az előadás egész ideje alatt szinte kizárólag az érdeklődő hallgatóknak beszélünk. Az előadónak meg kell tanulnia pásztázni a hallgatóságot, különben nem jut megfelelő mennyiségű visszajelzéshez, és a szemkontaktusból kizártak könnyen elhanyagolva érzik magukat.

Az elkerülő szemmozgások, a szem eltakarása is jelzés a partner részéről, hogy nem akarja a kapcsolatot felvenni vagy abba akarja hagyni azt (32. kép). A tartós szemkontaktus keresése pedig a kapcsolat felvételére vagy fenntartására irányuló szándékot közvetítheti. Így a tekintet iránya alapján egy csoport esetében kirajzolhatók a rejtett kommunikációs hálózat vonalai, kire milyen gyakran tekintenek, bizonyos kérdések, döntések esetében kire irányulnak a tekintetek, vannak-e párok, akik szemkontaktussal folyamatos másodlagos kommunikációt folytatnak a csoport összejövetele alatt stb.

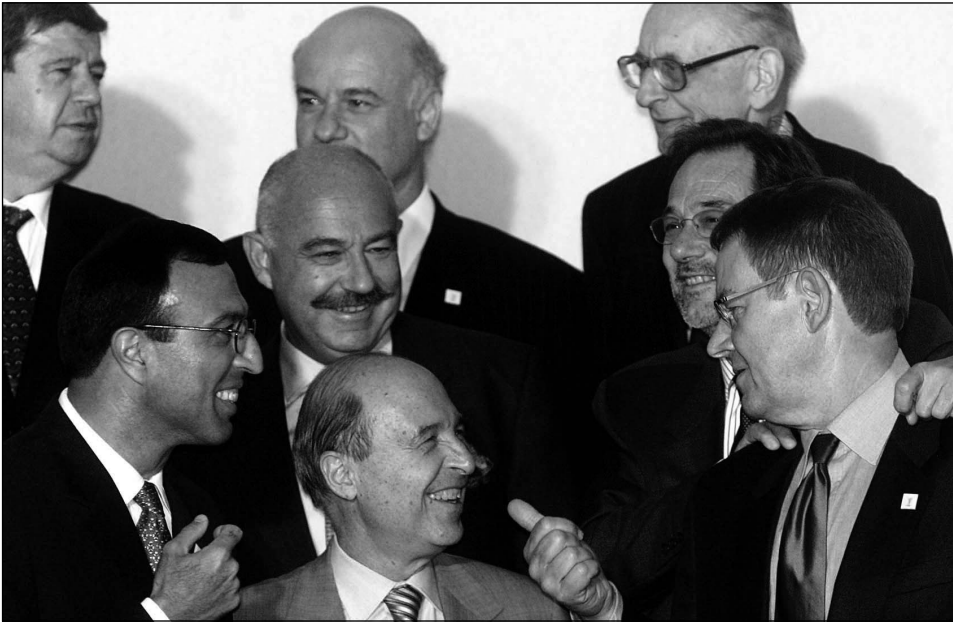
Bizonyos állandó, tartós arckifejezések a külső szemlélőben személyes tulajdonságokká fordítódnak le. Mászt mond nekünk magáról egy feszült arcú, összeszorított szájú ember, mint az, akinek ajkai lágy vonalúak. Ezek a kifejezések saját közelítési attitűdjeinket is befolyásolják.

A mosoly minden kultúra fontos kommunikációs eszköze, használata kultúránként eltérő módon, de mindenütt jelentős konvencionális szabályozás alatt áll (33. kép). Az amerikai kultúra a közszereplők számára szinte kötelezővé teszi a széles „fogpasztareklám-mosolyt”, nálunk ez a fajta, csak az ajkak oldalirányú elhúzásával járó „*keep smiling*” azonban – különösen, ha feszes arcizomzattal, szemkontaktus nélkül jelenik meg – inkább zavart, gyanút kelt. A sikeres és hiteles kommunikátorok visszafogottabban élnek az arc gesztusaival. A mosoly a kis félmosolytól akár a nevetésig terjedhet, azonban minden esetben a pozitív érzelmek, üdvözlés jelzésére szolgál. A szituációba nem illeszkedő, túlzott mosoly inkább gyanakvást, visszatetszést kelt.

32. KÉP. „Nem akarom látni!”



33. KÉP. A mosoly mint kommunikációs jelzés



GYAKORLATOK

1.) Testtartás, gesztusok

CÉLOK: a testtartás mint visszajelzés bemutatása, tudatosítása, a nyílt, zárt, laza és feszes izomzat, a különböző gesztusok és gesztuscsoportok értelmezésének fejlesztése; a nem szóbeli kommunikáció felismerése és a helyes reagálás megtanulása; a tájékozódást és a helyes reagálást segítő, tudatosan kevésbé kontrollált kommunikációs jelek – apró mozdulatok, testtartás, lábak mozgása stb. – megértése.

IDŐ: kb. 45 perc.

RÉSZTVEVŐK: a teljes csoport.

INSTRUKCIÓ: a résztvevőknek különböző testtartású embereket ábrázoló képeket osztunk ki. Megkérjük őket, hogy figyeljék meg a képen látható ember gesztusait úgy, hogy a mellettük ülők ne lássák, majd sorban mindenki kiül a „forró szék-re”, utánozza a képen látottakat. Megkérdezzük a csoport tagjaitól, mit jelenthet az adott gesztus egy képzeletbeli beszélgetőpartnernél. A résztvevőknek képekről kell felismerniük a lehetséges partner legfontosabb visszajelzéseit: az egyetértést,

a rosszallást, a figyelmet vagy az unalmat, a türelmetlenséget, az együttműködési készséget stb.

MEGJEGYZÉSEK: a gyakorlat kivitelezhető előre bekészített képek nélkül is: a gyakorlatvezető, illetve maguk a hallgatók is mutathatnak be különböző testtartásokat, gesztusokat stb. Amennyiben egy-egy nonverbális jel megfejtése nehéznek bizonyulna, érdemes javasolni a csoport tagjainak, hogy maguk is vegyék fel ezt a testtartást, mimikát stb., és figyeljenek az érzéseikre.

Hasonló módon bemutatathatjuk a többi kommunikációs csatorna jellegzetességeit. Például különböző hangszínen elmondott köszönések összehasonlítására vagy a mozdulatok dinamikájának megfigyelésére eljátszhatunk egy olyan jelenetet, amely az előadásról elkésző magabiztos, zavart vagy éppen agresszív hallgató pantomimikáját mutatja be.

MEGBESZÉLÉS: A nonverbális kommunikáció jellemzői. Fontos azonban e gyakorlattypusnál nyomatékosan fölhívni a résztvevők figyelmét arra, hogy a kommunikációs csatornákat egymástól csak művileg, a vizsgálat céljából lehet elválasztani. A különböző csatornákon párhuzamosan érkező információk kongruenciájáról, a kontextus és a kulturális különbségek figyelembevételével lehet az üzenet valódi tartalmáról megfelelő információkat szerezni. A gyakorlat során megbeszéljük a lehetséges és célszerű reagálási módokat.

2.) A nem szóbeli kommunikáció összes csatornája

CÉL: a nem szóbeli kommunikáció összes csatornájának egyidejű használatával, a szóbeliség kizárása mellett, többszereplős interakciók értelmezhetőségének megtapasztalása.

FOLYAMAT: a csoport két-három, esetleg négyfős kisebb csoportokra bomlik. A csoportok elvonulnak, és öt percet kapnak, hogy egy többszereplős rövid jelenetet kitaláljanak. A csoportok eljátsszák a jelenetet oly módon, hogy a szavak helyett egymás után következő számokat mondanak (a gyakorlatvezető bemutatja, vagyis a magyarázat közben hirtelen átvált szavakról számokra). A jelenetek végén egy kiválasztott elemző elmondja, hogy miről szólhatott a jelenet, kik lehettek a szereplők, és milyen viszonyban állhattak egymással (alá- vagy fölérendeltségben, szülő-gyermek stb. kapcsolatban). Ezután a csoport hozzászól a hallottakhoz, végül a jelenet szereplői szükség esetén korrigálnak vagy jóváhagynak.

3.) Nonverbális kommunikáció („kapu” tekintettel)

CÉLOK: a tekintet mint kommunikációs jelzés használatának megtapasztalása nonverbális gyakorlat során.

IDŐ: kb. 20 perc.

INSTRUKCIÓ: a résztvevők kört alkotnak. Egyvalaki középre megy. Két, egymás mellett állót kijelöl a vezető, ők lesznek a kapu. A jelölést a középen lévő nem láthatja. A kapu tagjai tekintetükkel hívogatják a középen állót, a többiek taszítják. A középre hívattnak meg kell találnia a kaput. Ha megvan, új ember mehet középre.

MEGBESZÉLÉS: miről lehetett észrevenni a kaput? Mennyire lehet pusztán a tekintettel kommunikálni? Mennyire használták a mimikát, illetve akár egyéb csatornákat is?

4.) Távolságbeállítás tekintettel

CÉLOK: a távolságtartás szabályai és jelzéseinek megismerése.

IDŐ: kb. 20 perc.

INSTRUKCIÓ: a résztvevők párokba rendeződnek. Ezután a párok tagjai fölállnak egymástól több méterre. A pár tagjai lassan közeledni kezdenek egymás felé. Megpróbálják jelezni egymásnak – elsősorban tekintettel –, hogy mikor jó mindkettjük számára a távolság.

MEGBESZÉLÉS: mint az előző gyakorlatnál, valamint intimitás, *proxemika*, személyes tér és megtörésének orvosi vonatkozásai.

ÖSSZEFOGLALÁS

A nem szóbeli közlések nem annyira a kommunikáció tartalmára, mint inkább a közlő érzelmi állapotára, a közönséghez való viszonyára utalnak. A befogadók számára igen fontos közlésértékük van. A szóbeli közlés hitelének és elfogadásának alapfeltétele a verbális és a nonverbális közlések összhangja.

Viselkedésünk legyen természetes, mesterkéletlen, nyitott! Tartsunk szemkontaktust a partnerrel, a közönséggel, mosolyogjunk, de csak indokolt esetben. Kerüljük az ideges gesztusokat (a test, az arc simogatását, tárgyak babrálását, nyakkendő igazgatását stb.)!

A VOKÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ

A nem szóbeli kommunikációnak van egy olyan jelzésrendszere, amely a kizárólag szóbeli kommunikációval együtt fordul elő: ez a vokalitás, a hanghordozás jellege. A kimondott szavak jelentésének nagy részét maga a hanghordozás adja meg. A hang barátságos, meleg, hűvös, semleges jellege között még akkor is éles különbséget tudunk tenni, ha nem látjuk a beszélőt.

A hatékony kommunikáció alapja saját mondanivalónk tagolt, érthető és élvezhető bemutatása, prezentálása. Prezentációra a kommunikációs helyzetek legtöbbszörében szükség van: hosszabb-rövidebb beszédek, beszámolók, hozzászólások sikere múlhat a bemutatás hatékonyságán. Értekezleteken gyakran tapasztaljuk, hogy azok, akik elvégzett munkájukat ügyesen prezentálják, jól és időben szólalnak meg, munkájuk színvonalától függetlenül elismertebbek lehetnek, mint mások, akik kevésbé tudnak vagy mernek beszélni emberek előtt. Mondanivalónk bemutatásának képessége a sikeres tárgyalásnak is előfeltétele.

Az alábbiakban a prezentáció néhány beszédtechnikai alapkövetelményét mutatjuk be.

Tanulmányi követelmények

A fejezet áttanulmányozása után a hallgatónak képesnek kell lennie

- felsorolni a prezentáció beszédtechnikai alapkövetelményeit, a légzés, a hangerő, a hangszín, az artikuláció és hangsúlyozás lehetséges hibáit és korrigálási lehetőségeit;
- beszédét érdekesen, érthetően és megfelelő stílusban előadni.

BESZÉDTECHNIKAI ALAPKÖVETELMÉNYEK

A nonverbális kommunikációnak van egy olyan jelzésrendszere, amely a verbális kommunikációval fordul elő – ez a hordozás jellege. Kimondott szavaink jelentésének nagy részét maga a hanghordozás adja meg. A hang barátságos, meleg, hűvös, semleges jellege között még akkor is éles különbséget tudunk tenni, ha nem látjuk a beszélőt. A hang ereje, dinamikája vagy a nyitottságra, vagy a zárkózottságra utal. A hangsúlyozások külön strukturálják a mondanivalónkat, és egyéb nonverbális jelzéseinkkel együtt teremtik meg az emberi kölcsönhatások komplex jelzésrendszerét.

Prezentációinknak általában három alapkövetelménynek kell megfelelniük:

- 1.) érthetőség;
- 2.) érdekesség;
- 3.) egyéniség, egyéni stílus.

A legfontosabb ezek közül az érthetőség. Ha a csatorna zajos, az információ nem jut át rajta. Semmilyen befolyást nem fogunk tudni gyakorolni a közönségre, ha a befolyásolandók nem értik, mit mondunk nekik. Véleményük, ha változik is, nem pozitív irányban.

Ha beszédünk jól érthető, de érdektelen, monoton, unalmas, a hallgatóság ingerküszöbe annyira megnő, hogy az információ szintén nem képes behatolni a tudatába.

A harmadik alapkövetelmény az egyéniség, az egyéni stílus. A cél az, hogy mindenki megtalálja a saját egyéni imázsát, amely azonban jól illeszkedik a cég, a szervezet imázsába is.

A LÉGZÉS

A légzés a hangadás alapja. A megfelelő mennyiségű levegő módot ad arra, hogy ott tartsunk szünetet, ahol az értelmi egységnek, szólamnak vége van, és ne ott, ahol kifulladásunk. Lehetővé teszi az erőlködés nélküli hangképzést, a hangerő fokozását. Régi, alapvető tétel: a természetes társalgási beszédben a légzés nem látható és főleg nem hallható. Az előadói beszédnél a légzés két követelménynek kell hogy megfeleljen:

- 1.) a levegő mennyisége mindig elegendő legyen a mondanivaló megformálásához;
- 2.) a légzés ne legyen kellemetlen, zavaró a hallgatóság számára.

Az összevissza kapkodott levegővétel a beszédet töredezetté és nehezen érthetővé teszi. Megfelelő mennyiségű levegő hiányában a keletkező feszültség hiányt a hangszalagok izmainak kell kiegyenlítenie, ami a hangszalagok kimerüléséhez, rekedtséghez, fátyolos hanghoz vezet. A hibás légzés azonban nemcsak a hangszalagokat, hanem a szereplő imázsát is tönkretelheti. A kapkodó, légszomjjal küzdő, ziháló előadó azt az érzést kelti a hallgatóban (többnyire nem is megalapozatlanul), hogy képtelen leküzdeni lámpalázát, ideges, feszült.

A HANGERŐ

A hangerő helyes fokozásának a jó légzéstechnika az alapja. Ha több levegőt bocsátunk a hangszalagokra, a hangerő anélkül növekszik, hogy a hang elvesztesse teltségét és természetes színét. A hangerőfokozás helyes technikájának elsajátítása a hangszalagok kímélése szempontjából is fontos. Sokan a hangerőfokozást csak a

hangmagasság emelésével tudják végrehajtani. Ez a „visítás” nemcsak kellemetlen, hanem az alaphangszíntől való huzamosabb idejű eltérés a hangszalagok gyors kifáradásához is vezet.

A hangerő megválasztásánál a hallgatóság száma és távolsága a meghatározó tényező. Minél nagyobb számú és távolabbi a hallgatóság, annál hangosabban, annál nagyobb gesztusokkal, „érzelmesebben” kell beszélnünk. Szabadtéri, nagy szónoklatokra tehát csak az vállalkozzon, aki bírja hanggal. Ha a hallgatóság távolsága kb. másfél és három méter között van, akkor közepes hangerőt használunk.

Minden előadónak éreznie kell hangereje teljesítőképességét, e teljesítőképesség határát, nehogy a beszéd vége felé erőlködő, rekedt szónokot halljon a közönség.

A HANGSZÍN

A hangszín és a dallam – a hangerővel ellentétben – nem annyira a szituációhoz, mint inkább a beszélő személyiségéhez és érzelmi állapotához alkalmazkodik.

A hangfekvés (tenor, basszus, szoprán) részint a hangszalagok hosszától (hosszabb hangszalagok mélyebb hangot hoznak létre), részint a rezonáló üregek nagyságától függ. Csakhogy sem a hangszalagjainkat, sem a rezonáló üregeket (mellüreg, arc-, koponyaüreg) nem használjuk egyformán.

A laza, oldott, kiegyensúlyozott, magabiztos emberek, akik bátran vállalják érzelmeiket, telt, csengő, dallamos beszédet használnak. Az őszintén érzelmes, patetikus beszéd szintén mellhangon szól. (A művi pátosz azonban torokba szorított.)

Míg az előbb említett úgynevezett mellhang akkor keletkezik, ha a hangszalagok lazák és teljes hosszukban rezegnek, a fejhang (vagy falzett) képzésekor a hangszalagok alsó része feszesen egymáshoz préselődik, és csak a felső harmad rezonál. Ez a hang magas, sipító és amellet, hogy kellemetlen, hosszú távon a hangszalagok kifáradásához is vezet.

Ha dühösek, izgatottak vagyunk, hangunk természetes módon megemelkedik. Az állandó fejhang azonban mindig mesterkelt, mindig hamisan cseng. A hölgyeknek különösen vigyázniuk kell, mert könnyebben csuklanak fejhangba, ha szerepelniük kell, sőt vannak, akik egész életükben fátyolos fejhangon affektálnak anélkül, hogy tudnának róla.

A visszafojtott fátyolos hang gyakran ad feleslegesen nagy jelentőséget, drámaiságot a mondanivalónak.

A mély hangfekvés a magasnál sokkal őszintébben szól. Ez a bizalmas közlés, a meghittség és a bánat hangsávja. Ha azonban valaki állandóan a középhang-sávja alatt beszél, halk és rekedtes lesz a hangja. Az alaphangnál kicsit mélyebben szóló hang ugyan őszinte és mesterkéletlen, de bizony általában nem túl lelkes, sokszor pesszimista. A mély és erősen rekedtes hang pedig gyakran az alacsony szociokulturális státus jelzése.

A hangszín teltsége függ a rezonáló üregek használatától is. A fölösleges izom-feszülés feloldása, a hang előrehozása teltebbé teszi a hangot, míg a feszes ember hangja gégebe szorított, gépszerű. Ez a hangszín annyira üresen cseng, hogy miközben az előadó mély meggyőződéséről és teljes egyetértéséről szónokol, érezzük, hogy még saját szövegével sem ért egyet. A beszéd színtelen, dallamtalan, személytelen.

A közéleti beszéd a középhangsávon folyik, abban a hangterjedelemben, amelyben még jól hallható, kényelmes beszéd zajlik. Minél szélesebb a középhangsávunk, annál színesebben, élvezetesebb tudunk beszélni erőlködés nélkül. Ha az előadó nyitott és felszabadult, akkor a hangterjedelme kitér, a hang csengővé, teltté válik. A szégyenlős, elfogódott ember hangja azonban mindig fakó, dallamtalan.

AZ ÉRTHETŐSÉG

Bárkinek, aki közölni akar valamit másokkal, megfelelő sebességet, hangerőt és főleg kiejtést kell használnia, különben az információ egyszerűen nem megy át a csatornán.

Napjainkban egyre inkább jellemző a beszédtempó fölgyorsulása és az artikuláció elmosódása. Ez a jelenség gyakran jár együtt a beszéddallam, a ritmus jellegzetes megváltozásával. Bár ez a tünetegyüttes, a hadarás egyre elterjedtebb – különösen a fiatalok körében –, egyáltalán nem elfogadott. A hallgatót a nehezen követhető beszéd fárasztja és idegesíti, sokakat pedig a magyartalan hanglejtés bosszant.

A sebesség növelésével a beszéd egyre érthetlenebbé válik: hangok alakulnak át, tűnnek el. Különösen a hosszú szavakban és a mássalhangzó-torlódásban ejtett hangok csonkolódnak. A szó végi *k*, *t*, *p* eltűnik, az *r*-ből *l*, az *l*-ből *j* lesz, a sziszegők, az *sz*, *c*, *z*, *s*, *cs*, *zs* hangok összemosódnak. A hosszú és rövid hangok közötti különbség eltűnik.

A másik jelentős probléma a ritmuszavar. A szünetek nem a logikus mondatalkotás szabályai szerint következnek, hanem teljesen rendszertelenül. Úgy érezzük, hogy a hadaró addig beszél, amíg ki nem fullad, akkor megáll, hezitál, majd újra lökészerűen elkezdi beszélni.

A beszéddallam is jellegzetesen megváltozik. Jobb esetben – főleg hölgyeknél – mindig ugyanaz a dallam ismétlődik, föl-le, föl-le, mint a patak csobogása. Rosszabb esetben a beszéd teljesen monotonná válik.

Mivel a sebesség növekedésével egyre kevésbé tudjuk gondolatainkat nyelvtanilag helyesen megformált mondatokká alakítani, egyre gyakoribbak lesznek a ragozási, egyeztetési hibák, nincs időnk megkeresni a megfelelő szavakat, ezért viszonylag szűk szókinccsel, kevés szinonimával interpretáljuk mondanivalónkat.

A legelső, amit tehetünk beszédünk javítása érdekében, hogy megpróbálunk kontrollt gyakorolni artikulációnk fölött még akkor is, ha úgy érezzük, hogy kényszeresen és természetellenesen mozog a szánk. A környezet azonban annyit vesz

észre ilyenkor, hogy kicsit lassabban és sokkal érthetőbben beszélünk. Komoly javulást hoz az is, ha csak az *r* hangot minden helyzetben jól ejtjük.

Aki hajlamos a gyors beszédre, főleg prezentáció alatt lassítson. Ha lehet, ne csak a beszédben, hanem az evésben, a járásban, ahogy a tárgyakért nyúl stb., hiszen az ember temperamentuma szituációról szituációra nem változtatható. A mindig rohanó, elfoglalt, kapkodó vezetőknek ez nehéz lehet, de legalább közvetlenül a fontos beszéd előtt lassítson: az ajtót gondosan csukja be maga mögött, nyugodt tempóban menjen oda a székhez, és úgy helyezkedjen el, hogy a hátát a támlára, a karját a karfára támasztja, az izmait kicsit ellazítja, és papírjait gondosan elrendezi. El kell hitetnie magával, hogy érdekes és fontos, amit mond, nincs a hallgatóság terhére, szívesen hallgatják, nem kell sietnie.

A HANGSÚLY ÉS A HANGLEJTÉS

A beszédünket az értelmezési szándék strukturálja, ennek megfelelően hangsúlyozunk. Mindig a lényegesnek, fontosnak tartott momentum kap nyomatékot, ami a szövegben az új információt hordozza.

Bár a vezető általában a saját szövegét mondja, tehát tudnia kellene, mit akar kiemelni, mégis gyakori hangsúlyozási hibák teszik a prezentációt nehezen érthetővé, sokszor idegenszerűvé, időnként kisiskolássá.

A hangsúlytalan beszéd monoton és unalmas, nincs benne kiemelés, és ez nehezíti az értelmezést. A túl sok hangsúly viszont töredezetté, fontoskodóvá teszi a beszédet. A sok kiemelés miatt szintén nehezen követhető a tartalom: nem tudni, mi a lényeg.

Többféle módunk van a lényeg kiemelésére. Lehet nyomatékot adni hangerő-, hangmagasság-, hangsebességváltással, szünet közbeiktatásával, gesztusokkal. Fontos, hogy ne éljünk vissza a váltások figyelemfelkeltő erejével, az indokolatlan – érzelmi vagy értelmi ok híján való – kiemelés félrevezeti a hírértékű váltásokhoz szokott hallgatókat.

A kifejezés legkisebb egysége a szólam. Szólamon olyan, szorosan összetartozó beszédegységet értünk, amelyet egy főhangsúly uralma alá rendelünk, és egyetlen levegővétellel – a hangsúlytalan szavakat a hangsúlyoshoz kötve – ejtünk. Ez az egység lehet egy vagy több szó, esetleg egy egész mondat.

Gyakori hiba, hogy a szólamok tovább már nem bontható egységeit is darabokra bontják, és minden szót külön-külön hangsúlyoznak (mintha minden egyes szavunk rendkívül fontos lenne). Ez a beszéd lassú, töredezett és unalmas. A hangos, feszes, merev, túlhangsúlyozott beszéd hallatán az a kellemetlen érzésünk támad, hogy valamit ránk akarnak erőltetni, az ember ilyenkor automatikusan ellenáll a meggyőzési kísérletnek.

Előfordul, főleg felolvasáskor, az iskolás hangsúlyozás: az előadó vesszőnél fölviszi a hangsúlyt, pontnál le, a többi szövegrészt azonos hangmagassággal olvassa.

Csakhogy a magyar nyelv nem csupán a központozások szerint tagolódik. A helyes hangsúlyozás szerint a legfontosabb szó, annak is az első szótagja nyomatékot kap, majd ereszkedő hanglejtéssel mondjuk a hozzá tartozó hangsúlytalan szavakat. Mindig így mondjuk a jelzős szerkezeteket: *vevőközpontú* magatartás, *munkahelyi* légkör, *feketegazdaság* stb., szintén így hangsúlyozzuk az állandó összetételű szókapcsolatokat: *sikert* arat, *valótlanságot* állít, *szemére* hányja stb. Ha ezeket szétbontjuk, a beszéd teljesen szétesik.

A szólamokra bontás nem azt jelenti, hogy a szólamhatárnál föltétlenül szünetet kellene tartanunk, vagy a szólamokat el kellene választanunk egymástól. Az összetartozó szólamokat kötni kell, különben a beszéd töredezetté válik. A szólamok nem egyforma erejűek, egyik hangsúlyosabb, a másik kevésbé.

Néhány tanács a helyes hangsúlyozásra: hangsúlyt kapnak

- a tagadósók;
- a kérdősók;
- az ellentétet vagy a párhuzamot kifejező egységek;
- a felsorolás és a fokozás.

Az indulat, az érzelmek teljesen átalakítja a hangsúlyviszonyokat. A felhevült szónok érzelmei adnak nyomatékot minden szónak. A hangsúlyozás, a hanglejtés rendkívül variábilis. Az előadó eldöntheti, mi a mondanivalójában a lényeges és mi a lényegtelen, mi mivel tartozik össze stb.

FELOLVASÁS JEGYZETBŐL VAGY SPONTÁN BESZÉD?

Az előadó a szituáció és saját képességeinek ismeretében eldöntheti, milyen mértékben támaszkodik a papírra.

Első lépésben végig kell gondolnia, milyen erősségei és gyengeségei vannak, milyen képességekkel rendelkezik. Például: tud-e élményszerűen, kifejezően olvasni? Le tudja-e győzni a spontán beszéd okozta lámpalázat? Jellemző-e rá, hogy elfelejt fontos részeket, illetve túl sokat hezitál, ha nem használ jegyzetet? Szokott-e jegyzetet, vázlatot készíteni, milyen mértékben tudja használni ezeket?

Azt is fontos mérlegelni, hogy adott szituációban milyen megoldási lehetőségek a leghasznosabbak. Nem illik például spontán, így óhatatlanul kissé megváltoztatva előadni konszenzus alapján készült szöveget (mondjuk, egy elnökségi ülésről szóló összefoglalót). Ha túl hosszú a szöveg, sok adatot, nevet tartalmaz, ajánlatos papírt használni (legalább egy vázlatot). Az viszont már némileg komikus, ha valaki felolvasást tart egy vitában vagy kérdésre válaszolva.

A felolvasásnak a meggyőző erő és hatásosság szempontjából jóformán csak hátrányai vannak, azonban néha elkerülhetetlen. Egy közszereplőtől elvárható, hogy tudjon folyékonyan olvasni, ellenkező esetben a közönség remekül szórakozik az előadó rovására. Többnyire azonban a folyékony, ám monoton, gépies, iskolás hangsúlyozáshoz szokott közönség joggal kedvetlenedik el egy-egy vaskos

papírcsomó láttán. A papírcsomót szorongató szónok pedig kénytelen lemondani a gesztusok nyújtotta kifejezőkészség lehetőségéről, de a nyelvi kifejezőeszközökkel is szűkösebben élhet.

A spontán beszéd már sokkal élményszerűbb. Mivel a gesztusok, a mimika és a szöveg szinkronban vannak, a szereplés hitelesebb, meggyőzőbb. A folyékony, ismétlésektől mentes, logikusan fölépített, spontán előadói beszéd ritka szellemi teljesítmény, és joggal kelt elismerést a hallgatóságban. Erre azonban kevesen képesek. A legtöbben arról panaszkodnak, hogy amennyiben papír nélkül, pláne felkészületlenül kénytelenek beszélni, megszorognak az úgynevezett hezitációs (gondolkodási) szünetek, amit kínos csend, ő-zés vagy toldalékszavak („igen, izé, mit is akartam mondani?”) töltenek ki. Az is felettébb kínos, ha az ember elfelejti, hol tartott, esetleg ismétli magát, felcseréli a sorrendet, vagy miután leült, jutnak eszébe fontos gondolatok. Ezért aztán sokan túlságosan szoronganak egy-egy ilyen szerepléskor, pedig a közönség nem veszi annyira zokon, hogy a rögtönzésnél az előadó nem beszél olyan folyamatosan, néha ismétli magát, hezitál. Kárpótolja ezért az őszinte beszédmód, a spontaneitás, a humor, az, hogy az előadó aktív szemkontaktust tart, reagál a visszajelzésekre.

Érdeemes megtanulni rövid jegyzet, vázlat alapján beszélni. Ha rövid jegyzetet használunk, az olvasás és a spontán beszéd előnyeit egyszerre érvényesíthetjük. A papírt föl lehet venni, le is lehet tenni, sőt, a tenyérben elférő, kicsi kártya egyáltalán nem akadályozza a gesztikulációt, miközben elkerülhető, hogy valamit kifelejtünk, felcseréljük a sorrendet, pontatlanul idézzünk. Még egy nagy előnye van: a jegyzet szinte minden szituációban korlátlanul használható. Írhatunk előre egy rövid vázlatot, és használhatjuk bátran a papírt és ceruzát értekezleten, vitán, kerekasztal-beszélgetésen is. Ha papírra vetjük az előttünk elhangzottakkal kapcsolatos gondolatainkat, az két előnnyel is jár: egyrészt nem felejtjük el menet közben, mit is akartunk mondani, ha ránk kerül a sor, másrészt rendszerint idegesíti a vitapartner, ha azt észleli, hogy ellenfelének felcsillan a szeme, és leír valamit.

Ha mégis a felolvasás mellett döntünk, próbáljunk élményszerűen olvasni, mintha akkor fogalmaznánk a mondanivalónkat. Nézzünk föl időnként a papírból, és ha lehet, a fontosabb részeket mondjuk papír nélkül.

Súlyos következményekkel jár, ha az előadó összekeveri a spontán, a jegyzet alapján való beszéd és a felolvasás egyes elemeit. Ez akkor szokott bekövetkezni, ha a gyakorlatlan prezentőr a spontán beszéd mellett dönt, de nem tud ellenállni a kísértésnek, és szó szerint leírja az előadás szövegét vagy annak egy részét. Az előadás folyamán a leírt szöveghez próbál emlékezetből ragaszkodni. Ez persze nem sikerül, ezért lopva belepillant a papírjába, amin viszont nem tud tájékozódni. Többségünk számára legcélravezetőbb, ha csupán néhány kulcsszó, kulcsmondat kerül a papírra. Éppen annyi, amennyiről az adott mondanivaló eszünkbe jut.

GYAKORLATOK

1.) Beszédtechnika

CÉL: a helyes kiejtés, hangsúlyozás, hanghordozás megtanulása.

GYAKORLATOK: beszédtechnikai probléma esetén, illetve akkor, ha valaki profesz-szionális szónok kíván lenni, szakképzett logopédus által vezetett beszédtechnikai képzést szükséges igénybe venni. (Ajánlott irodalom: Montágh 2001.)

2.) A hanghordozás jellege

CÉL: a különböző személyiségtípusok megjelenítése a vokális kommunikációban; hanghordozási repertoárunk bővítése.

IDŐ: kb. 10 perc.

FOLYAMAT: a csoport létszámával azonos számú személyiségvonást gyűjtünk a táblára, például: vagány, magabiztos, barátságos, megfontolt, erőszakos, szorongó. Az egyes tulajdonságokat felírjuk egy-egy cédulára, majd kalapba tesszük. A csoport minden tagja húz egy lapocskát. Ezután mindenki a számára megadott tulajdonságnak megfelelő hanghordozással bemutatkozik (név, lakhely). Minden bemutatkozás után a csoport tagjai megtippelik, melyik személyiségvonás alapján történt a bemutatkozás. A végén a tippeket összevetik, a tanulságokat megbeszélik.

3.) Olvasás jegyzetből vagy spontán beszéd

CÉL: az egyéni kommunikációs sajátosságok felmérése.

IDŐ: kb. 120 perc (résztevőnként 5-5 perc produkció és 10-15 perc elemzés).

FOLYAMAT: a résztvevők egy 10-15 soros újságcikket kapnak. A feladat a következő: előbb olvassa föl a hírt, majd jegyzetei alapján mondja el a háttérismereteket hozzá, végül spontán fűzzön hozzá kommentárt, véleményt.

A gyakorlatot videóra vesszük, majd megbeszéljük az előadó speciális kommunikációs képességeit, például tud-e élményszerűen olvasni, saját jegyzetből beszélni, spontán jól fogalmazni. Ezek alapján egyéni kommunikációs stratégiát készítünk.

ÖSSZEFOGLALÁS

Semmilyen befolyást nem tudunk gyakorolni a közönségre, ha az nem érti a beszédünket. Rólunk alkotott véleményük, ha változik is, nem pozitív irányban. A jobb megértés érdekében a kiejtés legyen pontos és tiszta, kerüljük a túl gyors, kapkodó beszédet, a légzés legyen természetes, nem látható és nem hallható, a hangerő tegye lehetővé, hogy még a hátsó sorokban ülők is pontosan értsék a mondanivalót.

Ha a beszéd érthető ugyan, de érdektelen, monoton, unalmas, hosszabb távon senki sem fog figyelni ránk, így az üzenet nem jut el a befogadó tudatáig. Az érdekes beszéd tartásának alapszabályai a következők.

A magyar beszéd dallama ereszkedő ívű, amitől csak érzelmi vagy értelmi okból lehet eltérni. A különböző nyelvek dallama eltérő, de a fenti szabály minden esetben jellemző. Kerüljük a monoton, unalmas, dallamtalan beszédet! Kerüljük a kisiskolás dallamvezetést. Inkább beszéljünk spontán fogalmazással vagy rövid jegyzeteinkre támaszkodva, semmint előre leírt szöveget kelljen felolvasnunk!

Mindig az a lényegesnek, fontosnak tartott momentum kapjon nyomatékot, amelyik a szövegben az új információt hordozza. Kerüljük a töredezett, túlhangsúlyozott, tudálékos vagy hangsúlytalan, monoton beszédet!

A hangszín árulkodik az előadó személyiségéről, temperamentumáról, érzelmi állapotáról. A közéleti beszéd középhangsávon folyik, abban a hangterjedelemben, ahol a jól hallható, kényelmes beszéd zajlik. Ebben a hangsávban színesen, élvezetesen, csengő hangon beszélhetünk. Kerülni kell a természetes hangszínünktől eltérő, túl magas vagy túl mély, torokba szorított, esetleg fátyolos hangot!

A SZÓBELI KOMMUNIKÁCIÓ

A szóbeli kommunikáció valamennyi kommunikációs csatorna közül a legbonyolultabb kóddal rendelkezik. Írott formájában a legtipikusabb eszköze a közvetett kommunikációnak. Ezen a csatornán keresztül egyezményes, közmegegyezésen alapuló jeleket továbbítunk, amelyek önmagukban alkalmasak arra, hogy bármilyen információt továbbítsanak. Különösen jó nyelvi kifejezőkészség esetén olyan érzelmeket, indulatokat, vizuálisan érzékelhető jelenségeket is képesek vagyunk közölni, amelyek természetes közlési csatornáit nem szóbeliek. Érzéseket, fájdalmakat, netán tájákat csak szavakkal leírni nem könnyű feladat. A szóbeli közléseknél rendkívüli jelentősége van a pontos kifejezésnek, annak, hogy mondanivalónkat miként értik, hogyan jegyzik meg.

Tanulmányi követelmények

A hallgatónak a fejezet áttanulmányozása után képesnek kell lennie

- a beszéd céljának, a szituációnak és a hallgatóság összetételének elemzésére;
- a közönség intelligenciájának, szakértelmének, társadalmi státusának megfelelő nyelv- és szóhasználat kimunkálására;
- az információ optimális mennyiségének, adagolásának megtalálására;
- az előadói beszéd megszerkesztésére;
- a szemléltetőeszközök adekvát használatára.

NYELV- ÉS SZÓHASZNÁLAT

A jobb megértés érdekében az előadónak mondanivalója megformálása során a közönség nyelvhasználatához kell alkalmazkodnia. A felhasznált szavak ugyanis nem mindig ugyanazt jelentik a kibocsátó és a befogadó szemszögéből. Más és más egyéni tapasztalat és érzés társul a szavakhoz a beszélő és a hallgató részéről. Külön nehézséget okoznak olyan jelenségek, mint például a szóhasználat, a szófordulatok, speciális kifejezések beiktatása, amelyek csak bizonyos embercsoportok számára érthetőek (szaknyelv, zsargon, orvosi műszavak stb.). Bárki, aki ezt nem veszi figyelembe, könnyen abba az illúzióba ringathatja magát, hogy a partner megértette, amit mondott, holott az önmaga számára korrektnek tűnő – általa pontosan kódolt – üzenet a befogadók számára dekódolhatatlan.

Eltérőek vagyunk abból a szempontból is, hogy mennyire jól, pontosan használjuk a szavakat, kinek mennyire fontos a verbalitás, ki milyen könnyedén tudja kifejezni magát. A nyelv ilyen jellegű használatát kifejezőképességnek nevezzük. Az előadónak azonban tudnia kell, hogy a jó kifejezőképesség önmagában nem mindig hatásos. A különböző kultúrák és népcsoportok, társadalmi csoportok más-más részét használják ugyanannak a nyelvnek. Általában az egyén minél magasabb társadalmi rétegehez tartozik, annál több szót ismer és használ, annál jobban képes élményeit és megfigyeléseit elvont kifejezésekben megfogalmazni. Ezért rendkívül fontos, hogy az előadó alkalmazkodjon a hallgatóság szókincséhez, nyelv- és szóhasználatához.

De ez még mind nem elég: a nyelvhasználat maga is sokszoros normatív szabályozás alatt áll. Egyrészt megvan a nyelvhasználat sajátos etikettje, amely egyes társadalmi rétegekhez és csoportokhoz kötött, azoknak a szerepmeghatározásaiba tartozik bele. Ami bizonyos társadalmi közegben elfogadható, másutt rosszallást, elutasítást válthat ki. Ez kiterjed a tiltott szavakra és témákra, az úgynevezett tabukra, amelyek rétegenként és közösségenként mások. Fontos tehát, hogy a felhasznált szavak mindkét fél számára ugyanazt jelentsék mind értelmi, mind érzelmi vonatkozásban.

Az információ bevésése és emlékezetben tartása

Megfelelő szóhasználat esetén a hallgató megérti a hallottakat, de ez még nem jelenti azt, hogy meg is jegyzi, meg is tanulja az előadó által közölteket.

Valaminek a tartós emlékezetbe véséséhez ismétlésre van szükség. Egy átlagosnak tekinthető kommunikációs aktus során a közlőnek legalább háromszor van lehetősége arra, hogy ugyanazt elismételje. A közlés elején, amikor vázlatosan elmondja, hogy miről fog beszélni, a közleményben magában, amikor a tárgyról beszél, és a közlés végén, amikor összefoglalja azt, ami elhangzott. Laboratóriumi körülmények között bizonyították, hogy ha az összes többi körülmény azonos, akkor minél többször találkozunk valamivel, annál jobban fogjuk kedvelni.

Fontos tehát, hogy a kommunikáció során fel kell kelteni és fenn is kell tartani a befogadó(k) figyelmét. A kommunikátor használhatja az előbbi célra a kommunikáció különböző csatornáit, a váltások figyelemfelkeltő erejét, a humor, a különböző érzekletes illusztrációk eszközét, miközben nem szabad elfelejtenie, hogy hosszú távon csak úgy tarthatja fenn a hallgatója figyelmét, ha olyan témát választ, amely érdekli, érzelmileg megmozgatja, elgondolkoztatja, vagy egyszerűen, amit érdekében áll hallgatni.

Az információt tagolni, megfelelően adagolni, a jobb érthetőség érdekében strukturálni kell, illetve lehetőleg különböző kommunikációs csatornákon, többféleképpen (szóban, írásban, vizuálisan stb.) megjeleníteni. Az üzenetátadás ha-

tékonysága meglehetősen nagy mértékben növelhető, ha a legfontosabb elemeket írásban rögzítjük.

A bevésést, tanulást elősegíti bármilyen pozitív megerősítés, ami a megjegyzendő információt követi vagy azzal kapcsolatban áll, például ha előre felhívjuk a figyelmet, most olyan részhez értünk, amely fontos, amire összpontosítani kell vagy amit nem könnyű megjegyezni.

A mondatok hossza

Az egyik legsúlyosabb, de nem ritka hiba, ha az előadó szinte soha nem viszi le a hangsúlyt. Ez általában abból adódik, hogy a beszélő nem érzi a mondathatárokat, úgy tekinti a mondanivalóját, hogy minden mindennel összefügg. Az is gyakori, hogy a beszélő így tartja magánál a szót. Mindenképpen meg kell azonban tanulnunk: egy mondat – egy gondolat. A mondatok lehetséges hosszát ugyan a körülmények is befolyásolják (minél nagyobb például a közönség, annál rövidebbek legyenek a mondatok), mégis a szónok feladata a szöveg minél jobb tagolása. Ennek leghatásosabb módja a mondatvégek határozott jelzése (hangsúly le, szünet).

Amennyiben intelligens, tájékozott és kisebb számú a közönség, két-három tagú összetett mondatokat használhatunk. Tömeg előtt azonban egyszerű bővített vagy maximum két tagmondatból álló összetett mondatokból építkezhetünk. Felolvasás előtt a szövegünket a mondatok hossza tekintetében is javítsuk. A jól tagolt szöveget könnyebb felolvasni is, értelmezni is.

A MONDANIVALÓ STRUKTURÁLÁSA

A közlések hatékonysága gyakran azon múlik, hogy az előadó mennyire képes a mondanivalóját a befogadók képességei, intelligenciája, kultúrája szerint megformálni. Ez nemcsak a nyelv- és szóhasználatra vonatkozik, hanem a mondanivaló megszerkesztésére is.

Minden beszéd alapvetően három részből áll: bevezetésből, kidolgozásból és befejezésből.

A beszéd bevezetése

Mondandók bevezetése fontos, hogy tartalmazza a téma pontos megjelölését, valamint gyakran gondot fordít a partner témára való érzelmi ráhangolására, megnyerésére. Azaz elmondja, miről lesz szó – tartalmilag és érzelmileg –, valamint alkalmas a beszélgetés egyes részeinek kijelölésére, elváltatására. Például: „A napirendi pont előadójaként szeretném önöket tájékoztatni a törvényi szabályozás várható

változásairól. [*Témamegjelölés.*] Rendkívül fontos, hogy időben felkészüljünk ezekre a változásokra, hiszen megfelelő felkészüléssel versenyelőnyhöz juthatunk, bár a legtöbb változás alapvetően negatív előjelű a piaci szereplők számára. [*Érzelmi ráhangolás.*]

Beszámolóm első részében a támogatási rendszer, valamint a reklámtörvény várható módosításairól szeretnék beszélni, majd arról, hogyan érintik ezek a változások a vállalatot.” [*Témavázlat.*]

Jó módszer, ha az előadó olyan kijelentéssel kezdi a beszédét, amelyben mindnyájan egyetértenek, vagyis a vitatott téma azonosan megítélt elemét emeli ki. Például: „Cégünk azon kevesek közé tartozik Magyarországon, amelyek nem kis nehézségek árán, de talpon tudtak maradni a rendszerváltást követő zűrzavaros időkben. Ehhez azonban meg kellett tanulnunk időben észlelni a jogszabályi változásokat annak érdekében, hogy ne érjenek minket felkészületlenül.”

A jó beszédkezdés gondot fordít a hallgató szimpátiájának elnyerésére, aminek egyik hatásos módszere a befogadók önbizalmának, kompetenciaérzésének növelése. Például: „Az itt ülök döntésétől igen nagy mértékben függ a vállalat jövője, ami egyben több száz magyar munkavállaló megélhetését, boldogulását is jelenti.”

A beszéd kidolgozása: tárgyi, tartalmi szakasz

A beszéd kidolgozásánál követjük a bevezetőben megjelölt irányt. Az egymással összefüggő részeket egy-egy tételmondatral nyitjuk, majd a tételmondatban megfogalmazottakat alátámasztjuk. Az alátámasztásra használhatunk egy vagy több szempontú érvelést, bemutathatunk eseteket, statisztikákat, tudományos eredményeket, illusztratív példákat stb. Egy-egy tétel kidolgozása után a zárómondat tartalmazhatja a hallottak összefoglalását, a következtetéseket és átvezetést a következő tételre.

Az alábbiakban a szöveg kidolgozására mutatunk be példát. Az első változat a megszerkesztett, majd a szerkesztetlen verzió olvasható.

Szerkesztett változat

„A támogatásra szánt pénzek általában csökkennek. [*Tételmondat.*]

Néhány termékünk várhatóan lekerül a támogatottak listájáról. Ezek az egészséges csecsemőknek adható követő tápszerek, amelyek eddig 50 százalékos támogatást élveztek.

Vannak olyan termékeink, amelyeknél nem csökkentették ugyan a támogatás mértékét, de az új szabályozás szerint a támogatást a piacon kapható legolcsóbb, azonos hatóanyagú szerhez igazítják. Ez a szabályozás legtöbb termékünknel drágulást okoz.

A diagramon látható a drágulás mértéke az egyes termékeknél. Mint megállapíthatják, az átlagos áremelkedés kb. 10 százalékos, de például a JKL ára várhatóan 56 százalékkal emelkedik, ami meglehetősen érzékenyen érinti a betegeket.

Csupán termékeink 40 százalékát nem érintik a támogatásváltozások. A részletes adatokat a kiosztott táblázatok mutatják.”

Szerkesztetlen változat

„Tudják, a leginkább a JKL drágul, nem tudom, mit fognak szólni a betegek. Vannak olyan termékeink, amelyek teljesen kikerülnek a támogatásból, de ez nem túl sok. Nagyobb baj, hogy nem a mi árainkhoz viszonyítják a támogatást, hanem a legolcsóbbhoz. Ezért kerül a JKL több mint 50 százalékkal többre, mint eddig. Az ABC, CDF meg a GHI egyáltalán nem kap támogatást. Igaz, eddig is csak 50 százalékot kapott. Van azért, amit egyáltalán nem kell megemelnünk, de a legtöbb termék ára úgy 10 százalékkal fölmegey.”

A szövegkidolgozás szabályai

Igyekezzünk követni a szöveg kidolgozása során az alábbi szabályokat!

1. A beszéd legyen logikusan felépített, tagolt és arányos!
2. A felépítésnél jól követhető, ha az egymást követő részeket időrendi sorrendbe állítjuk vagy például először a problémát, majd a megoldást vázoljuk fel.
3. A kidolgozás során az egymást követő témákat különálló egységekként kezeljük, külön bevezetéssel (tételmondat), kidolgozással és összefoglalással.
4. Az összefoglalás vagy konklúzió jó esetben már a következő téma felvezetése is egyben, így kötve össze az egyes részeket.
5. Fontos, hogy az egyes részek illeszkedjenek egymáshoz, ne legyenek fölösleges kitérők. Kövessük a bevezetésben megjelölt irányt!
6. Tekintettel az információbefogadás korlátozott mértékére, az igazán jó beszéd nem tartalmaz három, maximum öt fő üzenetnél többet, azonban a kidolgozás során a szónok többféle módon közelíti meg, szemlélteti, illusztrálja a mondanivalóját.
7. Elengedhetetlen, hogy a beszédnek legyenek olyan szemléletes, humoros részei, amelyeket egy-egy nehezebben emészthető mondanivaló után tudatosan helyezünk el.
8. Ügyeljünk az arányosságra! Az egyes részek a mondanivaló súlyának megfelelő mértékben kapjanak helyet. Figyeljünk arra, hogy a bevezető és az összefoglalás ne legyen aránytalanul hosszú.
9. Az előadónak tudnia kell, hogy melyek mondanivalójának a leglényegesebb elemei, ezeket az előadás során különböző formában, többször meg kell ismételnie.
10. Általános szabályszerűség: a széli helyzetben lévő (a prezentáció elején vagy végén elhelyezett) információ erősebben rögzül a memóriában. A monda-

nivaló szempontjából leglényegesebb részeknek tehát a szöveg elején, illetve végén kell megjeleníteniük.

A beszéd befejezése

A befejezés alapvetően tartalmazza a mondanivaló összefoglalását, valamint megismétli a fő üzenete(ke)t, végül levonja a tanulságo(ka)t.

Fontos, hogy a befogadó számára egyértelmű legyen, miről volt szó, melyek a leglényegesebb elemek. Például: „A törvényi szabályozás változása nyomán legtöbb termékünk ára emelkedik, ugyanakkor a nem támogatott termékek ezentúl szabadon reklámozhatóak. A szabályozók változása általában kedvezőtlenül hat az iparágra, azonban ez a versenytársainkat legalább olyan nagymértékben sújtja. Megfelelő felkészüléssel bizonyos versenyelőnyökre is szert tehetünk.”

Amennyiben a beszéd logikusan felépített, a következtetés egyértelműen levonható és a hallgatóság végig figyelt, rendkívül hatásos, ha az előadó a következtetések levonását a közönségre bizza. Bárki sokkal hitelesebbnek fogja tartani a saját maga által levont következtetést, és elkötelezettebb is lesz iránta, mintha ugyanez a következtetés mint passzív befogadóhoz jut el hozzá. A módszer hatásos, de nem veszélytelen. Csak akkor alkalmazható, ha az előadó végig figyelt a közönségre, és érzi, hogy mellette vannak. Ellenkező esetben a közönség nem hajlandó együttműködni, esetleg az előadó számára váratlan következtetésre jut. Például: „Miután számba vettük a jogszabályváltozás minden lehetséges következményét, nincs más hátra, mint eldönteni, milyen stratégiát válasszunk a negatív forgatókönyvek elkerülésére.”

Kezdjük jól, fejezzük be még jobban! Azt szokták mondani, az első benyomás sok esetben döntő lehet. Ennek megfelelően érdemes valami frappáns, megdöbbentő állítással, adattal indítani a bemutatót, olyasvalamivel, amire mindenki felkapja a fejét. A bemutató készítésekor nem árt gondolni erre, és kellő időt szánni a megfelelő bevezetés megtervezésére. (Persze, ha egyszer már magasra tettük a mércét, ne vigyük sokkal lejjebb a prezentáció egésze során sem!) Arra is mindenképpen fordítsunk gondot, hogy a befejezés is hasonlóan meghökkentő legyen. Nem árt, ha a bemutatónk után még sokáig arról beszélnek nézőink, hallgatóink.

1.) Egy- és kétirányú kommunikáció (Rudas 1990)

CÉLOK: a vizuális csatornát kizáró információáramlás megtapasztalása; a mondanivaló strukturálásának, az összefoglalás, ismétlések, a megfelelő szóhasználat fontosságának vizsgálata a verbális csatorna használata során; nem szóbeli (vizuális) jelenség verbális interpretálásának megfigyelése; az egy- és kétirányú (interaktív) kommunikáció különbségeinek vizsgálata.

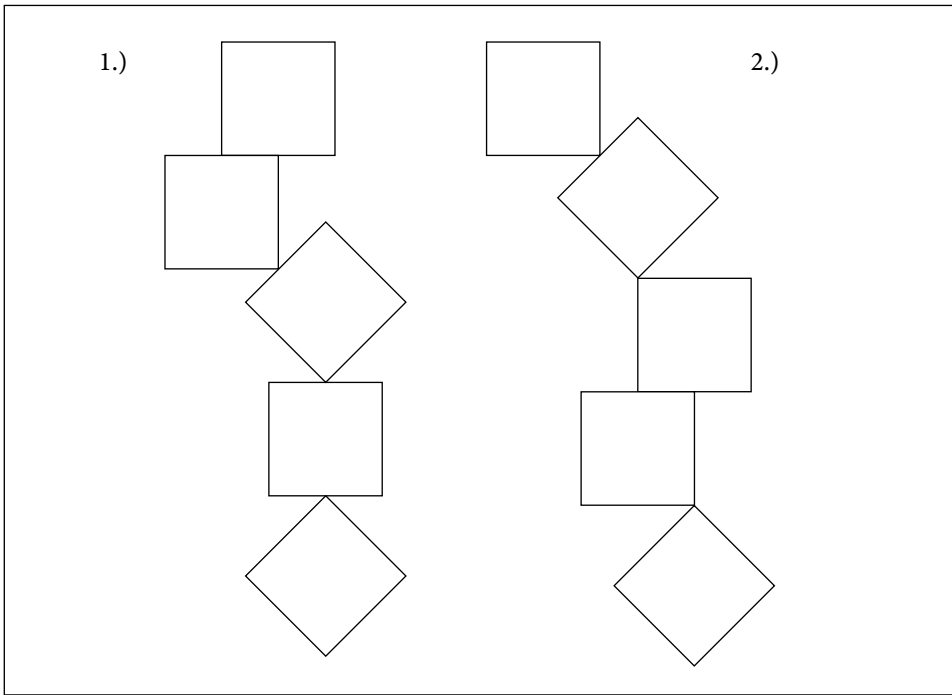
FOLYAMAT: a csoportvezető egy önként jelentkezőt kér a demonstrátor szerepére. Átadja neki a két rajzot (2. ábra), és elmondja a feladatát. Amíg a demonstrátor kint a feladatát tanulmányozza, a csoportvezető arra kéri a résztvevőket, hogy a nekik kiosztott két üres lapot jelöljék meg 1.), illetve 2.) sorszámmal. A demonstrátor bejön, háttal áll a csoporttagoknak. Lassan és jól érthetően ismerteti az első rajzot, amit a csoporttagoknak le kell rajzolniuk az 1.) papírlapra. Kérdések nem tehetők fel! Az egyszerű ismertetésen kívül a demonstrátor más információt nem adhat, nonverbális módon sem.

Amikor az első rajz elkészült, a demonstrátor szembefordul a csoporttal, és ismerteti a másodikat, amit a 2.) papírlapra rajzol le mindenki. Eközben bárki bármit kérdezhet a demonstrátortól, aki minden kérdésre válaszol (de az ábrát természetesen nem mutathatja meg!). Amikor a második rajzot is elkészítették, a csoportvezető kifüggeszti az eredeti rajzokat. Így mindenki megállapíthatja, hogy az első és a második kép esérében hány négyzet lerajzolása sikerült megfelelően.

A csoportvezető *tacepaón* regisztrálja az egyéni eredményeket. Összehasonlítják a két adatsort, és megbeszélik a gyakorlat tanulságait.

MEGJEGYZÉS: a megbeszélés során a tréner felhívja a résztvevők figyelmét arra, hogy nemcsak vizuális jelenségek verbális interpretációja okoz nehézséget, hanem ugyanígy hathat belső élményeink, testi-lelki állapotunk szóbeli kifejezése. Például az ápolói munka során a jobb kifejezőkészség megtanulása, a *feedback* tudatos alkalmazása segíti a gondozókat és a betegeket, hogy képesek legyenek ezekről a belső folyamatokról beszámolni.

3. ÁBRA. Az egy- és kétirányú kommunikációs gyakorlaton lerajzolandó alakzatok



2.) Szókincsfejlesztés

CÉL: a befogadó számára érthetetlen, a szöveg stílusába illeszkedő szavak, kifejezések helyettesítése.

FOLYAMAT: az 1.) változat során a csoport egyik tagja mond egy szót (legyen idegen hangzású, nem mindig pontosan megértett, de a köznapi beszédben gyakran használt, mint például: *kompetens, adekvát, izolált, diszkriminatív*). A sorban mellette ülő a megadott szó helyett egy köznapiabb, érthetőbb szót, kifejezést ajánl. Például a *kompetens* helyett *illetékes* vagy *hozzáértő*, *izolál* helyett *elszigetel*. Ha a megoldást a csoport elfogadja, a következő tag ad meg egy idegen szót, amit a mellette ülő helyettesít egy megfelelővel.

A 2.) változatban a fentiekhez hasonló módon a csoport tagjainak bizonyos fogalmakat definiálniuk kell: például *feketegazdaság, platform, frakció, GDP*.

3.) Szájról szájra (Rudas 1990, módosított változat)

CÉLOK: a memóriafolyamatok bemutatása; a széli elhelyezkedés hatásának megismertetése; az információadagolás és a sorba kapcsolt információs lánc hatása az üzenet torzulására.

FOLYAMAT: a csoportvezető hat önként jelentkezőt kér, a csoport többi tagja megfigyelő. Az önként jelentkezők egyikük kivételével kimennek a szobából. A bent maradónak a csoportvezető lassan és jól érthetően felolvassa az üzenet szövegét. Ezután még egyszer felolvassa ugyanígy. Behívják a második személyt, akinek az első emlékezetből elmondja az üzenetet. Kérésre még egyszer elmondhatja ő is. A gyakorlat ugyanígy folytatódik, amíg az utolsónak maradó is meghallgatja az üzenetet, majd a táblára (*tacepaóra*) emlékezetből felírja. Ezután melléírjuk (vetítjük) az eredetileg felolvasott üzenetet, és összehasonlítjuk a kettőt. A megfigyelők beszámolnak tapasztalataikról. Videofelvétel visszánézésével ellenőrizzük a megfigyelések pontosságát.

A felolvasandó mondat: „Kb. 10 órának megfelelő önálló munka, ami egyénileg, párban vagy kisebb csoportban is végezhető, terepen történik, adatrögzítést, a tapasztalatok leírását eredményezi, amelyről a hallgatónak csoporttársai, gyakorlatvezetője, illetve vizsgáztatója előtt be kell számolni, és ami a kötelező tananyagot túli utánolvasást is igényel.”

ÖSSZEFOGLALÁS

A jobb megértés érdekében az előadónak mondanivalója megformálásánál minden esetben a hallgatók nyelvhasználatához kell alkalmazkodnia. Minél magasabb az egyén társadalmi réteghelyzete, annál több szót ismer és használ.

Az átadható információ mennyiségének korlátot szab a befogadók kapacitása. Az előadónak tudnia kell, hogy melyek mondanivalójának a leglényegesebb elemei, és ezeket különböző formában, többször meg kell ismételnie. A szöveg megfelelő strukturálása követhetőbbé, érhetőbbé és elfogadhatóbbá teszi a szöveget.

A sikeres kommunikáció feltétele a közlés megértése, megjegyzése, úgymond megtanulása. Gyakran előfordul azonban, hogy a hallgató megérti és megjegyzi, de érzelmi vagy más okokból elutasítja a hallottakat.

A SIKERES PREZENTÁCIÓ TECHNIKÁI

A nyilvános beszéd, az előadás, a hosszabb-rövidebb prezentáció a közszereplés alapvető formája. Beszédet mondani az élet szinte minden területén szükséges, legyen az akár rövid ünnepi köszöntés, akár napirendi pont előterjesztése munkahelyi értekezleten, akár pályázati anyagunk bemutatása egy tendertárgyaláson, illetve konferencia-előadás, parlamenti felszólalás stb. Saját mondanivalónk hiteles, élményszerű és meggyőző bemutatása szükséges, de nem elégséges feltétele minden kommunikációs helyzetnek. Üzleti tárgyalás lebonyolítása sem képzelhető el saját ajánlatunk hatékony prezentációja nélkül. A prezentáció jellegzetessége, hogy a szónok mondanivalójának előadására hosszabb-rövidebb időt vehet igénybe, a közönség szóbeli reakciói pedig – ha erre egyáltalán sor kerülhet – csak az előadás végén jelennek meg. A beszélő tehát az előadást előre megtervezheti, szerkesztheti, illusztrálhatja, maga határozza meg a sorrendről, az érvekről, a bemutatás formájáról és tartalmáról.

A prezentáció tehát igen szigorú műfaj, de nagyon hatékonyan megtanulható. Megfelelő módszerekkel az előadás sokkal követhetőbbé, érhetőbbé, látványosabbá és nem kis részben meggyőzőbbé alakítható.

A prezentáció célja általában:

- a közönség figyelmének felkeltése;
- a hallgatóság szimpátiájának elnyerése;
- az előadó hitelességének megteremtése;
- ismeretek, információk átadása;
- illetve a befogadók meggyőzése.

Ahhoz, hogy a fenti célokat elérjük, az előadásnak a következő követelményeknek kell megfelelnie:

- elég érdekesnek kell lennie ahhoz, hogy a közönség figyelmét lekösse;
- mind szóhasználatában, mind struktúrájában és tartalmában a közönség tájékozottságához, szókincséhez, intellektuális képességeihez kell alkalmazkodnia annak érdekében, hogy a mondanivalót a közönség megértse és megjegyezze;
- a közönségnek el kell fogadnia az előadó személyét, hitelesnek és szimpatikusnak kell őt tartania, hiszen ez szükséges (bár nem elégséges) feltétele a meggyőzésnek;
- végül a befogadók meggyőzése érdekében a kommunikátor hitelességén túl meggyőzően előadott üzenetek, érvek is szükségesek.

Mindebből az következik, hogy az alábbiakban meglehetősen hosszú fejezet következik.

Tanulmányi követelmények

A hallgatónak a fejezet áttanulmányozása után ismernie kell

- a prezentáció felépítésének módját, figyelembe véve az előadás környezetét is;
- a meggyőzés és az érvrendszer kidolgozásának technikáit;
- a kérdések, zavaró incidensek kezelését;
- a bakik és a lámpaláz uralását.

FELKÉSZÜLÉS A PREZENTÁCIÓRA

A felkészülés első lépéseként két alapvető kérdést kell tisztáznunk. 1.) Kiknek tartunk előadást? 2.) Mi a célunk az előadással? Sőt, a fenti kérdéseket egyszerre, együtt kell végiggondolnunk. Ha nem tudjuk, kiknek és miért tartunk előadást, nincs értelme közönség elé állnunk. Előadásunk ugyanis biztosan nem lesz elég érdekes a közönség számára, miközben az eredmény a mi szemünkben is bizonytalanná válik.

Képzeld el, hogy a munkahelyi stresszről tartunk előadást! Egészen más lesz a mondanivalónk megformálása (struktúrája, szóhasználata, érvrendszere, illusztrációi stb.), ha 1.) orvosoknak adunk elő, megint más, ha 2.) szakszervezeti vezetőknek, illetve ha 3.) menedzsereknek. A célunk természetesen szintén meghatározza a beszéd formai és tartalmi elemeit. Amennyiben azt szeretnénk elérni, hogy a törvényi szabályozás változzon és a továbbiakban a munkaadó ne csak a fizikai, hanem a lelki sérülésekért is felelősséget vállaljon, a fentiekben felsorolt mindhárom célközönség esetén hangsúlyozzuk a tartós és kontrollálatlan stressz egészségkárosító hatásait. Azonban 1.) az orvosok számára az egészségtudomány, az ergonómia legújabb tudományos eredményeit mutatjuk be; 2.) a munkaadóknak a kieső munkanapok számával és a teljesítményromlással igyekszünk alátámasztani a mondanivalónkat; 3.) míg a szakszervezeti vezetőket azzal próbáljuk meggyőzni, hogy a munkahelyi stressz súlyosan veszélyeztető mentális járvány, ami az általuk képviselt dolgozókat fenyegeti, és ők az illetékesek ez ellen fellépni.

Belátható tehát, hogy amennyiben nem készülünk fel a pontos cél- és közönségmeghatározással, biztos, hogy a mondandónk nem lesz elég érdekes, érthető és meggyőző a befogadók számára.

Miután tisztáztuk, kiknek és miért kívánunk előadást tartani, illetve pontosan ismerjük saját szerepünket és kompetenciánkat, folytathatjuk a felkészülést az alapvető paraméterek meghatározásával. Tudnunk kell ugyanis, hogy

- mennyi idő áll rendelkezésre;
- milyen a terem;
- hányan lesznek;
- lehet-e majd kérdezni stb.

Ha már tisztáztuk a beszéd célját és beazonosítottuk a közönséget, folytathatjuk a munkát a következőkkel:

- anyagot gyűjtünk;
- felépítjük a mondanivalónkat;
- illusztrációkat készítünk;
- elpróbáljuk a szereplést;
- kipróbáljuk a technikai eszközöket;
- kikérjük mások véleményét stb.

Természetesen minderről az alábbi fejezetben részletesen szólnunk.

A SZEMLÉLTETŐESZKÖZÖK HASZNÁLATA

Beszédünket különböző szemléltetőeszközök, például képek, ábrák, szövegek kivetítésével illusztrálhatjuk, tehetjük színesebbé, hitelesebbé. Ha egy üzenet többféle módon, különböző kommunikációs csatornákon jelenik meg, akkor erősebbé válik: jobban figyelnek, emlékeznek rá. Az előadónak is könnyebb a dolga, ha azt, ami vizuálisan megjeleníthető, nem kell verbálisan – így mindig némileg torzítva – interpretálnia.

Ugyanakkor az üzenet tartalma szinte teljesen elvész, ha az egyes csatornákon egyszerre megjelenő információk nincsenek szinkronban, például másról beszélünk, mint amit bemutatunk. A különböző demonstrációs eszközök használata sok veszélyt rejt magában. Túl azon, hogy minél több technikai berendezést vetünk be, annál nagyobb a meghibásodás lehetősége, a nem jól összehangolt, ütemezett bemutatás, a túl sokféle megjelenítés inkább árt, mint használ a prezentáció hatékonyságának.

A nemzetközi kongresszusokon, de ma már a színvonalasabb egyetemi előadásokon is elvárják az előadótól, hogy ne csupán egy táblakréta segítségével illusztrálja mondanivalóját. Tekintélyünk megtartása érdekében jobb tehát, ha alkalmazkodunk a normához, és készítünk néhány fóliát, diát vagy egy rövid videofilmet. Erre szükség van, de nem árt tudni, hogy jobban megjegyzik a hallgatók a táblára írt információkat, felrajzolt ábrákat, mint a kivetítetteket. Ha ott a helyszínen készül az ábra, felirat, biztos, hogy egyrészt sokkal élményszerűbb, másrészt szinkronban van a mondanivalóval – és ami szintén fontos: nem kell hozzá elsötétítés.

A demonstrációs eszközöket tehát csak indokolt esetben és az alábbiak figyelembevételével érdemes alkalmazni. Ne használjunk túl sok és bonyolult szemléltetőeszközt! Minden technikai eszközt próbáljunk ki előre! Ha szöveget vetítünk ki,

- a kivetített szöveg legyen rövid: egy vázlatpont, adat, felsorolás;
- mindig csak annyi legyen látható a szövegből, amennyi éppen kapcsolódik a mondanivalóhoz, a többi szöveget takarjuk le;
- ellenőrizzük, hogy a kivetített szöveg jól látható-e az utolsó sorból;
- jó, ha a fő üzeneteket kivetítjük, és huzamosabb ideig az írásvetítőn hagyjuk.

Minél kevesebb sötétítést! A sötétben a közönség „elpilld”, és az előadó közönségkontaktusa is csorbát szenved.

Ha videoklipet használunk, inkább több rövid (2-3 perces) részletet mutassunk be, többször állítsuk le a készüléket, és kommentáljuk a látottakat, mint hogy egy hosszabb rész után kezdjük a magyarázatot. A hangmontírozott klip (amit nem kell az előadónak műsor közben kommentálnia) se legyen hosszabb, mint 15-20 perc egy másfél órás előadás keretében. A videovetítés, bár rendkívül szemléletes, túlságosan passzívva teszi a hallgatókat, és ha hosszabb ideig nézik a képernyőt, az előadó személye másodlagossá válik számukra.

Ha a szituáció és az előadás stílusa megengedi, használjunk zenei betéteket, esetleg videobetétekkel kombinálva. A zene és bizonyos képek erősen megmozgatják az érzelmeket, és segítenek kellemes hangulatot teremteni.

A grafikonok, táblázatok bemutatásánál nem elég csupán azt elmondani, ami ezekből úgymint kiolvasható. Ebben az esetben az előadó feladata a grafikonból, táblázatból kiolvasható számok, adatok magyarázata, illusztrálása. Például nem azt mondjuk: „ma $-23\text{ }^{\circ}\text{C}$ van, s mint látható, legutóbb 1997 februárjában volt hasonló hőmérséklet”, hanem „ma a $-23\text{ }^{\circ}\text{C}$ -ban, azt hiszem, sokan fáztak és emlékeztek dideregve a kilencvenes évek néhány kemény telére; mint láthatják, 1997 februárjában volt utoljára ilyen farkasordító hideg.”

Azt hihetnénk, hogy az *Office*, pontosabban a *PowerPoint* minden terhet levesz a vállunkról, ha prezentációt készítünk, hiszen egy sor automatizmust kínál. Ám ahhoz, hogy valóban hatékony bemutatóval kápráztassuk el a közönségünket, nem árt megfogadni néhány tanácsot.

Egyre népszerűbbé válik manapság a prezentációval alátámasztott előadás, ami érthető: a jól összeválogatott képekkel színesített előadás jobban leköti a hallgatók figyelmét, mint a monoton beszéd. A *PowerPoint*nak köszönhetően remek segéd-eszköz került az *Office* csomag tulajdonosainak birtokába. A program által kínált lehetőségeket kihasználva valóban remek bemutatókat készíthetünk, ám ha ezt még megfejljük néhány átgondolt trükkel, biztosak lehetünk abban, hogy senki sem fog unatkozni a bemutatónkon.

Nem árt, ha személyesen tájékozódunk arról, hol és milyen körülmények között fogjuk tartani a prezentációt. Milyen lesz a terem? Hányan férnek majd el benne? Mennyire tudnak majd figyelni ránk? Megfelelő lesz-e az a *hardver*háttér, amellyel lebonyolítjuk a bemutatónkat? Próbáljunk választ kapni valamennyi kérdésünkre! Ha tényleg biztosra akarunk menni, nem árt, ha a bemutatónk helyszínén főpróbát is tartunk. Ellenőrizzük, hogy a terem végéből is jól látható, hallható-e az előadásunk!

A kevesebb mindig több

Kísérletekkel bebizonyították, hogy a közönség nagy része hat-hét sort, soronként pedig hat-hét szót tud áttekinteni és felfogni egy-egy dián. Elképzelhető persze, hogy ennél több, hosszabb mondanivalónk lenne, ilyenkor emeljük ki a lényegét a dián, és inkább fűzzük hozzá szóbeli kísérőszöveget.

Betűméret és -típus

Győződjünk meg arról, hogy olyan nagyságú betűt választottunk, ami viszonylag messziről is jól olvasható (legalább 36 pontos). Ami a betűtípust illeti, válasszuk ki közönségünk ízlésének, illetve témánk mondanivalójának megfelelően. A komolyabb téma, a konzervatívabb közönség olyasfajta betűtípust igényel, mint a *Times New Roman*, de ha például jövőbeni terveinket vázoljuk fel, választhatunk a „sima” fontok (például *Tahoma*, *Verdana*) közül. Bár azért arra nem árt gondolnunk, hogy a *Sans serif* (talp nélküli) fontok általában jobban olvashatók kivetítéskor, míg a *serifek* (talpas betűk) a monitoron láthatók jobban. Arra is ügyeljünk, hogy megfelelő kontraszt legyen a betűk és a háttér színe között.

A PREZENTÁCIÓ MENETE

A figyelem megteremtése

A teremben gyakran van „nyüzsi”, az érkezők üdvözlik egymást, a helyüket keresik, beszélgetnek. Nem szabad elkezdni a prezentációt, amíg meg nem teremtettük a figyelem légkörét. A tanárok gyakran némán állnak, és várják, hogy észrevegyék őket. Ez nem célravezető, és udvariatlan is felnőttek között. Mások az udvariasságra figyelmeztetik a közönséget: „Tiszteljük meg egymást azzal, hogy csendben maradunk!” vagy „Ilyen zajban nem tudunk kezdeni” stb. Ez a megoldás szintén kisiskolás, és nagyon eltávolítja a közönséget az előadóktól. Legjobb, ha hangosan, lassan hosszú szüneteket tartva felhívjuk a figyelmet a kezdésre. Például: „Örülök, hogy ilyen sokan megjelentek!”, „Úgy látom, lassan mindenki elfoglalja a helyét”, „Szeretném köszönteni/bemutatni vendégeinket” stb.

Köszöntés, témamegjelölés, hangulatkeltés!

A témamegjelölés legyen nagyon rövid, hiszen a szereplők még nincsenek bemutatva. Nem szerencsés, ha sokáig ül valaki név nélkül. Például: „Köszöntöm a Csúcsi Olvasókör tagjait és minden kedves érdeklődőt [köszöntés] százéves jubileumuk alkalmából [témamegjelölés]. Száz éve alakult meg a Csúcsi Olvasókör, amelynek léte, aktív működése és az itt ülő fiatalok bizonyítják, hogy a könyv szeretete nem halt még ki a vásárhelyiek szívéből [hangulatteremtés].”

Bemutatós, bemutatkozás

Mutakozzunk be, majd folytassuk az elnökség (vagy a csoport tagjainak) bemutatásával! Ne felejtjük el megkérdezni, kit hogyan mutatunk be! Gondosan írjuk fel a bemutatást: név, státus, esetleg miről fog beszélni. Ne féljünk a papírt használni ennél a résznél! Például: „Szeretném bemutatni dr. Kiss Gábor urat, a Magyar Nemzeti Parkok Országos Felügyeletének tudományos igazgatóját, aki a Jászszági Nemzeti Park természeti kincseiről és azok védelméről fog beszélni.”

Menetrend

Röviden szóljunk a menetrendről: meddig fog tartani a prezentáció, hány perc lesz a kérdésekre, van-e háttéranyag és ez hol érhető majd el, van-e további program, étel, ital hol található stb. Itt is írunk fel gondosan mindent, mert nagyon könnyen kimaradnak fontos információk.

Egy-egy beszéd ne legyen hosszabb 15 percnél! Emeljük ki, ha egyik pontról a másikra térünk át! Minden prezentációt kezeljünk külön egységként: saját indítással, kifejtéssel és befejezéssel.

VISELKEDÉS A PREZENTÁCIÓN

Beszélgünk könnyedén, nyugodt, természetes gesztusokkal, de ne felejtjük el: a hatékony intellektuális működéshez testi összeszedettség is szükséges. Érdemes akaratlagosan is rendezett tartásból indítva megkezdeni gondolataink strukturálását. A tartás stabilizálásához, amint már említettük, fix pontokat kell keresnünk (a hát a szék támlájához, a kéz a karfán, a láb a talajon, esetleg keresztezve). Ha állunk, legyen előttünk pulpitus vagy a kezünkben esztétikus mappa, esetleg valamilyen kép, amivel illusztrálhatjuk a mondanivalónkat. Mindezek támasztékot nyújtanak az előadónak, aki azért igyekezzen minél természetesebben, spontánabban beszélni. Minél magasabb az előadó státusa és minél elegánsabb, szervezettebb maga a pre-

zentáció, annál hálásabb a közönség a közvetlen stílusért. Nem baj, ha bakizunk: mosolyogva kérjünk elnézést és folytassuk nyugodtan. A többi résztvevő maradjon nyugodt, kerülje az ideges, rosszálló gesztusokat!

Közönségkontaktus

Tartsunk szemkontaktust, pásztázzuk a hallgatóságot! A hallgatóság pásztázása nehéz feladat. Az előadó hajlamos arra, hogy csupán egy „jól figyelő” emberhez beszéljen: így azonban nem kap elég visszajelzést, és a többiek ráadásul elhanyagolva érzik magukat. Fokozatosan meg kell tanulnunk a tekintetünkkel az egész közönséget átfogni. Amennyiben egy szónokban kialakul az igény a közönség visszajelzéseinek fogadására, zavarni is fogja, ha valaki a látókörén kívül helyezkedik el. A gyakorlatlan beszélő ezt észre sem veszi.

A közbeszólók kezelése

A közbeszólók gyakran kérdezni akarnak vagy ellenvéleményt nyilvánítanak, ami nagyon megzavarhatja az előadót, de nem biztos, hogy a közönség soraiban ellenszenvet kelt, hiszen ők arra hajlamosak, hogy szolidárisak legyenek egymással. Nem érdemes itt sem az udvariasságot számon kérni, inkább hivatkozzunk a közérdekre. Például: „Ha meghallgatja az előadásokat, bizonyára választ kap a kérdésére. Ha mégsem, a végén lesz alkalma megnyilvánulni.” „Azért jöttünk, hogy meghallgassuk az előadókat, mindnyájunk érdeke, hogy engedjük beszélni, és a végén kérdezzünk.” Bánjunk a közbeszólókkal udvariasan, de határozottan és némi humorral.

A kérdések megválaszolása

Az előadók gyakran félnek a kérdésektől, mert úgy érzik, ez az előadás legkiszámíthatatlanabb része. Általában nincs igazuk, egyrészt, mert a kérdésekre fel lehet és fel is kell készülni. Másrészt a kérdések megválaszolása gyakran sokkal jobban sikerül, mint a prezentáció. Ilyenkor az előadó sokkal spontánabb, több gesztust tesz, többet mosolyog, megmutatja természetes énjét, kommunikációs készségét. Azért ne feledjük el, ahhoz, hogy ez sikerüljön, fel kell készülnie a várható kérdésekre.

Amennyiben jól mértük föl előre a leendő közönséget (célcsoportot) – vagyis: kik lesznek ott, milyen korú, nemű, kulturáltságú, foglalkozású emberek és milyen problémáik vannak, mi érdekelheti őket –, akkor van esélyünk arra, hogy a kérdések, felvetések jó részét (mintegy 80 százalékát) előre kitaláljuk.

Jó, ha a felkészülés nem egyedül zajlik. Kérdezzünk meg egy szakértőt vagy néhány kollégát, hogy szerintük kik lesznek ott, mit fognak kérdezni. Ha újságírók is jelen lesznek, akkor különösen fontos, hogy alaposan, lehetőleg szakértővel közösen gondoljuk végig a lehetséges kérdéseket.

Döntsük el előre, mi hangozzon el a prezentációban, és mi a kérdésekre adott válaszokban!

Ha nincs kérdés

Kínos, de előfordulhat, hogy egyáltalán nem tesznek fel kérdést. Erre is fel kell készülni. Először is zárjuk úgy a mondanivalónkat, hogy az esetleges hallgatás ne legyen presztízsromboló, de mégis biztasson: „Iskolánk számára tehát új kihívást hoz a következő tanév. Köszönöm, hogy eljöttek, és meghallgatták a terveinket. Ha bármilyen kérdésük, javaslatuk van akár most, akár a későbbiekben, készséggel állok rendelkezésükre.”

Készüljünk fel néhány mondattal a beszédünket követő csendre, például: „Sok minden elhangzott, amit érdemes végiggondolni”, vagy „Talán van néhány téma, ami kimaradt a prezentációból.” stb. Várjunk egy-két percet, majd ha ekkor sincs kérdés, búcsúzzunk el a közönségtől: „Még egyszer szeretném megköszönni, hogy eljöttek, megtiszteltek a figyelmükkel. Ha most nincs kérdésük, elbúcsúzom, és várom önöket a fogadóórán, illetve további információt a városháza honlapján találhatóak” (írjuk ki a címet, telefonszámot, a fogadóóra helyét, idejét).

Ha több kérdés van

Általában ha egyvalaki kérdez, lesznek többen is. Amennyiben ketten-hárman jelentkeznek, sorban válaszoljuk meg a kérdéseket. Ha ennél több, gyűjtjük össze a kérdéseket, a hasonló tartalmúakat szedjük egy csokorba. Amikor több jelentkező esetén is az egymás utáni kérdezést választjuk, csaknem biztos, hogy hasonló tartalmú kérdéseket fogunk kapni, a válaszok elhúzódhatnak, az idő kezelhetetlenné válik. Célszerűbb tehát, hogy a levezető gyűjtse csokorba a kérdéseket, formálja át az azonos tartalmúakat egyetlen problémává, és ő kérje föl az előadót vagy az illetékest a válaszadásra. A szóban elhangzó kérdéseket az előadónak is le kell jegyeznie, csak így lehet az összegyűjtő módszerrel precízen válaszolni. Ha nincs levezető, akkor az előadónak kell összegyűjtenie a kérdéseket is, és csokorba rendezve válaszolni rájuk.

Nagy befogadóképességű teremben nagyszámú kérdezőre kell számítani, ilyenkor legyen levezető, a kérdéseket pedig írásban kérjük feltenni. A szervezők folyamatosan gyűjtsék, illetve továbbítsák a levezetőhöz a kérdéseket, aki csokorba rendezve, esetleg a provokatívakat, nem odaillőket kirostálva teszi majd föl azokat.

A nem odaillő kérdés kezelése

Amennyiben nem odaillő, provokatív kérdés érkezik (például egy új egészségügyi intézmény megnyitóján a megjelenő polgármestert a vitatott szemétegetőről faggatják), kétféleképpen járhatunk el. Az egyik, hogy lehetőleg a házigazda kéri meg az újságírókat: a meghirdetett témában kérdezzen. A másik: a kérdezett röviden, lezáróan válaszol, és jelzi, a továbbiakban a meghirdetett témában várja a kérdéseket. Például: „Tegnap a képviselő-testület döntött a szemétegető felépítéséről. Amennyiben részletesen érdeklí a határozat, az a többivel együtt megtekinthető a városháza honlapján. Most pedig, kérem, térjünk vissza az újonnan megnyílt intézet témájára!”

A „kellemetlen” kérdések kezelése

A közszereplők gyakran minősítik agresszióknak a kellemetlen kérdéseket akkor is, amikor a kérdező kellemetleneket kérdez, de a kérdésben nincsen föltétlen negatív minősítés, és a téma az emberek egy részét valóban érdekelheti. Például: „Mit szól ahhoz, hogy volt kollégái meglehetősen élesen bírálták a koncepciót?”, „Mit gondol, miért nem választották újra a társaság élére?”, „Valóban a felesége tulajdonában volt az intézet által bérelt helyiség?” Ilyen kérdésekre a közszereplő számíthat, sőt, fel is készülhet rá, a választ pedig ellenséges, de titkolni igyekezett indulat helyett akár azzal is kezdheti: „Ez a kérdés valóban érdekelheti az embereket...” A továbbiakban a legjobb tudásunk szerint megválaszolhatjuk a kérdést. A fontos, hogy ne legyünk ingerültek vagy ellenségesek, hiszen a közönség azt teszi, amire kértük, amikor fölteszi ezeket a kérdéseket.

Még a legprovokatívabbnak tűnő kérdés is alkalmat adhat az ügyes előadónak arra, hogy saját üzeneteit továbbítsa. Nézzünk néhány korábbi példát!

Kérdező: „Az önök ifjúsági sportalapítványának tisztázatlan gazdasági ügyei már régóta beszédtemát kínálnak az alapítványon kívül és belül egyaránt. Mit szólnak a legújabb leleplezésekhez?”

Válaszoló: „Talán furcsa, ha valaki azt mondja, örül annak, hogy a Számvevőszék ellenőrei vizsgálódnak a háza táján, de mi már szinte megszoktuk, hogy mindenféle bizonyítási kényszer nélkül újra és újra előkerül valamilyen alkalom, amikor az alapítvány akár teljesen szabályos ügyleteivel kapcsolatban is hisztériát kelthetnek. Érdekes módon erre mindig akkor kerül sor, amikor a pénzek elosztásáról vitáznak a parlamentben. A Számvevőszék vizsgálatai azonban nemsokára befejeződnek, így, mint mindig, most is valamennyi érdekelt fél nyugodtan beletekinthet a papírokba. Szerencsére.”

Lámpaláz

A lámpaláz kínzó, szorongató érzés, amivel a legtöbb előadó küzd, és szeretne ebben a küzdelemben segítséget kapni. A lámpaláz az előadást megelőző feszültségből, szorongásból táplálkozik. Kínzó érzés, amitől sokan szeretnének megszabadulni. Ahhoz azonban, hogy jó teljesítményt nyújtsunk, szükség van bizonyos mértékű izgalomra. Amennyiben az előadó egyáltalán nem motivált, valójában nem érdeklődik sem az előadás sikere, sem a közönség reakciója, nem fogja kommunikációs teljesítménye legjavát nyújtani. Szükség van tehát bizonyos mértékű készülségi állapotra. A túlzott feszültség, a szorongás kellemetlen, árulkodó, hitelességet rontó megnyilvánulásait azonban kezelni kell. Vagyis a félelmet kordában kell tartani.

Az éberség fokozódásával arányosan először nő a teljesítmény, majd stagnál, később egyre több hiba, zavarjel keletkezik (baki, elszólás, koncentrációzavar, szorongásjelek, kapkodás stb.), végül a szorongás teljes dezorganizációt okoz. Ilyenkor az előadó „lebénul”, nem jut eszébe semmi, képtelen bármilyen teljesítményt nyújtani. A lámpaláz kezelésénél tehát nem a feszültség megszüntetésére, hanem olyan szinten tartására törekszünk, amelynél az előadó teljesítménye még nem romlik számottevően. A lámpalázatot ugyanis nem lehet megszüntetni, csak kezelni.

Irreális félelmeink

A túlzott, az előadón eluralkodó lámpaláz leggyakoribb oka, hogy irreálisan félelmetesnek tartjuk a helyzetet. Ilyenkor gondolataink folyamatosan a lehető legrosszabb verziók, félelmetes események körül járnak. Leértékeljük saját előadói képességünket. Élményszerűen elképzeljük, hogyan fogunk „belesülni” a beszédbe, elmegy a hangunk, látványos zavarjeleket produkálunk. Veszélyesnek képzeljük el a szituációt, ellenségesnek vagy éppen érdektelennek a közönséget. Sorba vesszük, mit nem szeretnénk, ha mondanának vagy kérdeznének. Előre átéljük az ilyenkor keletkező kínos történéseket, és egyre jobban félünk tőlük. Túlértékeljük az esetleges sikertelenség következményeit. Úgy érezzük, végzetes következménye lesz, ha ez a beszéd nem sikerül: végérvényesen megszégyenülünk, elveszítjük hitelességünket, mások megbecsülését.

Mindez önbeteljesítő jóslatként valóban fokozza szorongást, és növeli a sikertelenség veszélyét. Vegyük tudomásul: ezek a félelmek nem reálisak! Ne engedjük, hogy eluralkodjanak rajtunk! Gondoljunk arra, hogy valójában legtöbbször minden különösebb baj nélkül sikerült az előadásunk, vagy ha történt is valami probléma, annak sem lett súlyosabb következménye. Egy baki nem a világ! Vegyük számba a sikereinket, amikor le tudtuk kötni a közönség figyelmét, megnyerni rokonszenvét. Ne engedjük, hogy csupán egy-egy rosszul sikerült momentumon rágódjunk és annak következményeit felnagyítsuk!

Ha reálisan végiggondoljuk a közönség reakcióit, általában nincsen különösebb félnivalónk. Ha minket kértek fel előadást tartani, akkor fölösleges azt feltételezni, hogy nem fognak érdeklődni a mondanivalónk iránt vagy nem tartanak eléggé hozzáértőnek. Ha alaposan felkészülünk a nehéz helyzetekre, nem is lesznek olyan kezelhetetlenek (a felkészülést, kezelést lásd később). Higgyünk abban, hogy valóban érdeklő a mondanivalónk azokat, akik eljönnek. Ha tudjuk, hova megyünk, és felkészülünk, nem kell váratlan helyzetektől tartanunk.

A leggyakoribb és teljesen alaptalan félelem abból adódik, hogy az esetleges sikertelenség következményeit felnagyítjuk. Általában nem igaz, hogy egy-egy baki végzetes következményekkel jár. Más is kerülhet és kerül is hasonló helyzetbe. A közönség megérti az izgalmat, még akár szimpatikus is lehet, hiszen ez azt mutatja, fontos az előadónak ez a szereplés. Reálisan mérjük fel az esetleges hibák következményeit! Ha ez sikerül, hamar rájövünk, nem kell végzetes következményektől tartanunk, nem dől össze a világ. Máskor majd jobban sikerül! Ne feledjük, a kommunikáció javítható, van újabb esély, újabb gyakorlási és bizonyítási lehetőség.

Mit tegyünk? Próbáljuk reálisan szemlélni saját képességeinket, a közönség várható reakcióit és a szituáció veszélyességét. Ha úgy érezzük, túlságosan fokozódik az izgalom, tereljük el a figyelmünket az előadás előtti félórában, például beszélgesünk másról valakivel. Relaxáljunk!

Optimalizáljuk a helyzetünket! Támaszkodjunk esetleg a pulpitusra, rendezzük el a jegyzeteinket (34. kép). Ha ülünk, mélyen ülünk a székre, támasszuk meg a kezünket a karfán, vagy lazán helyezzük az önkbe, kényelmesen keresztezzük a lábunkat. Ebből a rendezett tartásból tudjuk a legjobb teljesítményt nyújtani.

34. KÉP. Helyzetoptimalizálás



Beszéd közben már ne figyeljünk a metakommunikációkra! Használjunk szemléltetőeszközöket, mutatópálcát, lézersugarat! Amikor a közönség megosztja a figyelmét az előadó és a kivetített, felrajzolt kép között, az izgulós előadó lámpaláza érezhetően csökken.

Készüljünk fel alaposan az előadásra: írjunk vázlatot, ez alapján többször mondjuk el a beszédet! Ne ijedjünk meg, ha a többszöri elmondás nem azonos szövegű. Sőt! Ez azt jelenti, hogy sajátunkká vált a szöveg.

Ne készüljünk azonban túl sokat! Ne toldozgassuk a vázlatunkat az éppen eszünkbe jutó gondolatok leírásával, mert egy idő után használhatatlanná válik a jegyzetünk. Ha úgy döntöttünk, hogy nem akarunk felolvasni, ne írjunk szó szerinti szöveget, csak egy olyan váz-

latot, amely alapján eszünkbe jut, milyen témákról akartunk beszélni. Álljunk ellen a szöveg bemagolásának! Ha kötött szöveget akarunk mondani, inkább olvassunk fel, feltéve, hogy tudunk élményszerűen olvasni.

Baki

Az előadás közben, ahogy az már többször szóba került, óhatatlanul előfordulnak bakik, amiktől az előadók előre félnek, és ha előfordul, nagyon zavarba jönnek. Mindez abból következik, hogy feltételezik: a legkisebb probléma is elfogadhatatlan és megkérdőjelezi az előadó hitelességét, szakmai kompetenciáját. Ez azonban koránt sincs így. Ha jól kezeljük, a baki nem tragédia, sőt, szociálpszichológiai kutatások szerint a nagyon kompetens előadó iránti rokonszenvet egy apró baki még növelheti is.

Hogyan kezeljük a bakit? Legyünk természetesekek!

A baki súlyosságát a közönség általában az előadó reakcióiból szűri le. Amennyiben az előadó láthatóan megrémül, pánikba esik vagy zavarba jön, a közönség úgy érzékeli, itt valami súlyos hiba történt. Ha viszont az előadó természetesen viselkedik, elnézést kér, mosolyog, a közönség is természetesnek veszi a hibát és a javítást is.

Folyamatosan tájékoztassuk a közönséget! Vegyük például azt az esetet, amikor az előadó azt érzékeli, hogy nem a megfelelő sorrendben vannak a papírai. Ilyenkor nem szerencsés ijedt arccal elnézést rebegni és sietve keresgélni a papírok között. Helyette kommentáljuk az eseményeket, például: „Elnézésüket kell kérnem, de eltévedtem a papírjaim között. Egy pillanat, sorba rendezem őket. Igen, ez az eleje, második oldal, harmadik és a negyedik, az utolsó. Meg is van. Köszönöm a türelmüket, és folytatom az előadást. Ott tartottam, hogy...”

GYAKORLATOK

1.) Péter és Pál gyakorlat

CÉLOK: információgyűjtés; miniprezentáció összeállítása; a bemutatás tartalmi, hangulati és szerkezeti elemeinek megismerése.

IDŐ: a végrehajtás kb. 60 perc, az elemzés szintén 60 perc.

FOLYAMAT: a résztvevőket párokra osztjuk úgy, hogy tagjai ne vagy alig ismerjék egymást. A párok a következő instrukciót kapják: tízperces beszélgetés után be kell mutatniuk egymást a csoportnak. A bemutatások minimum egy, maximum két percig tarthatnak. A tíz perc alatt igyekezzenek minél több olyan információt

megtudni egymásról, amit majd a bemutatásra használhatnak. Figyeljenek az időbeosztásra! A tíz perc elteltével a párok visszajönnek, és kezdődhet a bemutatás. A bemutató áll, és a bemutatandó hallgató vállára teszi a kezét. Az éppen bemutatott ül. Bemutatás után csere. Ha a bemutatás hosszabb két percnél vagy rövidebb egynél, a hallgatót figyelmeztetjük, hogy folytassa, illetve fejezze be.

A gyakorlatot videóra vesszük. A videókat visszanezünk és röviden értékeljük. Az értékelés szempontjai:

- a bemutatás tematikája (szakmai út, jellemzés, hobbi, család stb.);
- kontaktus a közönséggel és a bemutatóval;
- az előadás szerkezete;
- időbeosztás;
- papírhasználat (jegyzet, olvasás vagy spontán beszéd).

2.) Egyéni prezentáció – önélet-rajz

CÉLOK: egyéni prezentáció gyakorlása; szimbólumok, képek, retorikai eszközök használata.

IDŐ: kb. 100 perc (rajz 20 perc, előadás 30 perc, elemzés 40 perc)

FOLYAMAT: a CV lerajzolása csak szimbólumok, képek alapján kb. 20 perc alatt. Lehet a résztvevőkkel egyéni címert terveztetni. Egyéni bemutatkozás 1,5–3 perc, az elkészített ábra használatával.

A prezentációkat videóra vesszük, majd a visszajelzések cseréje történik. Az értékelés szempontjai:

- a mű esztétikája, kifejezőereje, láthatósága;
- a beszéd tartalma, felépítése;
- közönségkontaktus, kifejezőképesség, érthetőség;
- a szemléltetőeszköz használata.

3.) Csoportos prezentáció: a munkahely mint jármű

CÉLOK: csoportos együttműködés, csoportos prezentáció gyakorlása; kommunikáció szimbólumok segítségével.

IDŐ: kb. 100 perc (feladatkiadás 10 perc, alkotás 40 perc, felkészülés a prezentációkra 10 perc, prezentációk 20 perc, tréneri visszajelzés 20 perc).

FOLYAMAT: a résztvevők négyfős csoportokba szerveződnek. Feladatuk, hogy rajzolják le a főiskolát (a munkahelyüket) mint járművet, a környezetével együtt. Ábrázolják benne saját magukat és a főiskola hallgatóit, vezetőit, tanárait, illetve akiket fontosnak tartanak. Filctollat, cellulxot kapnak, de használhatnak egyéb esz-

közöket is az ábrázoláshoz (cigarettdoboz, ágak stb.) Az alkotásra 40 perc áll rendelkezésre.

Ezután 10 percet készülhetnek a rajz bemutatására csoportos prezentáció keretében. A hallgatók prezentálják a művüket, majd a tréner elmondja a benyomásait az alábbi szempontok szerint:

- Miképpen működtek az egyes csoportok?
- A megjelenő szimbólumok mit jelentenek? (A jármű típusa például jelenthet bizonytalan jövőt, versenyelőnyt a környezet járműveihez képest stb.).
- Milyen volt a csoportos prezentáció?

ÖSSZEFOGLALÁS

A hosszabb-rövidebb prezentáció a mindennapi munkánk elengedhetetlen része. A verbális és nonverbális kommunikáció ismerete és professzionális használata mellett a prezentációról szóló fejezetünk az előadás sajátos technikai részleteit mutatta be. A sikeres prezentáció olyan alapszabványait vettük számba, mint például a szemléltetés, a közönség reakciói és saját lámpalázunk kezelése. Bemutattuk továbbá a figyelem felkeltésének és fenntartásának problematikáját.

A MEGGYŐZÉS PSZICHOLÓGIÁJA

A meggyőző kommunikáció során a kommunikátor legfontosabb célja, hogy a befogadók véleményét, attitűdjét megváltoztassa, meglévő attitűdjüket megerősítse vagy gyengítse annak érdekében, hogy a befogadók a későbbiek során az így átalakított attitűdnek megfelelően viselkedjenek. A meggyőző kommunikációra jellemző, hogy egy bizonyos álláspontot támogat és ennek alátámasztására érveket dolgoz ki, felhasználva a retorika, a kísérleti, általános, személyiség- és szociálpszichológia akár több évszázados tapasztalatait. Mint ahogy bármilyen más kommunikáció, a meggyőző közlés sem szakítható el attól a kontextustól, amelyben történik. Értelmezési keretét megszabja egyrészt a szituáció, annak társadalmi jelentése, a résztvevők által megjelenített szerepek, a közlés tartalma és módja, valamint azok az utalások, amelyek más szituációkkal, szereplőkkel, tartalmakkal fűzik egy sorba az adott kommunikációs aktust.

Tanulmányi követelmények

A fejezet áttanulmányozása után a hallgató megismerkedik

- a meggyőzés lélektanával;
- a meggyőző kommunikáció alapfogalmaival;
- a meggyőző közlés lélektani hatásaival;
- a különböző szociálpszichológiai iskolák meggyőzéssel kapcsolatos elméleteivel;
- továbbá képes lesz a meggyőző technikák felismerésére, elemzésére, használatára.

FONTOS FOGALMAK MAGYARÁZATA

Vélemény

A vélemény – első megközelítésben – az, amit tényszerűen igaznak hiszünk. A vélemények elsősorban kognitív tartalommal rendelkeznek, vagyis érzelemmentesek; nem annyira egész lényünkhöz, inkább (hideg) fejünkhöz tartoznak. A vélemények változékonyak is, megváltozhatnak, ha tiszta, világos ellenbizonyítékokkal kerülnek szembe. Ilyen vélemény lehet például az, hogy „úgy tudom, a polgármester

felesége fogja elnyerni az állást” vagy „az igazgató azt állítja, hogy náluk eddig sem volt buktatás alsó tagozaton”.

Attitűd

Attitűdnek az olyan véleményeket nevezzük, amelyek egy értékelő és egy érzelmi komponenst is tartalmaznak a kognitív (tudatos) elem mellett. Az attitűdök kifejezik a szóban forgó attitűdtárgy személyes értékét (pozitív, negatív vagy ambivalens), valamint a közlő viszonyát (elfogadás, elutasítás). Jellemző, hogy személyekkel, személyes tulajdonságokkal, viselkedéselemekkel, ideológiákkal szemben hajlamosak vagyunk érzelmetli predispozíciók elfoglalására: szimpatikusnak vagy ellenszenvesnek minősíthetjük ezeket. Nézzünk néhány attitűdöt! „Nem bízom az olyan emberben, aki csalja a feleségét”, „Nagyon szimpatikus az új igazgató, szerintem olyan ember, akihez nyugodtan fordulhatnak a szülők, ha baj van a gyerekekkel”, „Gyűlölöm a hazugságot, ennek az embernek azt sem hiszem el, ha bemutatkozik” stb.

Az attitűdöket a véleményekhez képest nagyon nehéz megváltoztatni.

Hétköznapi helyzetekben vonzások és taszítások erőtereiben élünk, környezetünk egyes elemeit szeretjük, másokat gyűlöljük, és számos olyan tárgy, személy, csoport van az életünkben, amelyekkel szemben legfeljebb közömbösségre futja.

Ha ebbe az érzelmileg telített rendszerbe valami új tárgy, személy, csoport kerül, nyomban működésbe lépnek beidegződéseink, az újat elhelyezzük ebben az érzelmi mezőben, gyűlölni, szeretni fogjuk vagy esetleg közömbösnek tartjuk, de mindenképpen reagálni fogunk rá.

Hétköznapi megismerésünk nem annyira saját eredeti tevékenységünk eredménye, mint inkább másoktól szerzett sémák, családi hagyományokból, szocializációs történetünkől származnak, abból a környezetből, ahol élünk és amelyek elvárásai elől nem tudunk kitérni.

Az attitűd lényeges eleme a választás, amelyet azonban nem pusztán gondolkodási tevékenység, mérlegelt és előzetesen beszerzett információk rendszerezése előz meg, hanem érzelem is, és mivel érzelemről van szó, a választás mindjárt értékelés is. Nem mintha az értékelés légből kapott lenne, hiszen ismeretek képezik az alapját – általában több-kevesebb tapasztalattal rendelkezünk az attitűd tárgyát illetően –, csak éppen ezek az ismeretek gyakran nem megelőzik, hanem követik az érzelmi beállítódást, tehát egyoldalúak. Csak azokat a tényeket vesszük figyelembe, amelyek nem mondanak ellent az érzelmeknek.

Az attitűdök esetében olyan tárgyra van szükség, amely szerkezetét, eredetét tekintve társadalmi, megismerésére nincs egzakt, természettudományos értelemben igaz megismerési kritérium (ilyen például a politikai pártok tevékenysége, a helyes gyermeknevelésről vallott nézetek, annak eldöntése, hogy ki a jó orvos a faluban stb.). Nagyon fontos, hogy tudatosítsuk magunkban: az attitűdök mélyén tudatlan-

ság lapul, ami segíthet a hétköznapi életben való eligazodásban, de veszélyes lehet, ha a tudás álcájában tetszeleg.

Az attitűdök egyes elemei közötti viszonyt, valamint az attitűdök egymás közötti kapcsolatait az egyensúly elve szabályozza. Törekszünk megteremteni meglévő attitűdjeink között az összhangot, az ellentmondás-mentességet. Ha például valamely általunk szeretett személy olyasmit tesz, ami kívül esik az adott cselekvéssel kapcsolatos elfogadhatóság határain, akkor az egyensúly megteremtése érdekében hajlamosak vagyunk egyik-másik attitűdünket megváltoztatni: vagy a személyről, vagy az adott magatartásról alkotott véleményünket módosítjuk. A közmondásokban pregnánsan jelenik meg az attitűdök ellentmondás-mentessége, az egyensúlyra törekvés: „Madarat tolláról, embert barátjáról”, „Nem esik messze az alma a fájától”, „Hasonló a hasonlónak örül”, „Aki korpá közé keveredik, megeszik a disznók” stb.

Előítélet

Az előítélet ellenséges vagy negatív attitűd az emberek valamilyen csoportjával szemben. Olyan attitűd, amely téves vagy nem teljes információkból származó általánosításokon alapul, és mint ilyen, nagyon nehezen módosítható. Az előítélet, a téves általánosítás vonatkozhat egy népcsoportra (az egyik legveszélyesebb, legkárosabb típus ez), például „a cigányok lopnak”, „a franciák nagyképűek”, de akár politikai vagy vallási, illetve egyéb kisebbségi csoportra is. Sajnos sok előítéletes megnyilvánulással találkozhatunk még manapság is, mint például „gyűlölöm a kommunistákat”, „ezek mind fasiszták”, „ki is tagadná, ha kiderülne róla, hogy buzi”, „az egész szcientológiának az emberek kirablása a lényege”. Az előítéletek rendkívül makacsak, és nemcsak a meggyőzésnek, hanem az ellenirányú tapasztalatoknak is ellenállnak.

Sztereotípiák

Egy embercsoport bizonyos jellemvonásainak vagy motívumainak általánosítását „sztereotipizálásnak” nevezzük. A sztereotipizálás annyit jelent, hogy a csoportba tartozó bármely egyénnek hasonló jellemvonásokat tulajdonítunk attól függetlenül, hogy a valóságban a csoport tagjai mennyire különböznek egymástól. A legtöbb sztereotípiák nem annyira érvényes tapasztalatokon, mint inkább szóbeszéd, szocializációs örökségen vagy tömegkommunikációs befolyáson alapul. A sztereotipizálás hasonló működésre képes, mint az önbeteljesítő jóslat: ha valakikkel kapcsolatosan eléggé elterjedt és erős sztereotípiák élnek a köztudatban, a velük kapcsolatos események (vagy azok észlelése) úgy fognak alakulni, hogy megfeleljenek a sztereotípiákban foglaltaknak.

Nagyon fontos: mindig tudatában kell lennünk annak, hogy a sztereotipizálás még akkor is fájdalmasan érintheti azt, akire vonatkozik, ha semleges vagy pozitív sztereotípiáról van szó, például „ő egy igazi vérbő latin”, „a feketéknek kitűnő a ritmusérzékük”. Bármilyen előjelű ugyanis a sztereotípiák, megfosztja az egyént attól a jogától, hogy egyéniségként kezeljék, legyenek akár pozitívak, akár negatívak egyéni jellemvonásai.

Attribúció

Amikor valaki cselekszik, akkor a megfigyelők következtetéseket próbálnak levonni arról, hogy mi okozhatja az illető viselkedését, ez az úgynevezett attribúció. „A polgármester váratlanul megjelent az iskolában, biztos le akarják váltani az igazgatót.” „Marika kiszőkítette magát, biztos tetszeni akar a főnöknek.” „A miniszter későn érkezett és korán távozott az ünnepségről, nyilván nem fontos neki a város.” A tulajdonítást végző egyén oksági magyarázatai egyaránt lehetnek pontosak vagy tévesek.

Az emberek attribúciói összhangban vannak vélekedéseikkel vagy előítéleteikkel. Előítéleteink befolyásolják attribúcióinkat és következtetéseinket, a téves következtetések igazolják és egyben növelik ellenérzéseinket. Így az egész attribúciós folyamat körbeforgó: az előítélet negatív attribúciókat és sztereotípiákat hoz létre, ezek pedig visszahatnak az előítéletre, és tovább erősítik azt.

Jellemző az oktulajdonítás folyamatára, hogy saját cselekvéseinket hajlamosak vagyunk külső, másokét belső okokkal magyarázni. Például egy sikertelen előadást az előadó hajlamos pillanatnyi indiszponáltságának, fáradtságának, külső zavaró tényezőknek tulajdonítani, a hallgatók viszont azt a következtetést vonják le, hogy az előadó tehetségtelen vagy szorongó típus, esetleg nem jó a kifejezőképessége.

A MEGGYŐZÉS HATÁSA

Egy meggyőző kommunikációt tartalmazó interakció során három fő elemet érdemes vizsgálni. Alapvetően e három elem természete, egymáshoz való viszonya határozza meg az adott kommunikáció sikerességét a meggyőzés szempontjából.

1.) A kommunikáció forrása: a közlő(k) viselkedése, külleme, rokonszenvenessége, hitelessége, szakértelme, megbízhatósága, tekintélye stb.

2.) A kommunikáció tartalma, természete: struktúrája, érvrendszere, érzelmi és értelmi elfogadhatósága stb.

3.) A kommunikáció befogadója: kora, neme, tájékozottsága, elkötelezettsége, intelligenciája.

A meggyőzés során a hivatásos kommunikátorok elsődleges célja, hogy a befogadók véleményében, attitűdjeiben és viselkedésében tartós és mélyreható változást

sokat hozzanak létre. A meggyőzés feltételezi, hogy a befogadók a befolyásolásukra felhozott érveket, álláspontokat először megértik, majd a megértett közlést, illetve annak tartalmát elfogadják, és végül azonosulnak az elhangzottakkal. Ezt elérni sokkal nehezebb, mint kerülő úton rábeszélni valakit egy új fogkrémre vagy fagyalmárkára. A meggyőzés során is használatos „rábeszélő” trükkök és fogások addig hasznosak, amíg támogatják a megértés–elfogadás–azonosulás folyamatát, de önmagukban nem alkalmasak hosszú távú és olyan mértékű befolyásolásra, amelyre például a közéletben szükség van. A hiteles és őszinte kommunikációra kell törekedni, ami attól nem lesz kevésbé hiteles és őszinte, hogy hatékony eszközöket, taktikákat használ.

Fontos minden közlést megelőzően tisztázni, hogy kik a befogadók. Látni fogjuk, nem mindegy, hogy milyen eszközöket használunk a különböző típusú hallgatóság esetén. Nem lehet mindig mindenkit meggyőzni, és főleg nem lehet mindig mindenkinek tetszeni. Akik a teljes körű elfogadottságot tűzik ki célul, hamar el fogják veszíteni legfontosabb tőkájüket, a hitelességet.

A hivatásos kommunikátor, a közszereplő nem úgy, nem olyan közvetlenül és egyértelműen befolyásol, mint a kereskedelmi hirdetések. A megnyilvánulások befogadóra gyakorolt hatása lehet igen enyhe, szinte öntudatlan, amely gyakran akkor is megváltoztathatja a befogadók véleményét, ha az üzenet kibocsátójának ez nem volt célja, de mélyreható, tartós változásokat is el lehet érni.

Nem elég a meggyőzés során az esetleg bekövetkező viselkedésváltozást értékelni, hiszen viselkedésváltozást meggyőzés nélkül is el lehet érni. Fontos tudni a meggyőzés hatásával kapcsolatban, hogy adott esetben mennyire sikerült a kommunikátor érveit megértetni és elfogadtatni a befogadókkal, illetve mennyire lesz tartós a befolyásolás hatása. A hatás tehát lehet látszólagos, gyenge vagy tartós.

Behódolás vagy engedelmesség

Amennyiben a kommunikátornak hatalma van a befogadók fölött, jutalmazhat vagy büntethet, akkor is képes befolyást gyakorolni a viselkedésükre, ha egyébként semmilyen vélemény- vagy attitűdváltozást nem sikerült elérnie náluk. A hatalom ebben az esetben igen széleskörűen értendő.

Engedelmeskedhetünk valakinek egyszerűen azért, mert tetszik nekünk és örömet akarunk okozni az általunk szeretett személynek. Ilyenkor a személy hatalma abból ered, hogy jutalomként éljük meg örömét, szimpátiáját, illetve veszteségnek érezzük a vonzó kommunikátor rokonszenvének elvesztését. Tudnunk kell azonban: ez a fajta behódolás a vonzó kommunikátor által közvetített befolyásoló közléseknek nem a meggyőződésen alapul, ezért hatása nem tartós, és általában csak a lényegtelen kérdésekre korlátozódik. A köznyelv a jelenséget így fogalmazza meg: „Vajon megteszem-e amit kért csupán a két szép szeméért?” A válasz: „Igen, abban az esetben, ha nem kerül túl nagy fáradságomba, és addig, amíg e két szem rám

tekint, valamint tetszik nekem.” A meggyőzés hatása behódolás esetén csak addig tart, amíg a befolyást gyakorló kommunikátor a szociális mezőben tartózkodik, illetve érvényesíteni tudja velünk szemben a befolyását.

A hatalom természetesen nemcsak a kommunikátor vonzerejéből táplálkozhat. Amennyiben a kommunikátor nem vonzó, de hatalma birtokában engedelmessegre kényszeríthet, könnyen előfordulhat, hogy miközben engedelmeskedünk neki, az általa közvetített attitűdtárgyhoz való viszonyunk negatív irányban változik. Képzeljük el azt a helyzetet, hogy egy iskola igazgatója rá akarja venni beosztottjait, a takarítónőket, hogy azokat a helyiségeket is takarítsák ki hetente egyszer, amelyekben nem folyik tanítás (szertárak, raktárak). Amennyiben megfelelő büntetéseket tartalmazó kommunikációs módot választ, például elbocsátással fenyeget és szigorú ellenőrzést helyez kilátásba, eléri, hogy elvégezzék a kívánt munkát, de nem éri el, hogy elfogadják annak szükségességét.

A behódolás, a kikényszerített engedelmeség következtében beállt viselkedésváltozás gyakran negatív attitűdöt szül a kommunikátorral, valamint az általa közvetített értékekkel szemben, továbbá az így kiváltott engedelmeség csak addig érvényes, amíg a kommunikátor ellenőrző hatalma fennáll, ezért hivatásos kommunikátor, közszereplő nem engedheti meg magának, hogy egyszerűen engedelmessegre kényszerítsen. A polgármester, az iskolaigazgató számos személy felett gyakorol hatalmat, mégis törekednie kell arra, hogy ne csupán az engedelmeség alapján hajtsák végre az utasításait. Az ügyfélszolgálati dolgozókra rákényszeríteni a kedvességet, figyelmességet nem elégséges, hiszen ha nincs meggyőződve ezek fontosságáról, az megjelenik abban, ahogy a telefonba beleszól, ahogy az ügyfelekkel kommunikál. Ugyanígy rendkívül fontos, hogy a tanár ne csupán végrehajtsa az igazgató rendelkezéseit, kövesse annak nevelési elveit, hanem azonosuljon is ezekkel, különben oktató-nevelő munkájában nem lesz köszönet.

Az pedig teljesen egyértelmű, hogy a választók, a szülők nem alárendeltjei a polgármesternek, illetve az iskolaigazgatónak. Őket mindenképpen meg kell győzniük, ha sokáig hivatalban akarnak maradni.

Az engedelmeség a kommunikátor hatalmától függ.

Azonosulás, identifikáció

A befolyásoló, meggyőző kommunikáció hatására a befogadónál valódi vélemény- esetleg attitűdváltozás is bekövetkezhet. Akkor beszélünk azonosulásról vagy identifikációról, ha a befogadók a kommunikátor által közölteket elfogadják, igaznak tartják, azonosulnak vele.

Térjünk vissza az előbbi példa iskolaigazgatójához, aki jelen esetben nem elégszik meg csupán azzal, hogy beosztottjai egyszerűen engedelmeskedjenek neki. El akarja érni, hogy maguk a munkavégzők is elfogadják, hogy az adott tevékenység végzése fontos és szükséges. Amennyiben a meggyőző kommunikáció eredménye

azonosulás, a dolgozók nemcsak azért engedelmeskednek az igazgatónak, mert a beosztottaiként ő hatalmat gyakorol felettük, hanem mert úgy gondolják, hogy igaza van, például, mert egy iskola nem lehet elhanyagolt, mert maguk is fontosnak tartják annak a szervezetnek az érdekeit, amelyeknek a dolgozói, büszkék arra, hogy itt dolgozhatnak, azaz identifikálódtak az igazgató által közvetített vállalati célokkal, értékekkel.

A professzionális kommunikáció leggyakoribb ambíciója a befogadónál elérni, hogy a hivatásos kommunikátor által közöltekké azonosuljanak. Amennyiben ez sikerül, az eredmény tartós lesz: amíg egy másik, esetleg még hitelesebb közlő a véleményüket meg nem változtatja, akkor is a kommunikátor által közöltekké megfelelően fognak véleményt alkotni, érezni, viselkedni, ha az távozik a befogadók által érzékelhető szociális térből, illetve kontrolláló funkciója megszűnik. Vagyis amennyiben az iskolaigazgatónak sikerült elfogadtatni a takarítókkal a kevésbé látogatott helyiségek takarításának a szükségességét, a takarítók ezt akkor is megteszik, ha biztosak benne, hogy az igazgató nem fogja őket ellenőrizni, sőt, akkor is, ha mást választanak igazgatónak.

Belsővé válás, internalizáció

Valamely érték vagy vélekedés internalizálása a befolyásra való reagálás legtartósabb, legmélyebben gyökerező formája. Ebben az esetben a befolyásoló személy nagy hitelességgel, tekintéllyel rendelkezik, érzelmileg fontos a befogadók számára, így közléseit nem pusztán igaznak fogadják el, hanem az általa közvetített értékeket beépítik saját értékrendszerükbe. Ha pedig ez egyszer bekerült, függetlenedik a forrástól, és mint saját érték lép működésbe, így rendkívül ellenálló lesz mindenféle változással szemben.

A fenti példa takarítónői, amennyiben a tisztaság és a rend internalizált értékévé válik a számukra, nem azért tartják tisztán környezetüket, mert az igazgató ezt parancsolta és kénytelenek engedelmeskedni, még csak nem is azért, mert az igazgató által közvetített iskolai érdekekkel sikerült azonosulniuk, hanem mert saját magukat tiszta, rendszerető embernek tartják, akiknek az énképéhez hozzátartozik a tisztaság és a rend szeretete, értékelése.

Az internalizált értékeink legtöbbször gyermekkorunkban, a szocializáció során teszünk szert, egyszeri interakció ritkán okoz olyan katartikus hatást, amelynek internalizáció lenne az eredménye. Professzionális közszereplő már akkor is sikeresnek nevezheti magát, ha a befogadónál azonosulást sikerül elérnie. Ahhoz azonban, hogy erre képes legyen, tisztában kell lenni az adott embercsoport internalizált értékeinek rendszerével, hiszen amennyiben a meggyőző kommunikáció belsővé vált értékek megváltoztatására irányul, a közlemény befogadóiól óhatatlanul ellenállást, elutasítást vált ki

MITŐL MEGGYŐZŐ AZ ÜZENET?

A görög és római retorikai iskolák

Már a görögök is foglalkoztak a meggyőző közlés problémakörével. A későbbi korok különböző pszichológiai iskolái más és más választ adtak a fenti kérdésre. Szabadunk szociálpszichológiai kutatásainak különösen fontos területe a társas befolyásolás témaköre. A szociálpszichológia hat évtizede vizsgálja a rábeszélés mindennapos használatát, vagyis azt, hogy hogyan élnek és élnek vele vissza. A kutatók sok ezer kísérletet folytattak, hogy a rengeteg idevágó föltevést alátámasszák vagy cáfolják.

Miben különbözik a propaganda a meggyőzéstől? Ma már propagandán tömeges befolyásolást értünk, amely jelképekkel manipulál és beveti a lélektan eszközeit. A propaganda egy bizonyos nézet kifejtése azzal a végső céllal, hogy a befogadók „önként” magukévá tegyék a szóban forgó nézetet, mintha mindig is osztották volna azt.

Arisztotelész dolgozta ki elsőként a meggyőzés teljes elméletét. A meggyőzés három tényezőjét különböztette meg:

- 1.) a forrást;
- 2.) az üzenetet;
- 3.) valamint a közönség érzelmeit.

Emellett fölismerte a hatékony meggyőzés egy további összetevőjét is, amely a szónok közvetlen hatókörén kívül eső tények és események gyűjtőfogalma, az *athenoi*.

Cicero szerint „A bölcsesség ékesszólás híján keveset használ az államhatalomnak, viszont az ékesszólás bölcsesség híján sokat árt neki.” Ő dolgozta ki tételesen a szónok feladatait, amelyek a következők:

- 1.) elkápráztatni (megteremteni a beszélő hitelességét);
- 2.) tanítani (pontosan szövegezett érveket találni az üzenet közvetítése érdekében);
- 3.) meghatni (fölkeltetni a közönség érzelmeit).

A pszichoanalízis válasza: hassunk a rejtett motívumokra!

A pszichoanalitikus válasz lényege (a „Mitől meggyőző az üzenet?” kérdésre), hogy ha sikerül megfejtenünk a dolgok titkos, pszichoanalitikus jelentését, akkor már nincs más tennivalónk, mint ezen mögöttes, szimbolikus jelentések hangsúlyozása. A pszichoanalitikus modell arra épít, hogy amennyiben a rejtett motívációkra hatunk, akkor a befogadó ezeknek a tudattalan hajtóerőknek a parancsa alapján fog cselekedni. Ezáltal a szimbolikus jelentésre adott nem tudatos igenlő válasz

nemcsak a tudattalan tartalomra jelenik meg, hanem arra a tárgyra, személyre, álláspontra stb. vonatkozóan is, amit „el akarunk adni”.

Egy iskolaigazgató elfogadottságát bizonyos helyzetekben fokozhatja az, ha viselkedésében hangsúlyozza a gondoskodó apa szerepével kapcsolatos elemeket (szigorú, de igazságos, támaszkodhatnak rám stb.). Ezzel a magatartással esetleg előhívhatja másokból az engedelmes gyermeki viselkedést. Az is előfordulhat azonban, hogy kudarcot vall vele, hiszen lázadó gyermeki viselkedés is létezik, sőt pszichológiai értelemben vett felnőttek is.

A politikai tisztásra pályázó elfogadottságát növelheti például, ha szigorú, ám igazságos édesapjáról beszél a nézőknek: „Nagyon erős követelmények voltak velünk szemben, erős regula volt otthon” (Boross Péter miniszterelnök az 1994-es kampányidőszakban). Ugyanezen okból szeretnek közszereplők szülői szerepben is megjelenni, például gyermekkel az ölükben.

Tanuláseméleti modell: az üzenet elsajátítása

Mint már fentebb említettük, a meggyőzésben az első lépés, hogy az üzenet jusson el a befogadóig, vagyis a befogadó az üzenetet a lehető legpontosabban értse és jegyezze meg, azaz sajátítsa el. Az az üzenet, amelyik nem vagy nem pontosan jut el a befogadóig, vagy amit elfelejtenek, hatástalan a meggyőzés szempontjából is. Sokat segíthet a meggyőző közlések hatékonyságának javításában a tanuláseméleti modell. Eszerint a meggyőzés hatékonyságának főbb elemei a következők:

- 1.) Az üzenet ragadja meg a befogadó figyelmét: az az üzenet, amit észre sem vettek, nem győzhet meg senkit.
- 2.) Az üzenetet hordozó érveket a közönség értse meg: a meggyőzés csak akkor következhet be, ha a mondandó eljut a tudatunkig.
- 3.) A befogadó sajátítsa el az érvelést.
- 4.) Mindig a tanultaknak megfelelően cselekszünk, amint erre ösztönöz valamilyen vélt vagy valós előny.

A tanulásemélet felhasználja a szóbeli kommunikációról szóló fejezet szövegszerkesztésre, tagolásra, szóhasználatra, ismétlésre vonatkozó szabályait. A tanácsok mögött azok a tanulás- és emlékezetpszichológiai tapasztalatok állnak, amelyek bármilyen információ emlékezetbe vésésére és emlékezetben tartására vonatkoznak. Mivel a tanulás nem más, mint valaminek a tartós emlékezetbe véssése, a megbízható bevéséshez ismétlésre van szükség. „Az információ bevésése és emlékezetben tartása” című alfejezetben leírtakat itt akár meg is ismételhettünk, de csak a hivatkozásra hagyatkozhatunk ezúttal.

A tanulásemélet szerint a hallgatónak az információt meg kell értenie, meg kell jegyeznie és meg kell tanulnia. Ehhez az információt tagolni, megfelelően adagolni, a jobb érthetőség érdekében strukturálni kell, valamint érdemes a legfontosabb

elemeket a kommunikáció során többször, többféleképpen elismételni és különböző kommunikációs csatornákon megjeleníteni.

Amint arról már szintén szoltunk, a bevésést, tanulást elősegíti bármilyen pozitív megerősítés, ami a megjegyzendő információt követi vagy azzal kapcsolatban áll. A megerősítés lehet közvetlen vagy késleltetett, lehet tárgyi vagy szociális, lehet teljes és lehet részleges. A közlések közül kiemelkednek az úgynevezett szociális jutalmak: annak a tudata, hogy mások elismernek, elfogadnak minket. Jutalomértéke van annak, hogy valakit meghallgatnak, figyelnek rá, megértik érzelmi-indulati állapotát, mondanivalója lényegét, ha elismerik erőfeszítéseit, együttműködési készségét stb.

Az orvos például munkája során számtalan pozitív megerősítést használ. Vagy vegyünk egy másik példát! Egy tréning résztvevője részletesen beszél a gyakorlat során megélt érzelmeiről és arról, hogy már volt korábban hasonló tréningélménye, de akkor nem merte kifejezni a félelmeit. Ezt a viselkedést a tréner megerősítheti azzal, hogy azt mondja: „Látom, mélyen megéled a tréningtapasztalatokat, és sokat tanulsz belőlük”, vagy büntetheti: „Kérlek, ne meséld el ilyen részletesen a korábbi tréningélményeidet, mert nem tudunk haladni az anyaggal.” Az előbbi esetben a tréning folyamán az adott résztvevő (sőt, esetleg a többiek is) részletesen beszámol az érzéseiről. Az utóbbi esetben a folyamat megszakad, a „leállított” kliens valószínűleg többé meg sem szólal.

A tanuláseméleti modell kézenfekvőnek bizonyul, hiszen a meggyőzés szükséges feltétele a közlés megértése, megjegyzése, úgymond megtanulása. Ez a modell azonban nem magyarázza meg azokat a gyakran előforduló jelenségeket, mint amikor valaki megérti és meg is jegyzi, de érzelmi vagy más okokból elutasítja a hallottakat vagy meggyőződés nélkül, a saját érdekei ellen cselekszik, és az is előfordul, hogy úgy jut bizonyos álláspontra, hogy oda sem figyelt a kommunikátor érvelésére. A kliens sajnos számos esetben távozik úgy a tréningről, hogy bár érti a hallottakat, nincsen meggyőződve a tanultak hasznosságáról, arról tehát, hogy neki szüksége van a változásra vagy még inkább, hogy képes változtatni a viselkedésén.

Kognitív modell: a közlés tartalmának elfogadása

A meggyőzés következő modellje az úgynevezett kognitív megközelítés. Ennek lényege szerint a befogadó nem passzív, kötelességtudó és engedelmes alanya a meggyőzésnek, hanem aktív résztvevője. A meggyőzés legfontosabb tényezői ebben a megközelítésben azok a gondolatok, amelyek a befogadó agyában végigszaladnak akkor, amikor az üzenetet látja, hallja, érzékeli. Más szóval a meggyőzés sikere azon múlik, hogy a befogadó miként „veszi az adást”, hogyan fordítja le önmagának, hogyan reagál erre. Mindez nagymértékben függ az egyéntől, az ő előzetes véleményétől, attitűdjeitől, a helyzettől és a kommunikátor vonzerejétől, hitelességétől.

A meggyőző közlés hatékonyságát befolyásolja a befogadó kognitív mezője (tapasztalatai, emlékei, gondolatai, vélekedései). A kognitív mező az egyén tudattartalmait meghatározott alakzatokba rendezi el oly módon, hogy ne legyen közöttük ellentmondás, úgynevezett kognitív disszonancia. Ha valakivel olyan tudattartalmat akarunk elfogadtatni, amely már meglévő más tudattartalmával összeegyeztethetetlen, akkor disszonancia, kellemetlen érzés keletkezik, ez ellen pedig a kognitív mező úgy védekezik, hogy a felkínált közleményt nem fogadja be.

Kognitív disszonanciát minden olyan esetben átélünk, amikor két, egymással ellentétes tudattartalmunk, gondolatunk, hiedelmünk, véleményünk van. A disszonancia kényelmetlen feszültség, ami abból fakad, hogy egymásnak meg nem felelő, össze nem illő tartalmak vannak egy helyen (a saját fejünkben). Például a barátomnak az orvos napi legalább egyórás sétát írt elő, ő vett is egy kutyát, hogy majd azt sétáltatja. Nekem fontos érték részint az állatokkal való helyes bánásmód, részint az egészséges életmód, ezért nem tetszik, amikor a barátom nem tartja be az elhatározását: a kutyáját gyakran „elfelejti” megsétáltatni, vagy valaki másra bízta azt. Ez a barátommal szemben kissé kellemetlen érzést, kognitív disszonanciát okoz, amit leginkább némi rosszallással könnyen enyhíthetek.

A legnagyobb mértékű kognitív disszonancia azonban akkor keletkezik, ha két olyan tudattartalmam van, amelyek egymásnak ellentmondó módon rám vonatkoznak: az egyik arra, hogy mi(lyen) vagyok, a másik pedig arra, hogy olyasmit teszek, ami kizárja, hogy az vagy olyan legyek, amit gondolok magamról (Goffmann 1981). Vagyis ha hasonló körülmények között én „felejttem el” megsétáltatni a kutyát, akkor az ilyenkor keletkező erős pszichés feszültséget nem oldhatom olyan könnyen az előző módszer alapján, hiszen az önképemmel ellentétes negatív következtetések levonása nagyon nehéz. Ezért általában mindent megteszek annak érdekében, hogy erre ne kelljen sort kerítenem. Miképp oldható ilyenkor a disszonancia? Egyrészt beláthatnám, hogy mégsem vagyok annyira értelmes, hogy az ember esendő, bűnös, nem racionális lény stb. A fenti példánál maradvá: belátom, hogy lustább vagyok, mint gondoltam. Ez azonban nagyon nehéz. A másik megoldás, hogy meggyőzőm magam arról, hogy amit teszek, nem értelmetlen. Ebben az esetben elkezdek kételkedni a napi többszöri sétáltatás szükségességében. Vagy meggyőzőm magam arról, hogy nincs ennyi időm, elfoglalt ember vagyok, a sétáltatás a karrierem rovására menne stb.

Leon Festinger írta le először a kognitív disszonancia elméletét 1957-ben, a következő alapfeltevések alapján:

1.) az emberi gondolkodás egyik működési sajátossága az, hogy kognitív energiáinkkal takarékosan bánunk, és mindig a lehetőség szerinti legrövidebb utat választjuk,

2.) gondolkodási erőfeszítéseinket igyekszünk éppúgy racionalizálni, mint a testieket, így próbálva ésszerűnek mutatkozni a magunk és a mások szemében.

Az elmélet annak a törvényszerűségeit írja le, hogy hogyan ésszerűsítjük, racionalizáljuk cselekedeteinket. Kognitív disszonancia esetén a személy a lehető leg-

könnyebb módon igyekszik valamelyik vagy mindkét tudattartalmat megváltoztatni olyan módon, hogy egymással jobban „megférjenek”. Ez az a helyzet, amikor elkezdődik a ferdítés, tagadás, önmagunk (és mások) „megdumálása”, az ésszerűsítés.

A racionalizálás kényszere igen erős tényező akkor is, amikor a meggyőző közlésre reagálunk. Minél fontosabb az embernek egy bizonyos érték, cselekvés vagy attitűd, annál inkább visszautasít minden információt, ami azzal ellentétes. A diszsonancia csökkentésével az ember védi énjét és pozitív önképét.

A meggyőző közlések során gyakran használják (ki) a diszsonancia elosztatásának kényszerét. Az ésszerűsítés csapdája a következő módon működik:

1.) Első lépésként a közlő szándékosan teremt kognitív diszsonanciát, fenyegetve önbecsülésünket, esetleg lelkiismeret-furdalást kelt a befogadóban, szégyenkezésre készíti, kétszínűnek vagy megbízhatatlannak, felelőtlennek minősíti. Például: „Ön tudatosan veszélyezteti az egészségét, ha továbbra is ilyen mozgásszegény életet él.”

2.) A második lépés az, hogy olyan megoldást kínál, amellyel a kognitív diszsonancia megszüntethető, és egyúttal azt tesszük, amire a közlő beszél rá. Csökkenthetjük büntudatunkat, szégyenünket vagy felelőtlenségünket, ha például megfogadjuk az orvosi tanácsot. „Ha legalább napi egy órát sétál, elmondhatja, hogy eleget tett az egészségé megőrzéséért.”

Nézzük meg mindezt azon a példán, hogy rá akarunk venni embereket, vegyenek részt a parlafű irtásában. Első lépésben kognitív diszsonanciát keltünk, mondjuk a félelemkeltés módszerével: érzékletesen bemutatjuk a parlafű egészségügyi veszélyeit, statisztikákkal, „kemény” adatokkal támasztjuk alá érvelésünket stb. Hallgatónk többsége feltehetőleg nem vett részt előzőleg rendszeresen parlafűirtásban, annál is inkább, mert ez nehéz munka és félnek a pollentól. Ugyanakkor nem szívesen szembesülnek azzal, hogy elhanyagolják a környezetüket, és ezzel veszélyeztetik maguk és a gyermekeik egészségét. A félelemkeltés hatására a kognitív diszsonanciára, azaz az izgalmi szint fokozódására számíthatunk. Célunk az, hogy a diszsonancia csökkentésére a befogadó saját eddigi attitűdjének megváltoztatásával válaszoljon, azaz érveink hatására elhatározza és véghezvigye az általunk javasolt megelőzési eljárást. Azonban – mint már láttuk – az egyén hajlamos a kognitív diszsonanciát egyéb, az énképét kevésbé fenyegető módon csökkenteni. Minden lehetőséget megragad tehát, hogy ne kelljen szembesülnie saját irracionálisával:

- megpróbálja csökkenteni a kommunikátor hiteleségét (nem ért hozzá, tapasztalatlan, pénzt adnak neki azért, hogy engem meggyőzzön stb.);
- ellenérveket, ellenpéldákat gyűjt (a nagymama idején senki sem foglakozott a gazokkal, mégsem volt senki allergiás, nyilván nem is a parlafűtől, hanem a szeméttelptől, a káros ipari gázoktól van ez a sok betegség stb.);
- ha talál legalább egy társat a hallgatóságban, aki osztozik vele, mindketten könnyebben ellenállnak a befolyásolásnak;

- esetleg egyszerűen igyekeznek ignorálni a hallottakat, nem odafigyelni a kommunikátorra.

Nagy hitelességű, szavahihető kommunikátor esetében nemigen van módja a befogadónak teljes mértékben ignorálni a hallottakat. Ebben az esetben nyitott lesz arra, hogy a kommunikátor által ajánlott módon csökkentse a belső feszültséget.

A KÖZLÉS TARTALMÁNAK MEGFELELŐ CSELEKVÉS

Gyakran tapasztaljuk, hogy a befogadó, bár megérti és elfogadja a hallottakat, például a rákszűrés szükségességét, mégsem a közlésnek megfelelően cselekszik, nem megy el a szűrésre.

A kommunikátor akkor lehet sikeres, ha:

1.) megfelelő mértékű disszonanciát kelt (a túl erős ijesztés elutasításhoz vezethet, a túl gyenge pedig nem okoz a változáshoz elegendő disszonanciát);

2.) hiteles;

3.) tanácsot ad a disszonancia csökkentésére (még hozzá úgy fogalmazza meg a tanácsot, hogy egyrészt ne legyen a befogadó számára irreálisan nehéz a megfogadása, másrészt az pontos instrukciókat tartalmazzon).

Például nagyobb esélyünk van, hogy megfogadják a tanácsunkat, ha évente egyszeri parlagfűirtást javasolunk, mint ha négyszerit. Többen fogják követni az utasításunkat, ha pontosan megjelöljük, hol, mikor és hogyan kell védekezni, mint ha csak általában javasolnánk a gyomtalanítást. A legjobb eredményt pedig akkor kapjuk, ha kis térképet, időpontokat és a legfontosabb érveinket tartalmazó írásos emlékeztetőt is átadunk. Vagyis a tanuláslélektani ismereteinket is használjuk, és persze kombinálhatjuk a meggyőzést különböző negatív vagy pozitív ösztönzőkkel.

Amennyiben a meggyőzés sikeres volt, a befogadó elkötelezett lesz a kommunikáció tartalmával kapcsolatban, ellenkező esetben viszont az ellenirányú attitűdjei fognak megerősödni, hiszen – ha nem fogadja meg a tanácsunkat – ezt a viselkedését is racionalizálnia kell.

Abban az esetben, ha a kommunikátor azt tapasztalja, hogy sikertelennek bizonyult a meggyőzésben, szintén kognitív disszonanciát él át, amit gyakran inkább a hallgatóság és nem saját képességeinek leértékelésével igyekeznek csökkenteni (hiszen ő is csak ember).

Nem vagyunk egyformák a disszonancia csökkentésére való hajlamunk tekintetében sem. Van, aki azonnali és ellentmondást nem tűrő konzonanciára törekszik: minden – az énképe ellen irányuló – információt azonnal visszautasít. Némely hallgatóság nagyon hálás, ha olyan kommunikátort talál, aki elvégzi helyette a racionalizálás „agymunkáját”: igazolja cselekedeteit, szándékait vagy attitűdjeit. Vegyes hallgatóság esetén azonban nem spórolható meg az ésszerűsítés csapdájának kikerülése, mindig vannak olyan emberek, akiknek reális ön- és helyzetismeret

az elsődleges igényük, és pozitív énképük fenntartásához pedig nem fogadják el a mindenáron való önigazolás energiatakarékos útját.

Leventhal, a neves szociálpszichológus a fenti jelenséget vizsgálta (Leventhal 1970). Orvostanhallgatókat akart rávenni arra, hogy oltassák be magukat tetanusz ellen. A hallgatókat négy csoportra osztotta. Az első csoportban nem használt sem meggyőzést, sem tanácsadást, csupán annyit közölt, hogy javasolja a tetanusz elleni injekciót. Ebben a csoportban senki nem ment el az oltásra. A második csoportban az előbbi javaslat mellett pontos instrukciókat is kaptak a hallgatók: kis térképet, gondosan megjelölt hellyel és a rendelési időpontokkal. A hallgatók ez esetben is távolmaradtak – senki sem ment el. A harmadik csoportnál a pszichés feszültség felkeltése érdekében félelemkeltést alkalmazott. A hallgatók a tetanusz súlyos következményeit bemutató filmet láthattak, pontos instrukciót azonban nem kaptak. Ekkor a hallgatók 3 százaléka ment el az injekciót beadatni. A negyedik csoportban félelemkeltést és pontos instrukciót alkalmazva, az előzőekhez viszonyítva igen jó eredményt értek el: a hallgatók 23 százaléka elment az oltásra.

Égészséges embereknél ez az arány figyelemreméltó és jellemző. A sikeres kommunikációval nulláról mintegy 30 százalékgig lehet emelni a részvételt. Természetesen az akut betegség, a kellemetlen tünetek, a kézzelfogható veszély további, a meggyőző közlésen túli motivációt szolgáltat.

A KÖZLŐ SAJÁTOSSÁGAI, A KOMMUNIKÁCIÓ FORRÁSA

Bármilyen meggyőzési kísérlet eleve kudarcra van ítélve abban az esetben, ha a befogadók érzelmileg elutasítják a kommunikátor (például az orvos vagy a politikus) személyét, vagy nem hisznek neki, mert nem tartják megfelelő mértékben hozzáértőnek, megbízhatónak.

Amikor a kommunikátor meg akarja győzni a partnerét valamilyen nézet, vélemény, döntés helyességéről, ez csak akkor sikerülhet, ha el tudja érni, hogy a partner érzelmileg elfogadja őt, továbbá hogy hitelesnek és megbízhatónak, szakértőnek tartsa.

A szimpátia elnyerése

A szociálpszichológia vonzalommal kapcsolatos kutatásai sorra igazolták azokat a mindennapi tapasztalatokat, amelyek szerint jobban szeretjük azokat,

- 1.) akik kellemes, jó vagy éppen csodálatra méltó tulajdonságokkal bírnak;
- 2.) akiknek a mieinkhez hasonló érdekeik, nézeteik, értékeik és attitűdjeik vannak;
- 3.) akik bizonyos készségekkel, szakértelemmel, képességekkel rendelkeznek;
- 4.) akik minket szeretnek.

Jobban szeretjük tehát azokat, akik szeretnek bennünket, mint akik nem szeretnek; jobban szeretjük azokat, akik kooperálnak velünk, mint azokat, akik konkurrálnak; jobban szeretjük azokat, akik dicsérnek, mint azokat, akik bírálják stb.

A vonzalom további összetevői a kompetencia és a fizikai vonzerő. A nagyon tökéletes, a folt nélküli, „jó tanuló, jó sportoló”, „tökéletes apa és férj” azonban inkább riaszt, mint vonz, mert nincs benne semmi emberi, olyan, ami hasonlónak tenné vonzalmunk tárgyát tökéletlen önmagunkhoz. Az, hogy az egyébként kompetens személy által tanúsított emberi gyengeség fokozza-e (és milyen mértékben) vonzerejét, attól függ, hogy milyen önértékelésű befogadóval áll szemben. A közepes önértékelésű befogadók jobban szeretik a nagyon kompetens, de kis hibát elkövető személyt, míg az alacsony önértékelésűek azt az egyént ítélik vonzóbbnak, aki makulátlan, „tökéletesen tökéletes”.

Testi vonzerő

A fizikai szépség nagyrészt adottság, ezért bizonyos kultúrákban nem szívesen ismerik el, hogy milyen jelentős mértékben befolyásolja a személyek vonzerejét, hatását másokra. Igaz, ha a hatás tényét nem is ismerik el, attól az még működik. Több kísérletben bizonyították, hogy megéri szépnek lenni. A fizikai vonzerővel rendelkező emberek előnyben részesítése nem mentes az önmagát teljesítő jóslástól.

Aki tetszik nekünk, fizikai vonzereje van, attól hagyjuk magunkat befolyásoltnak. Amikor egy kommunikátornak nem annyira a szakértelme, mint a vonzereje játszik szerepet a ránk gyakorolt hatásában, akkor úgy viselkedünk, mintha a kedvében akarnánk járni. Minél inkább rá akar venni minket valamire, annál inkább engedünk neki, de csak lényegtelen ügyekben. Az ilyen hatásokra építő közlések meg tudnak minket győzni egy fogkrém kiválasztásában, de nem sikeresek abban az esetben, ha például új informatikai rendszerünk rendszergazdáját akarjuk kiválasztani.

A „jó” megjelenés azonban a hivatásos kommunikátorok esetében nem elsősorban a szépséget jelenti. A megjelenés az, ami jó esetben hitelesíti a kommunikátornak mint személynek a befogadók által elvárt tulajdonságait. A politikus például legyen kompetens, szavahihető, magabiztos, a bankigazgató legyen gazdag, okos, megbízható, a filmsztár legyen szép, különleges és elérhetetlen, és lehetőleg látszanak is ilyenek.

Bizonyos estekben pedig kifejezetten hátrányt szépnek és fiatalnak lenni. Nálunk, ha valaki szép és fiatal, pláne, ha az illető még nőnemű is, nehezen tud kompetensnek látszani, nehezen hiszik el róla, hogy nem a szépségével, hanem megalapozott, tárgyilagos szakmai tudásával, hozzáértésével akar hatni ránk.

Szeretetreméltóság

Az emberek könnyebben fogadják el érzelmileg a magukhoz hasonlókat. Jobban szeretjük tehát a hozzánk hasonló életmódot folytató, hasonló értékeket, nézeteket valló embereket, mint azokat, akik viselkedése, életmódja, világnézete eltér a miénktől. Nem véletlen, hogy a politikai reklámok szeretik a szavazók többségéhez hasonló, mindennapi emberként bemutatni a politikusokat, például amint éppen vásárolnak a fűszeresnél, gyermeküket pelenkázzák, családjukkal sétálnak.

Az üzleti prezentáció megtervezésénél gyakran elvétjük e fontos szabályt. Ha például egy ügynök túl drága gépkocsival érkezik, túlzottan hivalkodó emblémákat visel magán, kevésbé lesz szimpatikus, mintha emblémaválasztásában (kocsi, ruházat, ékszerek) visszafogottabb lenne.

Hitelesség

Mint már az előzőekben is többször utaltunk rá, a meggyőzést tartalmazó interakciókban minden egyéb tényező elsősorban aszerint vizsgálendő, hogy mennyire növeli a kommunikátor hitelességét. Fontos tehát, hogy a kommunikátor vonzó, szimpatikus, hozzánk közelálló legyen, de csak akkor, ha ezek a tényezők erősítik a közlő iránti bizalmat.

Ha valamely kommunikátort hitelesnek tartunk, feltételezzük róla a szavahihe-tőséget, az elfogulatlanságot és a szakértelmet. Ennek a három tényezőnek a meg-létére több körülményből is következtethetünk.

1.) A kommunikátor megjelenése

Nehezen hiszünk valakinek számunkra fontos kérdésekben, ha az illető megjelenése, az őt körülvevő tárgyi világ nem segíti elő, hogy őt szakértő, megfontolt, elfogulatlan stb. személynek tekintsük. A célzott hatás elérése érdekében kontrollálnunk kell megjelenésünket, ami esetünkben nem kizárólag a ruházatot foglalja magában.

A cél általában, hogy a megjelenés erősítse a hitelességet az adott szerepben, ezért a kommunikátor férfi nem hordhat például fülbevalót vagy szöges bakancsot, senki nem lehet ápolatlan, kerülni kell a túlságosan feltűnő vagy szexuálisan felhí-vó emblémákat. Ebből a szempontból nem előnyös – mint előzőleg láttuk – a fiatal kor, a feltűnő szépség sem.

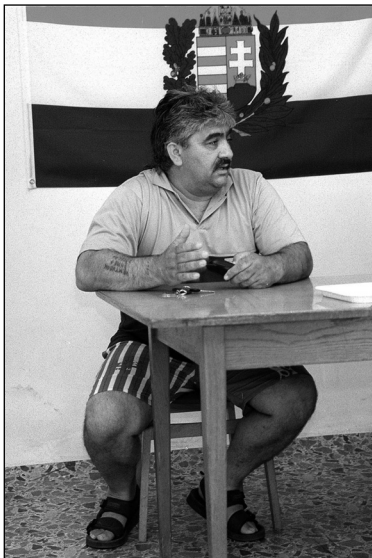
A hajviseletnek, a ruházkodásnak, a kozmetikai szerek használatának, a különböző tárgyválasztásoknak (a sportcipőnek, autónak, lakóhelynek, lakásnak stb.) mind kommunikatív jelentőségük van. Jellemző, hogy az emberek a ruházat és a személyes tárgyak alapján messzemenő következtetéseket vonnak le mások társadalmi helyzetéről: életkorukról, szociális csoportjukról, státusukról, anyagi helyze-

tükről, sőt, egyes személyes tulajdonságaikról is például: becsületességükről, megbízhatóságukról, ambícióikról.

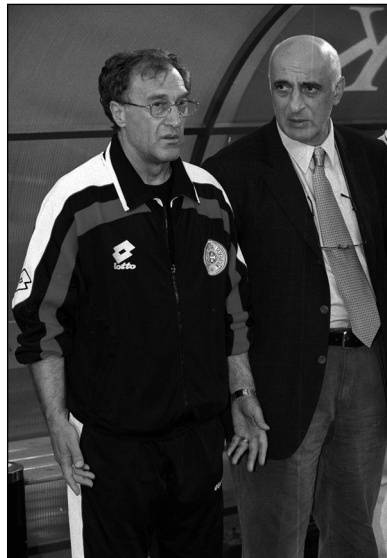
Az emblémaválasztás jó, ha tudatosan zajlik, ha kontrollálni tudjuk a másokban rólunk kialakuló képet. Gyakran azonban összekeverjük a különböző emblémák által sugallt jelentéseket. A 35. képen a kommunikátor csíkos rövidnadrágban, saruban, kigombolt pamutpólóban ül, aminek kommunikációs jelentése a következő: itthon vagyok, közetek tartozom. Súlyos ellentmondás azonban ez a megjelenés egy olyan emelvényen, ahol a háttérben a nemzeti lobogó látható. Zavarják továbbá a képet az asztalon látható úgynevezett „menedzseremlékép”, úgymint slusszkulcs, mobiltelefon, miközben a szőrös kézen az „ákombakom” betűkkel írt tetoválás alacsony szociokulturális státusra utal.

Különbözőek vagyunk abból a szempontból, hogy mennyire alkalmazkodunk az emblémahasználatra vonatkozó társadalmi sztereotípiákhoz. Aki kevésbé felel meg a szerepéhez tartozó emblémaelvárásoknak, többet árul el saját magáról, személyes preferenciáiról, míg aki sztereotípiáknak megfelelően nyilvánul meg, az csak társadalmi helyzetéről informál. Előfordulhat, hogy bizonyos emblémák használata ellentmond az adott szerephez, státushoz tartozó elvárásoknak. Egy nagyvállalat (férfi) vezetője ritkán hord például fülbevalót vagy rövidnadrágot. Ha mégis megteszi, hiteltelenebb lesz a vállalatvezetői szerepében, és könnyen lehet, hogy akadékoskodó portásokkal, kelletlen titkárnókkal kell szembesülnie. Éppen ezért gyakori, hogy az emberek erejükön felül költenek emblémákra, hogy például a sikeres menedzser imázsát teremtsék meg. Természetesen mindenki számára adott valamennyi szabad mozgástér akkor, amikor tudatosan vagy nem tudatosan dönt saját emblémáiról.

35. KÉP. Különböző emblémák sugallta jelentések összekeverése



36. KÉP. Eltérő szerep, eltérő megjelenés



Csoportos prezentáció esetében különösen feltűnővé válik a prezentálók által viselt emblémák különbözősége, ami persze lehet indokolt. A 36. képen például a pályaedző tréningruhában, a szövetségi kapitány öltönyben látható. Tudnunk kell azonban, hogy a kilencvenes évek közepétől az üzleti tárgyalások, prezentációk elegáns környezetben, öltönyben, illetve kosztümben történnek, így minden, ettől eltérő megjelenés kiemelkedő kommunikációs jelentőséget hordoz.

Az öltözködést, a minket körülvevő tárgyakat, emblémákat érdemes úgy megválasztani, hogy az alkalomhoz, az előadó korához, külleméhez és az általa képviselt testülethez, céghez, márkához illeszkedjenek, így teremtve meg a kommunikáció különböző csatornáin megjelenő üzenetek összhangját.

2.) A kommunikátor viselkedése

A viselkedés akkor hiteles, ha elhisszük a közlőnek, hogy úgy viselkedik, ahogyan érez, azt mondja, amit gondol. Ilyenkor a kommunikáció különböző csatornáin megjelenő üzenetek harmonikusan illeszkednek egymáshoz, a viselkedést őszintének, természetesnek érezzük. Ellenkező esetben a viselkedés komponensei *inkongruensek*: például a közlő mosolyog, egyetértését bizonygatja, miközben izomtónusa feszes, mimikája merev, hangja torokba szorított. Ilyenkor a hallgató gyanakodni kezd, mert úgy érzi, a kommunikátor nem mond igazat.

3.) A kommunikátor híre

A kommunikátor megjelenésén és viselkedésén kívül a hitelességének legfontosabb fokmérője az, hogy az adott témában mennyire tartjuk őt szakértőnek, feltételezzük-e róla, hogy megbízható és elfogulatlan. Mindezekre a kommunikátor híréből következtetünk.

4.) A szakértelem

Természetes törekvésünk, hogy minél pontosabban tájékozódjunk a világban, ezért vizsgáljuk az információk hitelességét a kommunikátor szakértelme, tájékozottsága alapján. Ezért tartják fontosnak például a pártok, cégek, társadalmi szervezetek szakértőik névsoránál a különböző címek és rangok, tudományos fokozatok megjelölését. A szakértelem hangsúlyozása érdekében gyakrabban használunk szakki-fejezéseket, bizonyos csak egyesek által érthető fordulatokat, zsargont.

A KOMMUNIKÁCIÓ TARTALMA, ÉRVELÉSTECHNIKA

A kommunikátor hitelességén túl a kommunikáció tartalma, az előterjesztés módja, a felhozott érvek és ellenérvek minősége, az „üzenet csomagolása” igen jelentősen befolyásolja a meggyőzés hatékonyságát (Pratkanis–Aronson 1992; Cialdini 1999). Olyasfajta kérdések merülhetnek fel egy üzenet megformálásakor, mint például, hogy mennyire legyen az érvelés bonyolult vagy egyszerű, egyoldalú vagy többol-

dalú, logikára vagy érzelmre ható stb. Mindez függ a témától, a rendelkezésre álló időtől, a szituációtól és igen nagy mértékben a befogadó(k) képességeitől, személyiségétől, érzelmi, fizikai állapotától, személyes elkötelezettségétől stb.

Az üzenet kidolgozottsága

Az üzenet kidolgozottságának elsősorban a hallgató intelligenciájához kell alkalmazkodnia. Kísérletek igazolták, hogy az intelligensebb befogadók inkább meggyőzhetőek, ha az érrendszer kidolgozottabb, többoldalú és ha a következtetések levonása nem a kommunikátor, hanem a közönség kognitív erőfeszítésének a következménye. Fontos szempont, hogy a befogadók mennyire tájékozottak az adott témában. Ha a befogadók tudnak arról, hogy más megközelítése is lehetséges a kérdésnek, s tisztában vannak az ellenérvekkel, akkor általában nem engedheti meg magának a közlő, hogy kizárólag a saját szempontjait hangsúlyozza. Tájékozatlan befogadó esetében azonban a többoldalú bemutatás csökkenti a továbbított üzenet erejét, elbizonytalanítja a hallgatót. Nézzünk két példát!

1.) Kétoldalú érveléskor használjuk a szendvicstechnikát: saját érveink után következzenek az ellenérvek bemutatása oly módon, hogy az ellenérvek egyre inkább súlyukat veszítsék, majd ismét a saját érveink zárják le az érvelést. „Kovács úr, a leletek alapján én a műtétet javaslom. Ez rutineljárás, nem nevezhető veszélyesnek, és a köveket teljes biztonsággal el lehet távolítani. Emellett ez biztosítja a leggyorsabb gyógyulást, körülbelül egy héttel a műtét után hazamehet, három héten belül pedig dolgozhat is [*pró érvek*]. Sokan félnek a műtétől, mert fájdalmas, és inkább a gyógyszeres eljárást választják [*ellenérvek*]. A gyógyszerekkel azonban nem biztos, hogy az ön esetében elérjük a kellő hatást, és könnyen lehet, hogy a végén mégis csak meg kell műteni [*ellenérvek súlytalanítása*]. A legbiztosabb és leggyorsabb megoldás tehát a műtét” [*ismét pró érvek*].

2.) Egyoldalú érvelés: „Kovács úr, én úgy látom a leletei alapján, hogy nincs más hátra, mint a műtét. Csak így szabadulhat meg biztosan a köveitől. Egy hét kórház után hazaengedik, három hét múlva pedig már dolgozhat is.”

Érzelmi vagy racionális érvelés

A meggyőző közlés eszköze az emocionális és racionális ráhatás egyaránt lehet. Racionális meggyőzésnél a közlés szerkezetére kell ügyelnünk: a logikus felépítésre, az érvek bemutatásának sorrendjére, tagolására és arányosságára. A racionális érvelés gyakran támaszkodik a számok, statisztikák, bizonyítható tények, tudományos felmérések, valamint nagy hitelességű, szakmai tekintélyű forrásokra való hivatkozások meggyőző erejére. Ebben az esetben fontos hangsúlyozni a kommunikátor szakmai eredményeit, múltját, szavahihetőségét.

Meggyőzőerejét tekintve általában az a közlés a hatékonyabb, amelyik elsősorban érzelmi hangvételű, míg az elsősorban logikai úton ható közlések gyakran nem olyan eredményesek. A gyakorlatban természetesen elég nehéz különválasztani az érzelmi és a racionális elemeket.

Ha a közlés érzelmi feszültséget vált ki a befogadó(k)ból, és ezt a feszültséget még ugyanazon közlés folyamán csökkenteni lehet, akkor különösen erős a közlés hatása. Az érzelmi ráhatást, ha negatív érzelmek (undor, félelem, fenyegetettség) kiváltására irányul, félelemkeltésnek nevezzük. A félelemkeltéssel is azonban (mint annyi minden mással) óvatosan kell bánni. Az emocionális meggyőzésnél az egyik gyakori hiba az a jelenség, amit a szakirodalom bumeránghatásként emleget. Bumeránghatást, tehát szándékainkkal ellentétes eredményt akkor érünk el, ha agyoncsépeelt és általános vagy túlzó fenyegetésekkel bombázzuk a hallgatóságot ahelyett, hogy új, az embereket közvetlenül, személyükben érintő közlésekkel élénk.

Az emocionális meggyőzés másik változata, amikor az érzelmi ráhatás úgy történik, hogy a befogadó számára valamit érzelmileg hangsúlyozottan vonzóvá, kívánatosá teszünk, amikor azt akarjuk elérni, hogy vágyjon az adott állapotra, tárgyra, vagy érezze fontosnak, hogy a bemutatott szituációhoz vagy szociális körhöz tartozzon. A vágy felkeltésén kívül természetesen ugyanazon közlés során tennünk kell valamit az (ebben az esetben nem feltétlenül negatív) emocionális nyugtalanság csökkentéséért is. Ez általában azonos a félelemkeltést követő eljárásokkal: a közlő vagy kommunikátor megoldásként felkínálja saját megoldását, szervezetét, termékét, álláspontjának elfogadását.

A meggyőzés szempontjából a leghatásosabb eljárás, ha az érzelmi és racionális érvelést együtt használjuk. A kizárólag racionális érvelés túl száraz, nem elég érdekes, nehezen követhető, és ritkán vált ki elkötelezettséget. A tisztán érzelmi érvelés viszont nem elég hiteles, tekintélyes, szakszerű, valamint a túlzó érzelmi ráhatás könnyen okoz bumeránghatást.

A kétféle érvelés egyesítésére (a racionális érvekkel alátámasztott félelemkeltésre) vegyünk egy példát az egészségügyből: „Mindenképpen azt javaslom, hogy próbáljuk meg csökkenteni a súlyát. A magas koleszterin- és vércukorszint figyelmeztető jel. Tudományos vizsgálatok igazolják, hogy a túlsúly nem csupán esztétikai probléma, hanem a kővér emberek átlagosan öt évvel korábban halnak meg, mint a normál súlyúak.”

Élethű, képszerű kifejezőmód

A meggyőzés során hasznos, ha a kommunikátor hat a befogadók érzelmeire és érzékeire is. Az „élethű”, képszerű és érzelmileg fűtött üzenetek ugyanis

- emocionálisan izgalmasak, érzelmeket keltenek;
- határozottságuk meglódítja a befogadók fantáziáját;
- „közeliel”, a befogadókat személyesen érintik.

Az élethű üzenetek felkeltik a figyelmünket, jóval emlékezetesebbek, mert élményszerűbbek, és ez különösen fontos, ha hosszabb távú vagy későbbi döntéseket kell befolyásolni.

A racionális meggyőzés során a kemény érveket az élethű előadásmód még keményebbé (meggyőzőbbé) acélozza, néha még a kétségest is kétségtelennek hangzóvá „varázsolja”. Igen hatásos, ha a kemény számok, tények mellé elhelyezzük a hozzájuk tartozó, esetleg e tények következtében fellépő hatások illusztratív, érzelmfelkeltő bemutatását.

Vegyünk egy példát! Meg akarjuk győzni a szülőket, hogy a gyermekeket tanítsák meg a pénz értékére. Ez így hangzik képszerű kifejezések nélkül: „Manapság a gyermekeket nem neveljük arra, hogy a pénznek értéke van és hogy azért a szülei igen sokat dolgoztak. Biztos vagyok benne, hogy ez a szülők hibája, mert a gyermekekkel igenis meg lehetne értetni, hogy figyelni kell arra, mi mibe kerül és hogy nincs mindenre pénz. Meg kell tanítani őket arra, hogy nem minden vágyuk teljesíthető vagy legalábbis nem azonnal.” Ugyanez élményszerűen: „Saját bőrömön tapasztaltam, hogy a gyermekek igenis meg tudják érteni, hogy a pénzért a szülei nek dolgozniuk kell és nem jut mindenre. Barátnőm sokat panaszkodott, hogy hétéves kislánya óriási hisztiket rendez a bevásárlások során. Így aztán mindig eléri, amit akar. Egyszer, amikor én vigyáztam a kislányra, elmentünk bevásárolni egy hipermarketbe. Sétálunk a polcok között, egyszer csak a kislány lecövekel, és követeli, hogy vegyem meg neki a polcon látható plüssállatot. Erre én kinyitom a pénztárcámat, és azt mondom: »Nézd, Piroska, csak ennyi pénzem van. Megvehetem neked azt a macit, de akkor nem tudunk tejet venni, és holnap nem tudok neked kakaót készíteni reggelire, pedig úgy tudom, azt szereted. Mit csináljunk? Választanod kell.« A kislány elgondolkodik és a tej megvételére szavaz. Néhány nap múlva meglepve újságolta a mamája, hogy a kislány, mielőtt kért volna valamit, megkérdezte, van-e rá elég pénze.”

Sokszor hiába hangzik el számos kemény érv egy álláspont mellett, ha ellene felhozunk egyetlen negatív, de élethű példát. Ezek az „egyetlen” példák – minthogy személyesek és közeli – jóval elementárisabbak a meggyőzés tekintetében, mint az statisztikailag indokolt volna. A legimpozánsabb statisztikát is hatástalaníthatja egy élményszerű beszámoló. Például hiába mondaná azt a főváros polgármestere, hogy Budapesten 20 százalékkal nőtt a parkolóhelyek száma, elég egyetlen ember, aki elmeséli parkolási kálváriáját, a meggyőzés máris hatástalan.

A következtetések levonásának módja

Érveink bemutatását és az ellenérvek cáfolatát követően kulcskérdés, hogy miként vonjuk le a következtetés(ek)e)t. Fontos, hogy abban az esetben, ha a befogadó képes és hajlandó a következtetések levonására, ne tegyük ezt meg helyette, hiszen ilyenkor a végkövetkeztetés olyan forrástól – önmagától – származik, akit mindig hitelesnek, megbízhatónak és becsülendőnek tartott. Az is fontos szempont, hogy

a hallgató kompetenciaérzése növekedhet, ha a következtetéseket nem a szájába adják, hanem az a saját kognitív erőfeszítéseinek eredményeként jött létre. Például miután a beteg meghallgatta a lehetséges érveket egy bizonyos kezelés elkezdése mellett és ellen, saját maga mondja ki az utolsó szót, vagyis hogy valójában mi lenne hasznosabb az ő esetében.

Vigyázni kell azonban: ha a befogadó nem akarja vagy nem tudja az előadó által sugallt következtetéseket önmagától levonni, akkor kompetenciaérzése, önbizalma csökken, aminek a közlőtől való érzelmi elfordulás lehet a következménye.

Intelligensebb emberekre jellemző, hogy nemcsak képességeik folytán, hanem alapbeállítottságuk miatt is inkább preferálják azt a helyzetet, amikor a közlő (példánkban az orvos) ilyen vagy olyan módon bevonja, gondolkodásra készíti őket. A túlegyszerűsített, „szájbarágós” stílus az ilyen típusú befogadóknak inkább kedvelt szegi. Vannak viszont olyan emberek is, akik csak akkor bíznak az orvosban, ha egyoldalúan érvel és egyértelmű javaslatokkal, sőt utasításokkal szolgál.

Nyelv- és szóhasználat, címkézés

Amikor a kommunikátor egy adott tárgyat leír, egy adott cselekvést vagy folyamatot bemutat, valamilyen meghatározott irányba tereli a kommunikációval kapcsolatos gondolatainkat és kognitív tudattartalmainkat. A közlő akarva-akaratlanul címkézi, minősíti a jelenségeket, és ezáltal úgy írhatja le őket, hogy a befogadó tudomásul vegye az általa javasolt minősítést, így rögtön megtegye az első lépést a meggyőztetés felé. A legegyszerűbb formája a címkézésnek az ugyanazon jelenség különböző állapotaira vonatkozó melléknevek kiválasztásában figyelhető meg.

Gyakran folynak viták azon, hogy hogyan minősítsünk személyeket és eseményeket (például „a helyzet súlyos, de nem reménytelen” vagy „az esetet nem túldimenzionálták, hanem elbogatellizálták”, vagy „ez a gyerek nem lusta, hanem depressziós”). Ezekben az esetekben a vita lényegében arról folyik, hogy melyik minősítés az igaz(i).

Meggyőzésünk sikeressége tehát a minőségjelzők optimális használatától is nagymértékben függ. Használjunk jelzőket, de kerüljük a túl általános formákat! Az általunk támogatni kívánt javaslat például nem egyszerűen „jó”, hanem „kézenfekvő”, „optimális”, „kompromisszumos”, „ideális” megoldás.

A környezet befolyásoló hatása

A meggyőzés során a döntést gyakran a kontraszthatás révén befolyásolják. A kontraszt, a szembeállítás a különbségeket világosabbá teszi. Ha egy tárgy mellé odahe-lyezünk egy másik hasonlót, amely azonban nem annyira szép, jó és nagy stb. akkor az első tárgy a ténylegesnél szebbnek, jobbnak, nagyobbknak tűnik.

A kontraszthatással kapcsolatos kutatások igazolták, hogy csakugyan a kontextus a lényeg. Ítéleteink viszonylagosak, az összefüggések az alternatívát jobbnak vagy rosszabbnak láttatják.

Azok a bizonyos „hagyományos mosóporok” minden valószínűség szerint egyetlen célt szolgálnak: negatív kontrasztként használhatók. Van egy, a miénkhez hasonló funkciójú termék, amihez képest az általunk kínált szer jobban eltávolítja a foltokat, gazdaságosabb vagy éppen energiatakarékosabb. Az előadó is sokkal hatékonyabb lehet, ha nem csupán bemutat egy új, eddig nem használt eljárást, hanem bemutatja azt is, hogy a korábban használt eljárások miért voltak kellemetlenebbek, esetleg kevésbé hatásosak.

A vakcsoport technika

A vakcsoport technika alkalmazásakor a kommunikátor valamilyen általa megjelölt szempont szerint egy csoportba sorolja hallgatóit arra számítva, hogy az ily módon kreált csoport a valódi csoportokra jellemző módon fog közös – általában a kommunikátor által sugallt – attitűdöt elfogadni.

Vakcsoportnak nevezzük azokat a nem-csoportokat, az emberek azon összességét, amelyek ugyan nem rendelkeznek a csoportra mint szociálpszichológiai képződményre jellemző tulajdonságokkal, de egy közlés során a kommunikátor valamilyen felszínes, képzeletbeli szempont alapján csoportként azonosítja őket. Például: „mi, szülők nem engedhetjük ezt meg” vagy „ön is azok közé tartozik, akik törődnek az egészségükkel”. A cél mindig az, hogy a kommunikátor javaslatait a befogadók ne mérlegeeljék egyenként, hanem a vakcsoportot jellemző elfogadó attitűddel viszonyuljanak hozzájuk.

Kísérletekben bizonyították, hogy ha egymást nem ismerő és névtelenségüket megőrző embereket véletlenszerűen – például egy betűt használva jelzésként – két csoportba sorolunk be, akkor az azonos csoportba tartozók elkezdnek úgy viselkedni, mintha egy csoportba való tartozásuk jó barátságon vagy közeli rokonságon alapulna. „Társaikat” közvetlenebbnek és szeretetreméltóbbnak ítélik, szívesebben adnak nekik több pénzt és jutalmat, mint a másik csoport tagjainak. A csoportok közötti különbségeket eltúlozzák, a vakcsoporton belüli hasonlóságok megnövekednek a csoporttagok észlelésében, a csoport tagjainak megnyilvánulásait áthatja az az érzés, hogy „így tesznek, viselkednek az olyanféle emberek, mint mi”. A társadalmi csoportokba való tartozás mindig önbecsülést és büszkeséget kelt. A saját csoport felértékelésével párhuzamosan a csoporton kívülieket lebecsülik és egyszerű negatív címkét osztanak ki rájuk. Sokkal könnyebb lenézni egy elvont csoportot, mint egy konkrét embert.

A MEGGYŐZŐ KÖZLÉS BEFOGADÓJA

Mint már említettük, a befogadók intelligenciája, tájékozottsága, korábbi tapasztalatai nagymértékben befolyásolják azt, hogy milyen érvrendszerrel lehet hatékonyan befolyásolni, mikor számíthatunk arra, hogy odafigyel a hallottakra, és mikor fogja várhatóan ignorálni a hallottakat. Az egyén hajlandósága azonban bizonyos érvelés elfogadására néhány további tényezőtől is függ.

A befolyásolhatóság legegységelműbb személyiségváltozója az önértékelés. A meggyőzés célját szolgáló közlés jobban hat arra, akit az az érzés jár át, hogy nem felel meg, mint arra, aki elégedetten szemléli önmagát. Alacsony önértékelésű egyén számára egy nagyon hiteles kommunikátor esetében jóformán nincs konfliktushelyzet, véleményét szinte automatikusan a közlőéhez igazítja. A befogadó saját fizikai-pszichés állapota – amit hétköznapi tapasztalat is megerősít – szintén befolyásolja, mennyire hajlandó a közöltekre figyelni, azt elfogadni: könnyebb befolyásolni a jóllakott, pihent és jókedvű embereket.

Csökkeneni is lehet azonban a befogadók érzékenységét és befolyásolhatóságát: ennek legegyszerűbb módja az, ha előre figyelmeztetést kapnak: befolyásolni kívánják őket, most meggyőzési kísérlet következik. A másik módszer az úgynevezett védőoltás-effektuson alapul. Ha valakit előzetesen olyan, rövid közlésnek tesznek ki, amelyet rögtön meg is tud cáfolni, akkor ily módon immunizálódik a későbbiekben felvonultatott összes többi érv ellen. A cáfolható ellenérvek bemutatása tehát nemcsak a pillanatnyi meggyőzésben hatékonyabb, hanem növelheti a befogadó ellenálló képességét egy későbbi, súlyosabb ellenérvvel szemben is. Az előzetes, tompított erejű „támadás” az egyén nézetei ellen védettséget alakít ki számára egy későbbi, komolyabb meggyőzési kísérlettel szemben, mert egyrészt az illetőt arra motiválja, hogy megvédje saját nézeteit, másrészt e védekezésben bizonyos gyakorlatra tesz szert.

A meggyőzni kívántak személyes befolyásolhatósági ismérvei másodlagosak a situáció és az egyének csoport-hovatartozásának sajátosságaihoz képest. A személy elkötelezettsége a lehető legnagyobb mértékben befolyásolja azt, hogy milyen álláspontot képvisel az adott ügyben. Elkötelezettséget a kommunikátor maga is kiválthat. Leghatásosabb közlésre olyan feltételek között számíthatunk, ahol a közlés során építünk a befogadók aktivitására, tevékeny részvételére. Igen jó eredmény várható, ha a meggyőzésre szánt közlést követően képesek vagyunk döntést kialakítani a személyben, és még nagyobb mértékben valószínűsíti a sikert, ha ezt a döntést az egyén a számára fontos személyek csoportjának egyetértésével hozza meg. Fokozza továbbá a meggyőzés hatékonyságát a befogadó, akár minimális mértékű, de nyilvános elköteleződése is.

1.) Meggyőző kommunikáció

CÉL: a meggyőzés komplex folyamatának megismerése.

IDŐ: kb. 90 perc (felkészülés 15 perc, játék 20 perc, megbeszélés 30 perc).

FOLYAMAT: a résztvevőket két részre osztjuk: három fő az önkormányzatot képviseli, a többiek a lakosságot (főleg szülőket), esetleg egy-két megfigyelőt is kijelölhetünk. A tréner ismerteti az esetet, majd szétosztja a szereplapokat. Kb. 15 perces felkészülés után lejátsszák a szituációt, majd elemzés következik.

ESETISMERTETÉS: Lókút Kaposvártól 15 km-re fekvő, ezerlakosú falu. A falunak régebben nyolcosztályos általános iskolája volt. Hat évvel ezelőtt megszűnt a felső tagozat. Jelenleg huszonnégy tanulója van az általános iskolának. Tizenhárom első-másodikos jár együtt, és tizennégyen vannak a harmadik-negyedikesek. A két osztatlan osztály tanítói, Kati néni és Zsuzsi néni Kaposvárról járnak ki tanítani. Az iskola fenntartása az amúgy is szegény önkormányzatnak évi kétmillió forintba kerül. A normatív támogatások szempontjából egyre nehezebb helyzetben vannak a kisiskolák. Lehetőség nyílt azonban kistérségi társulásban összevonni az iskolákat. Ez azzal járna, hogy a gyereket iskolabusszal vinnék az egyik városszéli kaposvári iskolába. Az iskola osztott osztályokkal működik és meglehetősen jól felszerelt: tornaterem, számítógépes terem található benne. Az iskolabusz biztonságos megoldás, mivel minden gyermeket az otthona előtt vesz fel. Igaz, mire a kistérség három településéről minden gyermeket összeszed, és bevisz a kaposvári iskolába, sokan mintegy másfél órát utaznak.

A ÖNKORMÁNYZATI VEZETŐK SZEREPLAPJA: a polgármester és a kilenc önkormányzati képviselő túlnyomó többsége egyetért az általános iskola kistérségi iskolába való beolvasztásának szükségességével. A végső döntés előtt azonban lakossági fórumon kívánják ismertetni az elképzelésüket és meggyőzni a kételkedőket.

Készüljenek fel a prezentációkra (szerepek; ki, miről fog beszélni?; milyen érvek, meggyőzőési technikák jöhetnek szóba? stb.)!

A LÓKÚTI LAKOSOK, TÖBBSÉGÉBEN SZÜLŐK SZEREPLAPJA: holnap este lakossági fórumot tartanak az iskola lehetséges bezárásáról. Sokat beszélgettek már erről a faluban, és eléggé tartanak az iskolabezárástól. Túl kicsik a gyerekek, féltik őket az utazástól meg az új környezettől. Igaz, hogy iskolabusz viszi-hozza őket, de mire összeszedik az összes gyermeket, másfél óra is eltelik. A tanító néniket is sajnálják. Lehet, hogy a továbbtanulás szempontjából jobb a kaposvári iskola, de a hangulat biztos nem lenne már olyan, mint a kisiskolában, ami a falunak is nagy veszteség.

Készüljenek fel a lakossági fórumra (érvekkel, kérdésekkel, javaslatokkal)!

AZ ELEMZÉS SZEMPONTJAI:

- 1.) Milyen (egyoldalú, kétoldalú, racionális, emocionális) érvek hangzottak el?
- 2.) Mennyire bizonyultak hatékonyak az egyes érvek?
- 3.) Milyen volt a szereposztás?
- 4.) Mennyire tűntek hitelesnek az önkormányzat képviselői?
- 5.) Miképpen teremtették meg a hitelességüket?

ÖSSZEFOGLALÁS

A meggyőzés célja a befogadók véleményének, attitűdjének megváltoztatása, meglévő attitűdjük megerősítése vagy gyengítése. Ez a fejezet azokat a szociálpszichológiai ismereteket tárgyalta, amelyek a meggyőző, befolyásoló kommunikációhoz alapvetően szükségesek. A fejezet sorra vette a meggyőzés három fő komponensét:

- 1.) a közlőt magát (szakmai hitelességét, szeretetreméltóságát, megbízhatóságát);
- 2.) a közlemény vagy üzenet megformálását (az egyoldalú vagy kétoldalú érvelést, az emocionális vagy racionális megközelítést, az üzenet „csomagolását”, a jelzők szerepét, a meggyőző technikák használatát); valamint
- 3.) a befogadókat (viszonyulásukat az üzenethez a tájékozottság, az intelligencia, a magabiztosság, az érzelmi érintettség szempontjából, illetve abból, hogy értik vagy nem értik a mondanivalót, mennyire elfogultak, elkötelezettek egyik vagy másik irányban, odafigyelnek-e rá vagy sem stb.).

AZ AKTÍV MEGHALLGATÁS ÉS EMPÁTIAKELTÉS

A kommunikációs szempontból kihívás elé állító helyzetek optimális kezelése érdekében két alapvető kommunikációs képességet mindenképpen el kell sajátítanunk. Az egyik az aktív meghallgatás technikája. Az aktív meghallgatás lehetővé teszi, hogy beszélgetőpartnerünkől a lehető legtöbb információt megszerezzük, a hallottakat pontosan megértsük, sőt, átérezzük. Ez a képesség elengedhetetlenül szükséges a felvételi interjúk sikeres lebonyolításához éppúgy, mint a problémafeltáró, értékelő és tanácsadó beszélgetés, tárgyalás vezetéséhez, konfliktusok kezeléséhez, ezenkívül igen hasznos sok más kommunikációs helyzetben is.

Nehéz interperszonális helyzetben nem csupán egyoldalúan szükséges az empátikus magatartás: partnerünkben is fel kell keltünk az empátiát. Fegyelmi interjúnál, kritika vagy bírálat adása esetén például nem elégséges a partner megértése, rendkívül fontos, hogy a partner is pontosan értse a mi szempontjainkat, érzéseinket, kívánságainkat. Ehhez meg kell tanulnunk az úgynevezett én-üzenetek technikáját, amely feszült helyzetben arra készíti a partnert, hogy figyeljen és pontosan megértse a mondanivalónkat.

Tanulmányi követelmények

A fejezet áttanulmányozása után a hallgatónak képesnek kell lennie

- az aktív meghallgatás fogalmának meghatározására;
- az aktív és spontán figyelem megkülönböztetésére;
- az aktív meghallgatás jeleinek felsorolására és alkalmazására;
- az empátiaadás és -keltés előnyeinek ismertetésére;
- az „én-üzenet” kommunikációs technika ismertetésére és alkalmazására.

AKTÍV MEGHALLGATÁS

Ahhoz, hogy igazán megérthessünk valakit, pontosan kövessük mondanivalóját, szükséges, hogy képesek legyünk csak rá figyelni. Az aktív, akaratlagos figyelem tanulható és bizonyos szakmák hatékony műveléséhez föltétlenül meg is tanulandó képesség. A figyelemnek jutalomértéke van a beszélgetőpartner számára. Az, hogy figyelnek rá és megértik, segíti őt érzelmei kifejezésében, gondolatai megfogalmazásában, problémái feltárásában. Ebben a légkörben válik lehetővé számára saját problémáinak megértése, a megoldások megtalálása. Az aktív figyelem azonban

a hallgató számára is elengedhetetlen ahhoz, hogy megértse a másikat, megértse nemcsak a mondanivaló tartalmát, hanem a rejtett, sokszor a beszélő számára is tudattalan gondolatokat, érzelmeket, indulatokat (Buda 2006). A megértő, empátikus légkörben folytatott problémafeltáró beszélgetés az emberek kezelésének, az esetleg felmerülő konfliktusok megértésének és megoldásának alapvető eszköze.

Az aktív hallgatás zavarai

Amikor valaki beszél hozzánk, gondolataink gyakran elkalandoznak, például mert

- valami eszünkbe jut arról, amit mondott, esetleg rímel a saját életünk valamely eseményére, és attól fogva nem arra figyelünk, amit a partnerünk mond, hanem saját emlékeinken merengünk, összehasonlításokat teszünk stb. (gyakori jelenség, hogy más ember panaszát hallgatva, saját hasonló betegségünk jut eszünkbe);
- találunk valami sértő elemet abban, amit mondott (ilyenkor könnyen abba a hibába esünk, hogy nem figyeljük a mondanivaló egészét, hanem annak csak ezen a részén rágódunk, azzal vitatkozunk stb.);
- arra készülünk, mit fogunk mondani, ha ránk kerül a beszélés sora, meggyőző érveken, jó tanácson, vigasztaló szavakon törjük a fejünket.

A spontán figyelemre tehát jellemző, hogy a tárgyalás vagy beszélgetés során a résztvevő hajlamos lehet arra, hogy kiragadjon egy-egy részletet a hallottakból, és gondolatban, szavakban megtapadjon ennél a résznél, csak erre reagáljon. Ez a rész lehet egy mondat, egy gondolatfűzér, de lehet valamilyen oda nem illő viselkedés, például ideges mozdulatok, furcsa hangszín, feltűnő öltözködés.

Az aktív figyelem azt jelenti, hogy a hallgató szándékosan igyekszik a figyelmét, érdeklődését partnerére irányítani, annak minden megnyilvánulását nyomon követni, befogadni, legyen az szóbeli vagy nem szóbeli, tudatos vagy tudattalan annak érdekében, hogy minél pontosabban megérthesse érzelmi, indulati állapotát, mondanivalója lényegét.

Az aktív hallgatás jelei

Szemkontaktus

A szemkontaktusról szóló vizsgálatok speciális jelenségeket tártak föl. A hallgató az idő 25–50 százalékában néz a beszélőre a beszélgetés teljes időtartamában egyenletesen elosztva. A beszélő (adó) a partnerét körülbelül feleannyi ideig nézi. A vevő és adó nézési ideje tehát eltérően oszlik meg az interakció során. Az interakció elején az adó hosszasan tekint a vevőre, a későbbiek során többször elfordul, illetve gyakori gyors szemkontaktust hoz létre a vevővel, ellenőrizve a figyelem fennállását. A mondanivalója vége felé az adó ismét hosszasan tekint a vevőre, és ezzel

egyben jelzi azt, hogy kész átadni a szót beszélőpartnerének. Főleg a szemkontaktus segítségével előzzük meg, hogy partnerünkkel egyszerre beszéljünk. A tekintetkontaktus segítségével kontrolláljuk az érdeklődés meglétét. Kellemetlen érzésünk keletkezik, ha a beszélgetőpartner például kibámul az ablakon.

Bólogatás

Azzal, hogy bólogatunk, jelezzük a beszélőnek: figyelünk rá, egyetértünk vele, illetve felhívjuk arra, hogy folytassa a beszédét. A jelenség tudatosan nehezen kontrollálható, illetve ilyenkor a természetesség rovására megy. Ennek ellenére a bólogatást tudatosan is alkalmazni kell, mivel hatásos módja a partner bátorításának. Csak akkor alkalmazzuk a módszert, ha a partnert bátorítani akarjuk vagy egyetértésünkről, elismerésünkről biztosítjuk.

Odafordulás, laza testtartás

Pozitív attitűdöt úgy fejezhetünk ki, hogy előredőlünk. Ha laza testtartással, nyugodtan ülünk, akkor partnerünk várhatóan többet fog elmondani, mint ha állnánk vagy mereven ülnénk, esetleg ideges gesztusokkal jeleznénk a türelmetlenségünket. Azzal, hogy leülünk, jelezzük a partner számára, hogy időt szentelünk a meghallgatására, érdekel minket, komolyan vesszük a mondandóját.

Figyelő hangok

Telefonbeszélgetéskor nem látszik a szemkontaktus és a bólogatás. Ilyenkor tudatosan hangok segítségével kell biztosítanunk a partnert arról, hogy figyelünk: „igen, értem”, „mh”, „valóban” stb.

Kérdezés

Nyílt és zárt kérdések

A nyílt kérdés nem határozza meg a lehetséges válaszokat. Ilyen például: „Mi a véleménye a kereskedelmi részleg átszervezéséről?”, „Milyen érzései vannak az új munkakörével kapcsolatban?” A zárt kérdésekre csak igennel és nemmel, illetve rövid tényközléssel lehet válaszolni. Ilyen kérdés például: „Kér további információt?”, „Segíthetek valamiben?”, „Hány órákor jön a felesége?” A zárt kérdések behatárolják a válaszlehetőségeket, csak rövid, specifikus feleletek várhatók. A kérdező előre meghatározza, hogy miről folyjon a beszélgetés. Ha a zárt kérdés meghatározott választ sugalmaz, szuggesztív kérdésnek hívjuk. Például: „Nem lesz ez túl kevés?”, „Ugye nem gondolja komolyan?”, „Tényleg el akarsz menni erre a bánatos értekezletre?” Az ilyen kérdésre adott válasz kevésbé megbízható.

Kérdések a tájékozódási kereten kívül és belül

A tájékozódási keret azon gondolatok, érzelmek, attitűdök összessége, amelyekkel az egyén a világot szemléli. Ebből a szempontból kétféle típusú kérdés lehetséges.

1.) Amikor saját gondolatvilágunkból, más szóval tájékozódási keretünkbelől indulunk ki, úgy érezve, hogy partnerünk valamilyen információt visszatartott. Ez a típusú kérdezés a kérdező tájékozódási keretéből indul ki tehát, nem a válaszadóéból, ezért ezt a fajta kérdezést tájékozódási kereten kívüli kérdezésnek hívjuk.

2.) A kérdezés másik típusa, amikor olyasmire kérdezzük rá, amit már említett a partnerünk. Ez a kérdezés a tájékozódási kereten belül van. Ha a partnerünk megemlíti, hogy az előző munkahelyén sok baja támadt a főnökével, de mi arra vagyunk kíváncsiak, hogyan lehet bejutni hozzá, mert éppen beszélni szeretnénk vele, ez a partner tájékozódási keretén kívüli kérdezés. A felvetett probléma ugyanis bennünket érdekel, partnerünket azonban eltereli az eredeti mondandójától, ami bosszantó a számára, és azt érzi, hogy nem figyelünk rá. Tájékozódási kereten belüli kérdés lehetne például: „Milyen problémái voltak a főnökével? Meséljen el egy esetet!”

Fontos, hogy kérdéseink kapcsolódjanak a partner által elmondottakhoz. Érdeemes rákérdezni az általa használt jelzőkre (például „érdekes”, „félelmetes”, „zavaró”, „kellemetlen” stb.). Így a partnerünk közlései egyéni színezetet kapnak. Talán érzékeljük, hogy munkatársunk fél valamitől, de nem tudjuk, mi az, amitől tart, mit vár. Érdeemes a szorongásával kapcsolatban kérdéseket föltenni.

A kérdezés általában kedvező légkört teremt abban az esetben, ha néhány fontos szabályt betartunk.

- Szorongás esetén használjunk bemelegítő, a feszültséget oldó, zárt kérdéseket, például: „Volt-e már hasonló problémája? Segítene-e, ha elküldeném a rendszer leírását?”
- Kérdezzünk a partner tájékozódási keretén belül: azaz az ő gondolatait követve, az ő gondolatmenetébe ágyazódva! „Említette, hogy szereti a zenét, mit hallgat szívesen?”
- Kerüljük a szuggesztív, rábeszélő kérdéseket! Az ilyeneket például: „Ugye nem okoztam problémát önnek?”, „Azt hiszem, érthető voltam”.
- Tegyük fel nyitott kérdéseket! Például: „Milyen szállítási forma lenne ideális az ön számára?”, „Milyen események bekövetkezésétől tart leginkább? Miért?” stb.

Az észleltektől reprodukálása

Önmagában az előzőekben leírtak nem elegendők a partnerrel való jó kapcsolat kialakítására. Mindkét félnek szüksége van arra a tudatra, hogy pontosan érti azt, amit a másik mond. Azért fontos ez, mert a legfigyelmesebb hallgatóval is előfordul, hogy bár bólogat és a partner tájékozódási keretén belüli kérdéseket tesz föl, a

partner mégsem biztos abban, hogy mondanivalóját pontosan megértik, és ebben nemegyszer igaza is van. A jelenség oka, hogy a vezetők többnyire nagyon egyoldalú és behatárolt beszélgetést folytatnak. Gyakran csak felteszik a kérdéseket, de nem jelzik vissza, hogy vették az üzenetet. Ez a beszélőt elbizonytalanítja, de a hallgató sem lehet teljesen biztos abban, hogy mindent pontosan értett. Visszajelzést többféle módon adhatunk: a mondanivaló más szavakkal való megfogalmazásával, összefoglalással vagy az érzések visszatükrözésével.

Összefoglalás, tisztázás, visszakérdezés

A parafrázis vagy tömör újrafogalmazás azt jelenti, hogy a partner által elmondottakat röviden összefoglaljuk, újrafogalmazzuk a hallottakat, hogy tisztázzuk, pontosan értettük-e a mondanivalót. Például: „Ez azt jelenti, hogy nehézséget okoz az ön számára minden olyan helyzet, amikor látja, hogy kialakul önről egy vélemény, és tehetetlennek érzi magát, mert úgy véli, képtelen ezen változtatni. Ez különösen akkor bántja, ha fontosnak tartja az ítéletet alkotó személy véleményét. Jól értettem, amit mondani akart?”

Az érzelmek visszatükrözése

Míg az összefoglalásban a mondanivaló tartalmát adjuk vissza, itt az érzelmi tartalmakat tükrözzük. Ez gyakran a partner viselkedését, látható, érzékelhető érzelmi állapotát kommentáló szóbeli megjegyzés. Például: „Amikor beszélt, úgy láttam, kicsit zavarba jött, az volt az érzésem, menet közben megbánta, hogy ezt a témát érintette. Jól láttam?”

Általában a tényekre inkább reagálunk, mint az érzelmi-indulati állapotra, de az igazán jó hallgató érzékeli a kommunikáció érzelmi aspektusát is. (Mind az érzelmek visszatükrözésénél, mind az összefoglalásnál érdemes visszajelzést kérni arról, vajon jól értelmeztük-e a másik érzéseit, mondanivalóját.)

EMPÁTIAKELTÉS, „ÉN-ÜZENETEK”

Fontos, ismételjük, hogy a ne csak mi értsük meg a partnert, hanem ő is értsen meg bennünket: érzelmeinket, problémáinkat, érdekeinket. Különösen akkor válik fontossá az, hogy a partner minél pontosabban értsen bennünket, ha kérünk tőle valamit, valamilyen viselkedését kritizáljuk, ki akarunk állni az érdekeinkért, ki akarjuk fejteni az álláspontunkat, véleményünket, érzelmeinket. „Én-üzenetek” ezek, vagyis saját vélekedésünk, álláspontunk, érzelmünk egyes szám első személyű megfogalmazása, ami segíti a partnert problémánk mély megértésében, sőt,

átélésében. Ha sikerül elérnünk, hogy a partner empátiát érezzen irántunk, biztosak lehetünk abban, hogy esetleges ellenséges indulatai, elfogultságai, előítéletei is csökkennek velünk szemben. Az alábbiakban néhány példát mutatunk be, amelyek segítségével megértést, empátiát kelthetünk a partnerünkben.

1.) Beszéljen saját érzelmeiről, de ne engedje, hogy eluralkodjanak önön! Például: „Nagyon sajnálom, nem tudhattam, hogy ilyen nehézséget okozunk önöknek. Most mindenképpen segíteni szeretnék, még akkor is, ha nehezemre esik elviselni, hogy olyan haragosan beszélt velem az imént.”

2.) Fogalmazza meg igényeit! Például: „Feltétlenül számítok rá, hogy az általam benyújtott javaslatot néhány napon belül megtárgyalják, és az eredményről haladéktalanul értesítenek” vagy „Szükségem van arra, hogy szakértővel konzultáljak, mielőtt a döntést meghoznám”.

3.) Közölje álláspontját, véleményét! Például: „Megítélésem szerint a problémát több szempontból érdemes megvizsgálni”, „Nem tudom elfogadni, hogy indoklás nélkül utasították el a pályázatot”, „Biztos akarok lenni abban, hogy legközelebb ilyen hibát nem követünk el”.

4.) Keltsen empátiát, kérjen megértést! Például: „Mondja, kérem, volt már ön olyan helyzetben, hogy valamelyik ügyfele panaszt emelt, mert a munkatársa olyat tett, ami nem volt egészen rendben?”

5.) Delegálja a problémát! Például: „Mit tenne ön az én helyemben?” Lehetséges válasz: „Én is ezt tenném, ha tehetném” vagy „Mi is ugyanezt tesszük.”

GYAKORLATOK

1.) A problémamegoldó beszélgetés (Rudas 1990, módosított változat)

CÉLOK: a problémamegoldó beszélgetés élményének megtapasztalása mind a hallgató, mind a beszélő szerepéből; az aktív hallgatás, kérdezéstechnika gyakorlása.

FOLYAMAT: a csoport triókra (hármasszoros csoportokra) oszlik. Mindenki kap egy megfigyelési lapot. A triók különvonulnak. Az első menetben a trió egyik tagja az ügyfél (kliens, páciens), másik tagja a tanácsadó (konzulens), harmadik tagja a megfigyelő. Az ügyfél elmondja valamilyen közéleti, munkahelyi vagy magánéleti (de feltétlenül személyes) problémáját a tanácsadónak. Az utóbbi igyekszik őt megérteni, a problémát megismerni és olyan segítséget adni a megoldáshoz, amely nem jár sem a döntés és a felelősség átvételével, sem a saját elképzeléseinek a másikra erőltetésével. A beszélgetés tíz percig tart, miközben a megfigyelő kitölti a megfigyelési lapot, majd visszajelzést ad a tanácsadónak anélkül, hogy részletekbe menő vitába bocsátkoznának. Ezután szerepcsere következik, és a második menet, majd újabb szerepcsere után a harmadik menet zajlik le. Így mindenkire minden menet-

ben sor kerül valamelyik szerepben. Végül a teljes csoport összegyűlik, és megbeszéli a tanulságokat. A triók beszámolnak érzéseikről, benyomásaikról, arról, hogy milyen viselkedéselemek tűntek inkább és melyek kevésbé segítőknek?

MEGFIGYELÉSI LAP

Jelölje meg azokat a mondatokat, amelyeket megfigyel!

A tanácsadó:

- 1.) Segíti a partnert a probléma elemzésében.
- 2.) Segíti a partnert a megoldások megtalálásában.
- 3.) Tisztázóként működik a partner számára.
- 4.) Összefoglalóként működik.
- 5.) Tapasztalata és ismeretei alapján javaslatokat tesz.
- 6.) Kész válaszokat ad a kliensnek.
- 7.) Feltételezi, hogy a kliens pontosan tálalta a problémát.
- 8.) Mutatja, hogy figyel.
- 9.) Felfogja a nem verbális üzeneteket.
- 10.) Többet beszél, mint a partner.
- 11.) Érdeklődést tanúsít a partner iránt.
- 12.) Újrafogalmaz (parafrazál).
- 13.) Ellentmond a partnernek, illetve provokálja őt.
- 14.) Együttműködik a partnerrel a problémakörök meghatározásában.
- 15.) Segíti a véghezvitel és a következő lépések megtervezésében.
- 16.) Egyezséget köt, és megállapítja az időhatárokat.

2.) Problémakezelés „én-üzenetek” technikával

CÉLOK: a problémafeltáró beszélgetés gyakorlása során az „én-üzenetek” technika használatának kipróbálása, hatásának megtapasztalása.

FOLYAMAT: a résztvevők kapnak egy-egy esetlapot, a megfigyelők kétoldalasat, a szereplők egyoldalasat. Mindenki elolvassa a szereplőjét. A megfigyelők mindkét fél szempontjából felkészülnek a beszélgetésre, a szereplők viszont saját szerepükre készülnek. A felkészülés időtartama: 5–8 perc. A szereplők eljuttatják a jelenetet, majd a csoport megbeszéli a látottakat.

A ROSSZ HÍRBE HOZOTT SZERKESZTŐ SZEREPLAPJA: ön egy regionális rádió szerkesztője. Három hete nagy öröm érte: elfogadták egy dokumentumműsorról szóló beadványát. Végre dolgozhat azon a témán, amit már régóta a szíven visel: a 18 év alatti leánygyermek helyzetén. Ön valóban sokat dolgozott, hogy ezt elérje. Megpróbált minden döntéshozót meggyőzni például munkaebéd, munkavacsora, személyes beszélgetések stb. keretében, hogy a szűkös források ellenére támogassák az elképzelést. Végre sikerült, és úgy gondolja, végül is ez elsősorban kitérő pályázatának köszönhető.

Az a körülmény azonban beárnyékolja a kedélyét, hogy a hivatal gazdasági vezetője azt híreszteli önről, hogy piszkos anyagi ügyei vannak. Szerinte sem véletlen, hogy megkapta a megbízást, de amikor semmire sincs pénz, biztos benne, hogy ez nem volt ingyen. Azt is megtudta, hogy a gazdasági vezető fogadkozott, minden lehető eszközzel akadályozni fogja a kifizetéseket. Elhatározta, hogy beszél az illetővel.

A GAZDASÁGI VEZETŐ SZEREPLAPJA: Ön egy regionális rádió gazdasági vezetője. A cég súlyos anyagi nehézségekkel küzd, alig tudja fenntartani magát. Mégis három hete elfogadtak egy dokumentumműsorról szóló beadványt „A 18 év alatti leányanyák helyzete” címmel. Önnek vannak sejtései arról, hogyan sikerült kollégájának ezt elérnie. Az a véleménye, hogy valamilyen módon megvesztegette a döntéshozókat. Több „munkabédrről”, „munkavacsoráról” biztos tudomása van, de feltételezi, hogy más piszkos eszközöket is bevetet. Ön többeknek kijelentette, hogy a cég érdekében utánajár az ügynek, és addig is minden lehető eszközzel akadályozni fogja a kifizetéseket. Az illető kolléga tegnap telefonált, és mára megbeszélést kért öntől.

ÖSSZEFOGLALÁS

Környezetünk ingereinek befogadása folyamatosan aktív, illetve passzív formában lehetséges. A passzív észlelés erőfeszítés nélkül, spontán módon történik, a figyelem gyakran elkalandozik. Az aktív észlelés azonban céltudatos magatartás bizonyos ingerek minél pontosabb észlelésére. Csak aktív figyelemmel lehetséges elérni azt, hogy a partner mondanivalóját, érzelmi, indulati motivációs állapotát megértsük, azaz valódi empátiát érezzünk iránta. Bizonyos helyzetekben azonban nem elég csupán a partner megértése, azt is el kell érni, hogy ő is figyeljen ránk, értsen meg minket, ennek legfontosabb eszköze az „én-üzenetek” technikája.

A kölcsönös megértés minden kommunikáció sikerességének alapfeltétele, amely csökkenti a két fél egymás iránti elfogultságát, ellenségességét.

ASSZERTIVITÁS: ELEGÁNSAN HATÁROZOTT, HATÉKONY VISELKEDÉS

A sikeres kommunikáció előfeltétele, hogy képesek legyünk asszertíven, vagyis egyenlő partnerként, udvarias és elegáns, de egyértelmű magabiztossággal viselkedni.

Nehéz interperszonális helyzetekben gyakran vagyunk elfogódottak, érzünk zavart, szorongást, és ez mindenképpen csökkenti viselkedésünk erejét, hitelességét. Az önbizalomhiány következtében inkább vagyunk túlzottan szervilisek, nem tudunk, nem merünk véleményt nyilvánítani, kritizálni, nemet mondani, kérni vagy bevallani azt, hogy valamit nem értettünk jól. Aki nem képes egyenjogú partnerként részt venni különféle kommunikációs aktusokban, úgy érzi, elnyomják, kihasználják, nem hallgatják meg, az gyakran érzi sértve magát, és ez könnyen vezethet oda, hogy túl kritikusan, ellenségesen kezdi szemlélni partnerét. Az asszertív ember ezzel szemben nyitott, derűs és magabiztos.

Tanulmányi követelmények

A hallgatónak a fejezet áttanulmányozása után képesnek kell lennie

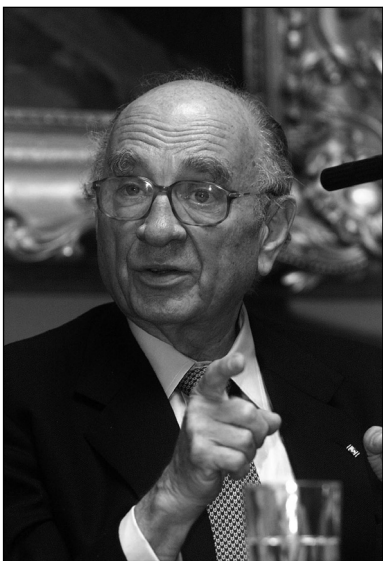
- az asszertivitas fogalmának definiálására;
- az asszertív jogok felsorolására;
- a különböző viselkedéstípusok (agresszivitas, szubmisszivitas) leírására;
- a különböző viselkedéstípusok előnyeinek és hátrányainak bemutatására;
- a pszichésen megterhelő helyzetek felsorolására;
- a különböző társas szituációkban saját viselkedésének felismerésére;
- asszertív viselkedésre.

MI IS AZ AZ ASSZERTIVITÁS?

Az emberekkel való kommunikáció során könnyen fölismerhető az önbizalom megléte vagy hiánya. Az önbizalom minden szociális készség alapja. Az asszertivitas elsősorban a személy magabiztosságától és életszemléletétől függ, mértékét azonban az adott szituáció is befolyásolja. Az asszertivitas azt jelenti, hogy magunk döntjük el, hogy reagálunk-e valamire vagy sem, elmondjuk-e a véleményünket vagy sem. Azt jelenti, hogy szorongás nélkül kiállunk saját jogainkért, miközben mások jogait sem sértjük meg, illetve nem keltünk másokban szorongást.

Az asszertivitás nem agresszív és nem megalázkodó, hanem elegánsan magabiztos, eredményes viselkedés. Legkönnyebben az agresszív és az alárendelő viselkedéssel való összehasonlításban tudjuk leírni. Mint más magatartásmódoknak, így az asszertivitásnak (37. kép), az agresszivitásnak (38. kép) és az alárendelődésnek (39. kép) is van egyfelől viselkedésbeli megjelenése, másfelől pedig olyan gondolati, attitűdbeli, világnézeti háttére, amelyből a megjelenő viselkedés táplálkozik.

37. KÉP. Asszertivitás



38. KÉP. Agresszivitás



39. KÉP. Alárendelődés



Az agresszív viselkedésre jellemző az erőszakosság, a túlzott rámenősség, az erőteljes gesztusok és hangerő. Ez a fajta viselkedés abból a világszemléletből ered, amely szerint az interakcióban részt vevő emberek nem rendelkeznek azonos jogokkal. Vagyis az egyik embernek a másikinál több joga van arra, hogy az érdekeit érvényesítse, érzelmeit, véleményét kifejezze, kérjen vagy visszautasítson, arra, hogy odafigyeljenek rá és megértsék a problémáját, hogy tisztelettel bánjanak vele. Az agresszív ember azzal a talán számára sem tudatos attitűddel vesz részt a kommunikációban, hogy a fenti szempontokból ő az a fél, aki többletjogokkal rendelkezik. Az agresszivitás nem csupán a fent leírt nyílt formában jelentkezhet, hiszen sértett alapállással, duzzogással szintén el lehet érni a kommunikáció összes lényeges elemének a meghatározását, akár azt is, hogy meg lehet-e egyáltalán szólalni a környezetünkben. A sértett ember elérheti, kizárólag az ő érzelmei számítsanak, ne kelljen a másikat meghallgatni, véleményét, érzelmeit figyelembe venni. Akár nyílt, akár burkolt formában jelenik meg az agresszió, a partner elnyomottnak, frusztráltnak érzi magát a kommunikációs aktus során.

Az alárendelő, meghunyászkodó viselkedésre a félnkség, bizonytalanság jellemző, a gesztusok visszafogottak, a hang halk és fátyolos. Mindez abból következik, hogy az alárendelő személy szintén egyenlőtlennek látja az emberi kapcsolatokat, ebben az esetben azonban az agresszív viselkedésű személlyel szemben ő az, aki kevesebb joggal rendelkezik. Nem meri vagy nem tartja fontosnak, hogy véleményt nyilvánítson, nem mer kérni, kérdezni vagy kérést visszautasítani. Mivel keveset kommunikál, környezete nem tudja, mit érez, mit gondol. Az alárendelő személy gyakran érzi magát elnyomottnak, frusztráltnak, ami időnként kétségbeesett indulatkitörésekben nyilvánulhat meg.

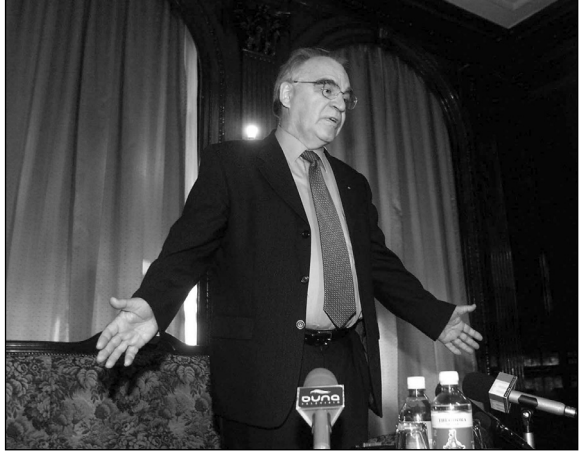
Az asszertív viselkedés viszont magabiztos és nyugodt viselkedés. A testtartás egyenes, a gesztusok nyitottak és határozottak, a hang csengő. Az asszertív viselkedésre jellemzőek az úgynevezett nyitott tenyér gesztusok, amelyek őszinteséget, nyíltságot kommunikálnak. Az asszertív és így a nyitott tenyér gesztusok sem egyformák a dominancia szempontjából: a lefelé fordított tenyér erősebb (40. kép), a felfelé fordított (41. kép) gyengébb dominanciára utal.

Az asszertív ember határozottan kiáll az érdekeiért, határozottan mondja el véleményét és fejezi ki az érzelmeit. Ugyanakkor figyelmesen meghallgat másokat, komolyan veszi, tiszteletben tartja a másik ember véleményét, érzelmeit. Viselkedését az a gondolati háttér irányítja, hogy az emberek születésüktől fogva bizonyos jogokkal rendelkeznek és ezek a jogok mindenkit megilletnek, függetlenül kortól, nemtől, társadalmi pozíciótól.

40. KÉP. A nyitott tenyér gesztusa lefelé fordított tenyérrel



41. KÉP. A nyitott tenyér gesztusa felfelé fordított tenyérrel



Melyek ezek a jogok? Jogunk van ahhoz, hogy

- meghallgassanak;
- tisztelettel bánjanak velünk;
- kérdezzünk, hozzáértő személyhez forduljunk;
- kifejezzük az érzelmeinket;
- elmondjuk a véleményünket;
- kiálljunk az érdekeinkért;
- szükség esetén nemet mondjunk;
- azt mondhassuk, hogy „nem tudjuk”;
- hibázzunk;
- segítséget kérjünk;
- megváltoztassuk az elhatározásunkat.

Ezek a jogok nyilvánvaló természetességgel illetik meg a beszélgetőpartnerünket is.

Bár az asszertív ember magabiztos és határozott, mégsem érezzük mellette elnyomva magunkat, mert viselkedése nyitott. Lehet például szorongás nélkül szívességet kérni tőle. Meghallgatja a kérést, és ugyan adott esetben zavar nélkül visszautasítja annak teljesítését, érzékelteti, hogy hasonló esetben az ő kérését is – érzelmi vagy egyéb konzekvenciák nélkül – vissza lehet utasítani.

A VISELKEDÉSTÍPUSOK ELŐNYEI ÉS HÁTRÁNYAI

Az agresszivitás gyakran lehet hatékony viselkedés. Agresszív módon elérhetünk bizonyos eredményeket. Különösen szubmisszív (alárendelődő, „nyuszi”) ember hódol be könnyen az agressciónak. Az ilyen eredményeknek azonban igen nagy áruk van. Amit esetleg megnyerünk a tartalmi szinten, azt elveszítjük a kapcsolati, érzelmi szinten, ugyanis az agresszió rendszerint frusztrációt vagy viszontagressziót szül. Hosszú távú kapcsolatok esetén semmiképpen sem választhatjuk az agresszív viselkedést. Különösen nem, ha nők és segítő foglalkozásúak vagyunk. A nőktől és segítőktől fokozottan rossz néven veszik a kommunikációs partnerek az agressziót, sokkal inkább, mint a férfaktól és az egyéb foglalkozásúaktól.

Az asszertív magatartás elősegíti az emberi kapcsolatok egyenlőségét, képessé teszi az embert arra, hogy szorongás nélkül kiálljon az érdekeiért, hogy szabadon és őszintén kifejezze az érzéseit, gondolatait, hogy mások jogainak megsértése nélkül legyen képes saját jogait gyakorolni.

Az ember állandóan igyekszik egyensúlyt tartani saját érdekeinek érvényesítése és a mások szempontjainak figyelembevétele között. Gyakran okoz frusztrációt, ha a békesség kedvéért a másik érdekeinek elfogadását választjuk, holott ez gyakran szükségszerű, ha például segítségünkre szorul valaki. Ezekben az esetekben gyakran saját érdekeink rovására is áldozatot kell hoznunk – ez a segítő munka része.

Gyakran azonban fölösleges engednünk. Tudnunk kell nemet mondani, különben úgy fogjuk érezni, hogy kihasználnak. Ilyenkor jogunkban áll felülvizsgálni indítékainkat: azért történt ez, mert feltétlen engedelmességre neveltek, vagy félünk újra átélni azt az élményt, amit a másik visszautasításának feszültsége, az ezt követő harag kelt bennünk, vagy kisebb energiabefektetésnek érezzük egy szívesség megtételét, mint a visszautasítást követő feszültségek csillapítását.

Vizsgáljuk meg, hol van az a határ, amíg szívesen segítünk, és mikortól érezzük terhesnek ezt! Vajon nem fordul-e túl gyakran elő, hogy úgy érezzük, kihasználnak minket? Helytelen-e naponta lenyelni az elégedetlenségünket? Ha ezekre a kérdésekre igennel kell válaszolnunk, akkor érdemes változtatnunk. Az asszertivitás nem azzal jár, hogy minden esetben konfrontálódjunk kell, de ha szükséges, ki kell állnunk a jogainkért.

Gyakran szükség van mindazonáltal némi szubmisszivitásra is, hiszen egyes helyzetekben a túlzottan magabiztos, superasszertív viselkedés az agresszivitás érzetét kelti.

AMIKOR NEHÉZ ASSZERTÍVNAK LENNI

Vannak olyan helyzetek, amelyben az emberek könnyen félénkké vagy agresszívvá válnak. Érdemes végiggondolni, melyek azok a szituációk, amelyekben nem sikerül teljes mértékben megőriznünk asszertivitásunkat.

Természetesen nem vagyunk képesek minden helyzetben asszertívan viselkedni. Vannak, akik nagyon nehezen kérnek szívességet, míg másoknak a kérés visszautasítása esik nehezükre. Sokan nem képesek a jogos kritikát mentegetőzés vagy támadás nélkül elfogadni, mások viszont – a konfliktuskerülés érdekében – még azokat a bírálatokat is elfogadják, amelyre nem is szolgáltak rá. Vannak, akik idegenek előtt, míg mások a számukra fontos ismerősök előtt érzik feszélyezve magukat, félnek érzelmet, véleményt nyilvánítani, ellentmondani vagy kiállni jogaikért. Senki sem képes arra, hogy minden, asszertivitást igénylő problémáját egyszerre és azonnal megoldja. Először a legkevésbé kínos és kockázatos szituációkat válasszuk ki, és amikor a sikeres kísérletektől már nőtt az önbizalmunk, akkor lássunk neki a nehezebbeknek.

GYAKORLATOK

1.) Az asszertivitás élőképei (Rudas 1990, módosított változat)

CÉLOK: az asszertivitás, agresszivitás, szubmisszivitás (alárendelődés) fogalmának tisztázása; önismeret szerzése saját kommunikációs stílusunkról; az asszertivitás fejlesztése.

IDŐ: 45 perc.

FOLYAMAT: a csoportvezető röviden ismerteti az asszertivitás (határozottság, erőteljesség, rámenősség, befolyásoló viselkedés), az agresszivitás és a szubmisszivitás (alárendelődés) közötti különbséget. A tréner felkér három résztvevőt a szerepek eljátszásra: a vendéglátó meghív valakit a csoportból, ő lesz a külföldi vendég, és együtt kiválasztják a pincért. A szereplők szereplapot kapnak (asszertív, agresszív szubmisszív), amely alapján a jeleneket el kell játszaniuk. Eljártsszák a három jelenetet. A csoport megbeszéli mind a hármat: melyek a különböző viselkedés jellemzői, illetve melyik mennyire eredményes érzelmi és tartalmi szempontból.

JELENET: a résztvevők egyike külföldi partnerét meghívta egy elegáns étterembe. Befejezték a vacsorát, a vendéglátó kéreti a pincért. Meglepetten észleli, hogy a számlán feltüntetett ár az étlap alapján előre kalkuláltnál minimum 40 százalékkal magasabb, elhatározza, hogy a történeteket szóvá teszi.

PÓTFELADAT: a résztvevők által hozott, többek által említett jellegzetes problémát játszunk el.

2.) Asszertivitás-kérdőív (Bryce 1990)

CÉLOK: az asszertivitást igénylő helyzetek áttekintése, az önismeret fejlesztése.

FOLYAMAT: ha eltökélte, hogy ezentúl asszertíven szeretne viselkedni, olvassa át a kérdőívet, és feleljen a kérdésekre. Lehetséges feleletei: 1.) soha, 2.) néha vagy 3.) gyakran.

		Gyakran	Néha	Soha
1.	Ha tanára, főnöke vagy kollégája túlzó kéréssel áll elő, vissza tudja utasítani?			
2.	Tudja-e a kollégáit, csoporttársait szemtől szembe kritizálni?			
3.	Ha valaki megkritizálja, tud-e erről nyíltan beszélni vele?			
4.	Tudja-e a bókot anélkül fogadni, hogy zavarba jönne?			
5.	Munkájával, tanulmányaival kapcsolatos elégedetlenségét megmondja-e a főnökének, tanárának?			
6.	El tudja-e kerülni, hogy mások kihasználják vagy ide-oda lökdössék?			
7.	Rendre tud-e utasítani egy férfit?			
8.	Rendre tud-e utasítani egy nőt?			
9.	Szokott-e órákon, értekezleten kérdezni, felszólalni?			
10.	Tud-e nemet mondani, amikor szeretne?			
11.	Ha valaki nyilvánvalóan igazságtalan, szóvá teszi-e neki?			
12.	Tud-e humorral felelni, ha leszidják?			
13.	Tud-e vetélkedéssel kapcsolatos érzelmeiről beszélgetni egy olyan munkatársával, akit a vetélytársának tart?			
14.	Meg meri-e kérdezni valakitől, hogy megsértette-e?			
15.	Magabiztos-e a felvételi beszélgetéseken?			
16.	Meghallgatják-e az emberek az ötleteit?			
17.	Ha valaki joggal kritizálja, végig tudja-e hallgatni anélkül, hogy védekezésbe menekülne?			
18.	Ha valaki rosszul végez el egy munkát, megkéri-e, hogy csinálja meg rendesen?			
19.	Idegenek között nyugodtnak és magabiztosnak érzi-e magát?			
20.	Ha valaki visszaél a bizalmával, megmondja-e neki őszintén, mit érez?			
21.	Ha valaki, akit tisztel, olyat mond, amivel egyáltalán nem ért egyet, kifejtje-e a saját véleményét?			
22.	Ellent tud-e mondani egy hatalmi pozícióban lévő személynek?			
23.	Ha tudomására jut, hogy valaki rossz hírbe hozza, megkeresi-e, hogy tisztázzák ezt?			
24.	El tudja-e kerülni, hogy túl sokat mentegetőzzön?			
25.	Mer-e szívességet kérni?			

Ha elkészült, húzza alá azokat a kérdéseket, amelyekre a válasza „néha” vagy „soha” volt. Ezek azok a helyzetek, amelyekben jelenleg nem vagy kevésbé tud asszertív lenni.

Kitöltés után a résztvevők ismertetik a számukra legnehezebben kezelhető szituációk sorszámát, amit a tréner a táblán feljegyez. Megbeszéljük, mely szituációk a legnehezebbek, ki miképpen küzd meg ezekkel.

ÖSSZEFOGLALÁS

Az asszertivitás elegánsan határozott, egyenrangú viselkedés, ami nélkül nem vagyunk képesek nehéz helyzeteket eredményesen megoldani. Azok a kommunikációs technikák, amelyeket ebben a könyvben bemutatunk, elegendő önbizalom és asszertivitás nélkül nem alkalmazhatók sikeresen. Az önbizalom minden szociális készség alapja. Az asszertivitás azt jelenti, hogy magunk döntjük el, reagálunk-e valamire vagy sem, elmondjuk-e a véleményünket vagy sem. Azt is jelenti továbbá, hogy szorongás nélkül kiállunk jogainkért anélkül, hogy közben mások jogait megsértenénk vagy másokban szorongást keltenénk.

A MEGTERHELŐ KOMMUNIKÁCIÓS HELYZETEK KEZELÉSE

A különböző társas helyzetek különböző mértékben teszik próbára az asszertivitásunkat. Kutatási adatok azt bizonyítják, hogy a leggyakrabban az alábbi helyzetekben esik nehezünkre asszertív magatartást tanúsítani:

- sokak számára nehézséget okoz kérést előterjeszteni, illetve elutasítani, nemet mondani;
- próbára teszi az asszertivitásunkat a kritika adása és fogadása;
- számosan képtelenek a pozitív visszajelzés (dicséret, bók) zavar nélküli fogadására, illetve adására;
- gyakori, hogy tekintélyszeméllyel szemben képtelenek vagyunk a saját nézeteink, érdekeink, ötleteink képviselésére.

A következő fejezetben az asszertívitás gyakorlati kivitelezésének legalapvetőbb szabályait mutatjuk be. Ahhoz, hogy igazán sikeresek legyünk a nehéz interperszonális helyzetek kezelésében, tudnunk kell

- előre végiggondolni a várható eseményeket, kommunikációs stratégiákban, alternatívákban gondolkodni;
- empátiát érezni és mutatni, vagyis aktívan meghallgatni (a szituáció és a benne szereplők mély megértése nélkül a konfliktusok kezelhetetlenek);
- saját helyzetünk megértése érdekében „én-üzeneteket” megfogalmazni;
- asszertívan viselkedni.

Tanulmányi követelmények

A hallgatónak a fejezet áttanulmányozása után képesnek kel lennie

- felsorolni azokat a helyzeteket, amelyekben nehéz asszertívnek lenni;
- felsorolni, mely társas veszélyekre miképpen reagálunk;
- elsajátítani a kérés, az elutasítás, a kritikaadás és -fogadás, a pozitív visszajelzés adása és fogadása kommunikációs technikáit.

HOGYAN MONDJUNK NEMET?

Nemet mondani, indokolatlan vagy túlzó kérést visszautasítani legtöbbször számára igen nehéz, lelkiileg megterhelő feladat. Félünk attól, hogy partnerünk megbánódik, és nehéz lesz a továbbiakban fenntartani az optimális partneri kapcsolatot.

Attól is tartunk, hogy máskor hasonló elutasításra számíthatunk magunk is. Mégis, ha nem akarjuk, hogy gyakori frusztrációként éljük meg, hogy mások kihasználják minket, meg kell tanulnunk nemet mondani.

Egy vezető természetesen csak akkor lehet eredményes, ha képes munkatársai, felettesei és beosztottai indokolatlan kéréseit visszautasítani. Tegyük ezt a következőképpen:

1.) Nyugodt és magabiztos formában utasítsuk el az indokolatlan kérést, ha úgy döntünk, hogy nem szándékozunk megtenni.

2.) Minél precízebben foglaljuk össze a partner kívánságát. Például: „Tehát azt kéred, hogy készítem el én helyetted a beszámolót.”

3.) Közöljük, hogy nem akarunk ennek eleget tenni. Például: „Én ezt nem szeretném megtenni.”

4.) Hangsúlyozzuk saját szempontjainkat! Például: „Fontos számomra, hogy csak akkor és annyit segítsék a munkatársaimnak, amennyire valóban rászorulnak. Tudod, szívesen segítek, ha kell, de nem szeretnék mások helyett dolgozni.”

5.) Asszertív viselkedés közben gondosan figyeljünk a visszajelzésekre!

6.) Mutassunk empátiát, megértést! Például: „Megértem, hogy csalódott vagy, mert nem kívánom elkészíteni a beszámolót, pedig bízál benne, hogy átvállalom a munkát.”

7.) Ha van ötletünk a megoldásra, közöljük a partnerünkkel, és együtt vitassuk meg! Például: „Mi lenne, ha mégis megpróbálnád egyedül megírni a beszámolót, és én leadás előtt megnézném?”

8.) Használjuk a „megakadt lemez” módszerét! Ha már megfelelően megindokoltuk, hogy miért ragaszkodunk bizonyos megoldáshoz, véleményhez, visszautasításhoz, ne engedjük, hogy partnerünk arra kényszerítsen, újabb és újabb indokokat kelljen kitalálnunk! Ilyen esetben érdemes használnunk a megakadt lemez módszerét: anélkül, hogy mérgesen vagy hangosabban felelnénk, ismételjük meg az álláspontunkat, valahányszor partnerünk megpróbál rávenni bennünket arra, hogy változtassuk meg!

Mit ne tegyünk?

1.) Ne bíráljuk, ne ítéljük el a másikat! Például ne mondjuk: „Te ki akarsz használni engem!”

2.) Kerüljünk minden olyan kifejezést, amely alapján a partnerünk úgy érezhetné, hogy eleve a kérés előterjesztése problematikus. Például: „Hogy kérhetsz ilyet tőlem?!”

3.) A kérés előterjesztője gyakran úgy igyekszik rávenni a partnerét a kérés teljesítésére, hogy megdicséri őt, és a dicséretet kvázi a kérés teljesítéséhez köti. Például: „Azért fordultam hozzád, mert ehhez te olyan jól értesz” vagy „Azt hallottam rólad, hogy segítőkész ember vagy.” Ilyen esetben fogadjuk el a dicséretet, de ragaszkodjunk az eredeti álláspontunkhoz (megakadt lemez technika), ne engedjünk a kifinomult zsarolásnak. Például: „Örülök, hogy segítőkésznek tartanak, de a beszámolót nem szeretném megírni helyetted.”

HOGYAN TERJESSZÜNK ELŐ KÉRÉST?

Sokak számára olyan nehéz kérést előterjeszteni, hogy inkább mindent maguk végeznek el. Ők azok a többnyire szubmisszív személyek, akik nem kérnek sem nagyobb, sem apróbb szívességeket, ami pedig nagyon megnehezíti mindennapi életüket. Igaz viszont, hogy így nem kockáztatják a visszautasítást sem. Teljesen természetes emberi érzés, hogy félünk a visszautasítástól, attól, hogy tola­kodónak fognak tartani minket, hogy bármilyen módon megszégyenülünk, kiszolgáltatottá vagy túlságosan lekötözötté válunk. Mégis, fontos, hogy tudjunk kérni és vissza­utasítani, de mindkettőt csak indokolt esetben tegyük.

A kérés előterjesztése előtt alaposan fel kell készülnünk.

1.) Mérje föl, mit akar elérni, mi lenne az optimális megoldás, és mi az, ami még elfogadható az ön számára, milyen alternatívákat tud adott esetben fölajánlani. Készüljön megvalósítható kompromisszummal.

2.) Objektíven mérje fel a helyzetet: mennyire megterhelő a kérés teljesítése a partnere számára, mi várható (ne legyen eleve sértődött egy esetleges visszautasítás előrevetítése miatt).

3.) Képzeld magát a partnere helyzetébe! Gondolja végig, mit fog mondani: milyen kérdései, kifogásai lesznek, mit fog kérni cserében, milyen ötletekkel állhat elő a megoldásra. Készüljön föl arra, hogy adott esetben mit fog válaszolni ezekre.

4.) Előre tervesse el az első mondatokat és a zárást! A felkészülése alapján gondolja végig a beszélgetést is, de ne készüljön szó szerint.

A kérés előterjesztésénél is néhány célszerű megfontolás alapján érdemes eljárni (de ne legyünk túl merevek, az alábbiaktól a szituáció függvényében el lehet térni).

1.) Világosan, tömören és udvariasan fogalmazza meg a kérést. Például: „Nyelv­vizsgára készülök, beszélgetnél velem angolul?”

2.) Indokolja meg a kérést (én-üzenetekkel)! Például: „A szóbelire nagyon nehéz egyedül készülni, nagy segítség lenne, ha tudnék valakivel beszélgetni.”

3.) Hallgassa meg a választ figyelmesen! Például: „Szívesen beszélgetnék veled angolul, de most nagyon lefoglal a munkám, nem hiszem, hogy időt tudnék erre szakítani.”

4.) Mutasson megértést! „Köszönöm, hogy szeretnél segíteni, de azt is megértem, hogy gondolnod kell a munkádra is.”

5.) Ajánljon kompromisszumot: „Tudnál-e akkor gyakorolni velem, amikor amúgy sem dolgozol? Ha megfelel neked, hazakísérlek, és útközben vagy bevásárlás közben beszélgethetnénk.”

6.) Ha a partner beleegyezik, köszönje meg a szívességet.

7.) Konkretizálja a megállapodást! „Akkor ma hazakísérlek, útközben beszélgetünk, holnap pedig érted megyek.”

Bár a kérés előterjesztése szorongással jár, és ezért hajlamosak vagyunk tompítani a kérés erejét, ezt el kell kerülnünk. Nem helyes például, ha nem mondjuk

ki, mit is akarunk, csak utalunk rá: „elkelne egy kis segítség az angol vizsgámhoz”. Vagy úgy fogalmazzunk, hogy szinte tálcán kínáljuk a visszautasíthatóságot: „Biztos nincs időd rá, hogy segíts nekem”. Máskor a kérés fogadójában keltünk szorongást olyan megfogalmazással, hogy eleve érzi, a visszautasítás következményekkel jár: „Nem tudom, számíthatok-e rád”. Netán elbagatellizáljuk a kérést: „Ha egy kicsit is akarnál, tudnál segíteni, nem olyan nagy ügy az egész!”

Mit ne tegyünk tehát? Álljunk ellen a kísértésnek, és kerüljük el a következő szituációkat!

- 1.) Ne köntörfalazzunk!
- 2.) Ne mentegetőzzünk!
- 3.) Ne ajánljuk föl előre a kifogást!
- 4.) Ne alkalmazzunk lelki nyomást!
- 5.) Ne tegyünk szemrehányást!
- 6.) Ne mutassunk sértettséget!
- 7.) Ne bagatellizáljuk el a szívességet!

HOGYAN BÍRÁLJUNK, UTASÍTSUNK RENDRE MÁSOKAT?

A kritikát nemcsak fogadni nehéz, mások bírálata szintén nem könnyű feladat. Ebben a helyzetben gyakran vagyunk szubmisszívek, azaz vagy elállunk attól a szándékunktól, hogy másokat kritizáljunk, vagy ha meg is tesszük, nem győzünk miatta szabadkozni, mentegetőzni. Mások ezzel szemben rendkívül indulatosan, agresszívan kritizálnak. A kritika adásánál az egyik leggyakoribb hiba, hogy személyes támadást intézünk a bírált személy ellen, aki ettől sértve érzi magát, de nem tudja pontosan, viselkedésének következményei hogyan érintik a kritika adóját, a céget vagy az adott feladatot, illetve azt sem érti pontosan, mit várnak tőle.

Mentálhigiénés szempontból is fontos, hogy megfelelően tudjunk kritizálni. Nem jó, ha minden esetben lenyeljük jogos haragunkat. A partner agressziója, ha tehetetlennek érezzük magunkat, vele szemben frusztrációt kelt, ami, ha felgyülemlik, kontrollálhatatlan indulatokat válthat ki. Próbáljuk meg elfogulatlanul megítélni, hogy történt-e méltánytalanság, agresszió, helytelen munkavégzés vagy más problematikus viselkedés a partnerünk részéről, és ha igen, ezt tegyük szóvá.

A kritikára csakúgy, mint a kérés előterjesztésére, föl kell készülnünk. Tervezzük meg előre, miképpen fogalmazzuk meg a kritikát, miképpen értetjük meg a partnerünkkel az álláspontunkat, határozzuk meg, mit akarunk elérni (minimálisan és maximálisan), vegyük számba a lehetséges kifogásokat, készüljünk fel ezek kezelésére!

A kritika megfogalmazásának alapszabályait is érdemes betartani.

1.) Írja le konkrétan és objektívan a helyzetet! Vagyis kerülje a személyeskedést és a szemrehányást, a negatív minősítést! Például: „A múlt héten három *e-mailt* írtam neked a szabadságolások ügyében, egyikre sem válaszoltál.”

2.) Fogalmazzon meg „én-üzenetet”, azaz mondja el, miképpen érinti önt a helyzet, például: „Szeretném időben összeállítani, ki mikor mehet szabadságra, hogy mindenki jó előre megtervezhesse a nyári pihenését. Ebben a munkában akadályozva éreztem magam.”

3.) Figyeljen aktívan a válaszra! Kérdezzen rá a kifogásolt viselkedés okára! Például: „Mi volt a probléma? Az *e-mailek* megnyitása vagy a szabadságolási terv elkészítése okozott nehézséget?”

4.) Fogalmazza meg pontosan, milyen viselkedést vár el a másiktól! Például: „Szeretném, ha a jövőben elektronikus úton is tudnánk kommunikálni. Ha ez még nem megy, hozd át a tervet lemezen.”

5.) Adjunk lehetőséget arra, hogy a másik fél is javaslatot tegyen! Például: „Megfelel ez a forma? Mikorra tudod áthozni? Van ötleted arra, hogyan kerüljük el a hasonló eseteket a jövőben?”

6.) Ha van ötlete a megoldásra, terjessze elő! Például: „Ha ma fél négy körül áthozod a lemezt, tudok egy félórát szánni arra, hogy megtanítsalak *e-mailezni*.”

7.) Kommunikálja határozottan, ha a probléma megoldása érdekében szívességet vagy többlet-erőfeszítést tett! Érje el, hogy partnere ezt elismerje, megköszönje! Fogalmazzon meg „én-üzenetet”! Például: „Szívesen segíték, ha ez mindkettőnk munkáját megkönnyíti, meggyorsítja. Szeretném, ha a jövőben ez valóban így lenne.”

8.) Ha a bírált személy nem akarja elismerni a jogos kritikát, illetve csak a saját szempontjait, kifogásait hangoztatja, éljen a megakadt lemez módszerével! Például: „Megértem, hogy a múlt héten sok volt a dolgod, mégis szeretném, ha legkésőbb holnap kettőre elkészítenéd az anyagot és megtanulnál *e-mailezni*.”

9.) Késztesse partnerét nagyobb empátiára! „Voltál már olyan helyzetben, hogy azért nem tudtad elvégezni a munkádat, mert egyszerűen nem válaszoltak a leveleidre?”

10.) Delegálja a problémát! „Hogyan vennéd rá Te a kollégákat, hogy nyissák meg az *e-mailjeiket* és válaszoljanak is rá?”

Ha a bíralt személy hajlandó megérteni a problémát, valószínűleg aktívan részt vesz majd a megoldásban is.

Hogyan fogadjuk mi magunk a kritikát? Valamely kritika lehet jogos, jogtalan vagy részben jogos. A bíralat azonban mind a bírálóban, mind a fogadóban indulatokat gerjeszt, ezért igen nehéz a kritika jogosságát megítélni. A helyes eljárás az lenne, ha elismernénk a kritika jogos részét, visszautasítanánk a jogtalan, miközben megpróbálnánk megérteni és csillapítani a kritizáló indulatait. Csakhogy az ilyen helyzetekben ösztönösen nem így reagálunk. Temperamentumunktól függően hajlamosak vagyunk gondolkodás nélkül védekezésbe, mentegőzésbe vagy éppen támadásba „menekülni”. Bizonyos kommunikációs technikákat el kell sajátítanunk, ha nem akarjuk, hogy az egyszerű bíralat értelmetlen veszekedésé vagy süketek párbeszédévé fajuljon. Néha elégendő a viszonylag egyszerű taktikák alkalmazása is.

1.) Ismétlés: a túlzó kifogás kezelhető, ha egyszerűen megismételjük a tarthatatlan álláspontot. Például: „Maguk mindig késve szállítanak”, „Ön azt mondja, még egyszer sem voltunk pontosak”. Ilyenkor a partner többnyire belátja, hogy túlzó volt a kifogása.

2.) A tempó lassítása: az „Ettől eltekintve is úgy látja?” típusú mondatokkal érhetünk el lassítást. Például: „Az időnkénti szállítási nehézségektől eltekintve mi a véleménye az áruválasztékról?”

3.) Nyíltság: manipuláció helyett jobb az őszinteség. Például: „Igazan van abban, hogy az általunk felajánlott ajándék értéke nem túl jelentős, körülbelül összesen 2 százalékos árengedménynek felel meg.”

4.) „Szendvicsmódszer”: két pozitívum közé építse be a kifogást! Például: az áru két előnye között említse meg a kifogásolt árat vagy két dicséret közé emelje be a kifogást! Esetleg előny–kifogás–dicséret is lehet a szerkezet. „Manapság igen keresettek az alacsony zsírtartalmú termékek. Ezeket valamivel magasabb áron kínáljuk. Azonban Önt olyan kereskedőnek ismerem, akinek fontos a vevők igényeinek kielégítése.”

AZ ERŐS INDULATOK KEZELÉSE

Ha dühös, elfogult, türelmetlen vagy egyéb módon erősen felindult emberrel kell beszélgetést folytatnunk, nem elegendő csupán az egyszerű taktikák bevetése. Első lépésben az érzelmi indulati állapot megfelelő szintre való csökkenését kell elérnünk, hiszen az erős érzelmek akadályozzák a racionális gondolkodást. Ennek legfontosabb eszköze az aktív meghallgatás és az „én-üzenetek” kommunikációs technikája.

Az alábbi kommunikációs technikák segítenek abban, hogy sikeresebbek és hatékonyabbak legyünk az erős érzelmek, indulatok, konfliktusok kezelésében, a lehetséges alternatívák feltárásában, a felmerülő problémák megoldásában.

1.) Mutassa, hogy figyel! Fontos az odafordulás, a szemkontaktus, a bólogatás, a mosoly. Ha telefonálunk, használjunk visszajelzéseket: „igen”, „értem”, „valóban” stb.

2.) Tegyen fel kérdéseket! Akár kifogással, akár kritikával állunk szemben, a legfontosabb a kérdezés, így rájöhethetünk az igazi okra (ha rejtett), találhatunk felértékelhető elemet. A kérdezés továbbá nem ad vagy kevésbé ad lehetőséget a partnernek a hallgatásra vagy közömbösnek maradásra. Ezenkívül általában kedvező légkört is teremt abban az esetben, ha négy fontos szabályt betartunk:

a) Kérdezzen rá a részletekre! Például: „Az a probléma, hogy nem megfelelő időpontban telefonáltam, vagy az, hogy túl sokan keresik önt hasonló ügyekben?”

b) Kérdezzen a partner referenciakeretén belül, azaz az ő gondolatait követve, az ő gondolatmenetébe ágyazódva!

c) Kerülje a szuggesztív, rábeszélő kérdéseket!

d) Tegyen fel nyitott kérdéseket! Például: „Miképpen érintette önt ez a váratlan feladat?”

3.) Mutasson megértést, empátiát! Mondja, hogy megérti a problémát. Például: „Valóban nehéz lehet ilyen feltételek között dolgozni.”

4.) Tükrözze vissza partnere érzelmeit! Ez gyakran a partner viselkedését, látható, érzékelhető érzelmi állapotát kommentáló szóbeli megjegyzés. Például: „Látom, nagyon számított egy biztos válaszra, és most meglehetősen tanácstalannak érzi magát. Jól érzed ezt?”

5.) Foglalja össze, tisztázza, fogalmazza át a partner mondanivalóját! A partner mondanivalóját időről időre foglalja össze, például így: „Ön tehát azt szeretné elérni, hogy időben és pontosan értesítsük a döntésünkről, illetve közöljük azt, hogy kik és milyen indokok alapján döntöttek a pályázati pénzekről.”

6.) Beszéljen saját érzelmeiről, de ne engedje, hogy azok eluralkodjanak önön! Például: „Szívesen adnék információt a pályázatról, de nem áll módomban. Rosszul érint, hogy ön nem ad hitelt a szavaimnak.”

7.) Keltsen empátiát és kérjen megértést! Például: „Bizonyára került már ön is olyan szituációba, hogy valamelyik partnere panasszal élt, mert az ön valamelyik kollégája nem egészen helyénvalóan viselkedett. Bizonyára önnek is nehezebbé esne panaszkodni a főnökének e kollégája munkájára.”

8.) Delegálja a problémát! Kérdezze meg például: „Mit tenne ön az én helyemben?” A kérdésre a lehetséges válasz: „Én is így tennék, ha tehetném” vagy „Higgye el, mi is ugyanezt tesszük.”

9.) Ismerje el a jogos kritikát, ellenvetést! Bontsa részekre a problémát! Például: „Kérem, önnek igaza van abban, hogy időben értesítenünk kellett volna a cégét, hogy késünk a határidőkkel, és ezt a jövőben nem is fogjuk elmulasztani. Jelen esetben azonban nem a mi nemtörődömségünk, hanem tőlünk független, külső körülmények okozták a csúszást.”

Csak akkor szabad tehát érdemben foglalkozni a partner által felvetett problémával, ha a fent bemutatott technikák segítségével, illetve ezek kombinálásával sikerült őt lecsillapítani olyan szintre, hogy már képes figyelni és a továbbiakban valódi partnerként részt venni az interakcióban. Ezek után viszont

- foglalkozhatunk az általa felvetett problémával;
- megválaszolhatjuk a kérdését;
- elnézést kérhetünk tőle;
- kifejtethetjük a probléma hátterét, a valódi okokat;
- megoldási lehetőségeket kínálhatunk;
- megígérhetjük, hogy utána nézünk az ügynek, elintézzük valamit (de akkor ezt valóban meg kell tennünk);
- megadhatjuk a fogadóóránkat, egy szakértő vagy illetékes nevét, elérhetőségét stb.

Ha kitalált valamilyen ötletet a megoldásra, közölje a partnerével is, és együtt vitassák meg!

HOGYAN FOGADJUK A DICSÉRETET?

A legtöbb ember örül, ha dicséretet kap, kivéve, ha meg nem érdemeltnek, túlzónak vagy számítónak érzi. Mások viszont az őszinte és arányos dicséretet is gyanakvással, zavarral fogadják. Meg kell tanulnunk, hogy a hiteles, pozitív visszajelzés azt jelenti: aki adja, figyel ránk és észreveszi, ha valamit eredményesen végeztünk el, ha jól nézünk ki vagy például kellemes légkört teremtettünk magunk körül. Saját lelki egyensúlyunk érdekében is lényeges, hogy a megérdemelt dicséretet örömmel nyugtázzuk és ezt tudassuk partnerünkkel is. A szabadkozás („Á... , hová gondolsz?!”), a szégyenlős zavar („Kérlek, ne mondj ilyeneket!”) a partnert elkedvetleníti. A visszautasítást („Nem szeretem a hízelkedést!”), a gyanúsítást („Akarsz valamit tőlem?”) pedig frusztrációval, haraggal éli meg.

Ha megérdemelt és őszinte dicséretet kapunk, köszönjük meg, és mondjunk néhány szót arról is, amit érzünk a dicsérettel vagy a partnerrel kapcsolatban. Például arra a dicséretre, hogy „Milyen remekül kezelted ezt a problémás ügyfelet!”, válaszolhatunk így: „Köszönöm a dicséretet, jólesik. Tudod, régebben nagyon félttem az ilyen esetektől, de én is úgy érzem, hogy kezdek belejönni ebbe a munkába.”

HOGYAN ADJUNK POZITÍV VISSZAJELZÉST?

A pozitív visszajelzés számos kommunikációs területen fontos. Például a jó vezető képes másokat bírálni, (rendre) utasítani, de ennél lényegesen többször él a dicsérettel vagy más szociális jutalmazással. Sajnálatos módon a vezetők között többen vannak olyanok, akik vagy szinte mindig bírálják, utasítják, fenyegetik munkatársaikat, vagy még a szükséges és indokolt esetben sem képesek beosztottaik fegyelmezésére, viszont okkal, ok nélkül adnak pozitív visszajelzést. Pedig a vezetőnek széles körben ismernie és használnia kell a szociális jutalmazás lehetőségeit, ilyen például:

- annak a tudata, hogy valamilyen csoporthoz tartozunk („mi, akik a cég alapító tagjai vagyunk”);
- bizonyos emberekkel megegyező nézeteket vallunk („megtapasztaltuk már az átalakítás nehézségeit, most is szembe merünk nézni vele”);
- mások is elismernek, elfogadnak bennünket („végre egy jó ötlet, ez lesz a megoldás”).

Jutalomértéke van továbbá annak is, hogy

- valakit meghallgatnak, figyelnek rá és megértik érzelmi indulati állapotát, mondanivalója lényegét;
- ha elismerik erőfeszítéseit, együttműködési készségét („régóta figyelem, mit küszködsz a nyelvtanulással, de ez a fordítás azt bizonyítja, hogy megérted”).

A megerősítés lehet rendszeres vagy (amikor csak időnként követi a megerősíteni kívánt viselkedést) részleges. Az utóbbi lényegesen hatásosabb. Aki mindenkit

dicsér, mindig egyetért, mindenkire mosolyog, annak pozitív visszajelzései veszté- nek jutalomértékükből, míg aki csak ritkán, de akkor igazán megérdemelten használja a szociális jutalmakat, annak pozitív visszajelzései felértékelődnek.

A dicséret tehát legyen őszinte, megérdemelt, személyre szóló és konkrét. Az általános dicséret nem fejleszti az önismeretet, nem segít bizonyos konkrét viselkedést megerősíteni, és kisebb a jutalomértéke is. Például amikor a munkatársunk megkérdezi: „Hogy tetszett az előadásom?”, az az általános válasz, hogy „tetszett” vagy „jó volt”, azt az érzést kelti, hogy nem is igazán figyeltünk. Törekedjünk inkább a konkrét és leíró jellegű visszajelzésekre! Például: „Nagyon jól felépített előadás volt, végig lehetett követni az okfejtést, és a következtetés is helyállónak tűnt.”

GYAKORLATOK

1.) Kérés előterjesztése és fogadása

CÉLOK: Kérés előterjesztésnek és elutasításának gyakorlása.

FOLYAMAT: a résztvevők egy-egy esetlapot kapnak. Akinek kétoldalas jut, az megfigyelő, akinek egyoldalas, az szereplő. Mindenki elolvassa a szereplőjét: a megfigyelők mindkét fél szempontjából felkészülnek a beszélgetésre, a szereplők pedig saját szerepükre készülnek. A felkészülés időtartama 5-8 perc. A szereplők eljátsz- szák a jelenetet, majd a csoport megbeszéli a látottakat.

A HUMÁNPOLITIKAI OSZTÁLYVEZETŐ SZEREPLAPJA: ön egy nagyvállalat hu- mánpolitikai osztályának vezetője. Az egyik kollégája várja egy általa kezdemé- nyezett beszélgetésre. Az illetőt nem ismeri, de az osztály dolgozóitól tudja, hogy átlagos képességű, gyakorlatú és motiváltságú. Munkájával elégedettek, de ha fel- mondana, akkor is viszonylag könnyen tudnák pótolni. Azt sejtí, a kolléga(nő) je- lentős összegű lakásvásárlási kölcsönt szeretne kapni. Az ön közvetlen főnöke nem szokott lelkesedni, ha (az ő véleménye szerint jól megfizetett) munkatársak extra- igényekkel állnak elő. Persze lehet, hogy főnöke ezt rosszul látja.

A KÉRELMEZŐ SZEREPLAPJA: ön egy nagyvállalt középvezetője. Becsülettel telje- sítí kötelezettségeit, munkájára nem lehet panasz. Megbecsülik. A vezér épp a múlt héten beszélt önnel közös hobbijukról. Nehezen kér, de most a humánpolitikai osztály vezetőjéhez készül. Lakást szeretne vásárolni, és nagyon jól jönne egy kis kölcsön, az sem baj, ha egy része vissza nem térítendő. A kinézett lakás árát végül is össze tudná szedni, de a kölcsön nélkül, el kellene adnia az autóját. Az osztályve- zetőt ugyan nem ismeri, viszont engedékeny, kedves embernek mondják. Ön most elhatározta, hogy a sarkára áll.

2.) Kritika megfogalmazása

CÉLOK: kritika megfogalmazásának, a probléma leírásának, én-üzenetek adásának gyakorlása.

FOLYAMAT: a résztvevők körben ülnek. Az első résztvevő megfogalmaz egy szemrehányást, amelyet a sorban mellette ülő átalakít leíró jellegű problémamegfogalmazássá és én-üzenetté. Ezután ő mond egy szemrehányást, amit a sorban mellette ülő fogalmaz át, és így tovább körben.

Mielőtt a gyakorlat elkezdődik, a gyakorlatvezető bemutat egy példát. Szemrehányás: „Nem igaz, hogy ennél a rohadt cégnél nincs senki, aki fölvegye a kaputelefont. Megvan a véleményem rólatok.” Ugyanez „én-üzenet” átfogalmazva: „Tíz percig álltam a bejáratnál, és csöngettem, de nem vette fel senki a kaputelefont. Egyre rosszabbul éreztem magam, mert az emberek furcsán néztek rám, arra gondoltam, hogy biztosan tolvajnak néznek.”

3.) Kritika fogadása

CÉLOK: a kritika adásának és fogadásának, az aktív figyelem és a kritika részekre bontásának gyakorlása.

FOLYAMAT: a résztvevők szemben ülnek. Egyikük megfogalmaz egy számára jogosnak tűnő kritikát, amit a partnere az aktív figyelem és a kritika részekre bontásának technikájával fogad, majd szerepet cserélnek. Ezután a következő páros gyakorolja ugyanezt.

Mielőtt a gyakorlat elkezdődik, a gyakorlatvezető bemutat egy példát. Kritika: „Már megint órák óta rád várunk, nem tudtuk nélküled elkezdni az értekezletet.” Kritika fogadása: „Megértem, hogy hosszúnak tűnt a várakozás, és elnézést is kérek a késésért, de valójában húsz percet késtem, és most először fordult elő. Még egyszer sajnálom.”

4.) Kritika adása és fogadása

CÉLOK: a konfliktuskezelés legalapvetőbb technikáinak elsajátítása, miképpen tudunk másokat meghallgatni és megérteni, valamint hogyan tudunk szemrehányás nélkül (te-üzenetek) saját érzéseinkről, a partnerrel kapcsolatos problémáinkról, igényeinkről beszélni (én-üzenetek). A gyakorlat célja továbbá a kritika kapcsán kialakuló tárgyalási szituációk elemzése a következő szempontok alapján: előkészítés, tárgyalási pozíció (objektív és szubjektív elemek), alkudozás, lezárás.

FOLYAMAT: a résztvevők kapnak egy-egy esetlapot. Akinek kétoldalas jut, az megfigyelő lesz, akinek egyoldalas, az szereplő. Mindenki elolvassa a szereplőjét:

a megfigyelők mindkét fél szempontjából felkészülnek a beszélgetésre, a szereplők pedig saját szerepükre készülnek. A felkészülés időtartama 5–8 perc. A szereplők eljátsszák a jelenetet, majd a csoport megbeszéli a látottakat.

A KRITIKÁT ADÓ ESETLAPJA: ön minisztériumi tisztviselő. Phare-pályázaton szeretnének pénzt nyerni a hazai csatornahálózat fejlesztésére. A pályázati dokumentáció elkészült, csak az angol fordítás maradt hátra, amit ön kollégájával közösen vállalt el. Kollégája azonban a leadási határidőre a saját részével nem készült el. Egy hét késéssel leadott egy úgynevezett nyers változatot, ami egyszerűen elfogadhatatlan. Pontatlan, rosszul használja a szakkifejezéseket, sok helyen teljesen megváltoztatja a mondanivalót. Ön nagyon mérges, egyszerűen nem érti, hogy a kissé szórakozott, a határidőkkel nagyvonalúan bánó, de egyébként szakmailag kiváló kollégája hogyan adhatott le ilyen munkát. Ön nem hajlandó így leadni a pályázatot. Elhatározta, hogy nem fog szégyenben maradni, sem a hátát tartani a főnök előtt. Felhívja a kollégáját.

A KRITIKÁT FOGADÓ ESETLAPJA: ön minisztériumi tisztviselő. Phare-pályázaton szeretnének pénzt nyerni a hazai csatornahálózat fejlesztésére. A pályázati dokumentáció elkészült, csak az angol fordítás maradt hátra, amit ön kollégájával közösen vállalt el. Ön saját részével a leadási határidőre nem készült el. Egy hét késéssel leadott egy úgynevezett nyers változatot. Az igazság az, hogy teljesen megfeledezett a munkáról. Amikor szóltak, hogy azonnal le kell adni, megkérte a lányát, hogy segítsen lefordítani. Akkoriban annyira torlódott minden, és a lánya igazán kiválóan beszél angolul, hiszen egy évig bébicsósz volt Angliában. Végül az egészet ő fordította le. Ön csak belenézett, egész jónak találta, csak kicsit szakszerűtlen a stílusa. Jó lett volna kijavítani a megfelelő szavakra a legfontosabb terminus technicusokat, de erre már nem maradt idő, le kellett adni. Önt most telefonhoz hívják, kollégája keresi a fordítás ügyében.

5.) Dicséret és fogadása

CÉL: pozitív visszajelzések adásával és kapásával kapcsolatos élmények feldolgozása.

FOLYAMAT: a csoport minden tagja felidézi, amikor utoljára pozitív visszajelzést adott, illetve kapott, hogyan reagált rá a partnere, hogyan élte meg ön a helyzetet. A csoport minden esetet röviden értékeli.

ÖSSZEFOGLALÁS

Vannak olyan helyzetek, amelyek óhatatlanul is szociális feszültséget, szorongást keltenek a kommunikációs partnerekben. Nehéz szívességet kérni és kérést elutasítani, másokat bírálni vagy mások bírálatát meghallgatni. Ezek azonban olyan készségek, amelyek feltétlenül szükségesek a kommunikátorok, különösen a vezetők számára. A cél az, hogy a partnerek minél pontosabban megértsék egymást, és az egymás közötti esetleges konfliktusukat úgy tudják megoldani, hogy ne maradjon a felekben személyes ellenérzés, a munkakapcsolat pedig a későbbiek során eredményesebb legyen. Az asszertivitás a nehéz helyzetek kezelésének viselkedési alapja, ami nélkül a fejezetben tárgyalt kommunikációs technikák sem alkalmazhatók optimális hatásfokkal.

KIFOGÁSOK, REKLAMÁCIÓK KEZELÉSE

Gazdasági szervezetek életében általában, de különösen bizonyos érzékeny termékeket, például romlandó élelmiszereket, csecsemőtápszereket, gyermekjátékokat, veszélyes anyagokat, vegyszereket stb. értékesítő vállalatoknál különös jelentőséghez jut a potenciális veszélyhelyzetek felismerése és megfelelő kezelése. Az alábbi fejezetben egy konkrét eseten illusztráljuk, miképpen lehet a potenciális veszélyhelyzeteket felismerni, időben jelezni és optimálisan kezelni annak érdekében, hogy az ügyfelekkel közvetlen kapcsolatban álló munkatársak felkészültek legyenek a különböző válsághelyzetek megelőzése, kezelése terén. Rendkívül fontos, hogy az üzleti kommunikáció professzionális művelői rendelkezzenek az ehhez szükséges elméleti tudáson kívül az ilyen esetben alkalmazott kommunikáció készesszintű alkalmazásának képességével, valamint a végrehajtáshoz szükséges megfelelő stressztűrő képességgel és fegyelemmel.

A potenciális veszélyhelyzetek megfelelő kezeléséhez minden cégnél szükséges egy, az ilyen esetekben elvárt magatartást leíró útmutató elkészítése, valamint a munkatársak kommunikációs képzése is. Minden érintett dolgozónak tudnia kell, hogy miképpen kell viselkednie a vállalat számára potenciális veszélyhelyzet esetén. Mit kell mondania például egy aggódó édesanyának, egy reklamáló vevőnek vagy egy információt kérő orvosnak?

Az ügyfelekkel közvetlen kapcsolatban állók feladata:

- 1.) a potenciális veszélyhelyzet felismerése;
- 2.) a szükséges információk megszerzése és továbbítása;
- 3.) az ügyfél megnyugtatása.

A vállalat számára rendkívül fontos, hogy a panaszos ügyfél elégedett legyen az ügyintézással és lehetőleg ne forduljon a hatóságokhoz, esetleg a szenzációra éhes médiához. Egy rosszul kezelt ügy a vállalatnak több tízmilliós anyagi és felbecsülhetetlen mértékű presztízsveszteséget okozhat. Viszont az időben felismert és jól kezelt veszélyhelyzet esetén megelőzhető a nagyobb baj.

Az alábbiakban egy esetet mutatunk be, amely segítségével felvázoljuk a potenciális veszélyhelyzetek kezelésének lépéseit. A konkrét példa egy csecsemőtápszerrel kapcsolatos szülői reklamáció. Az édesanya telefonon hívja a tápszer értékesítő vállalat zöldszámát, mert gyermekénél a tápszer elfogyasztása után hasmenést, étvágytalanságot tapasztalt.

Tanulmányi követelmények

A fejezet áttanulmányozása után a hallgatónak képesnek kell lennie

- ismertetni a potenciális veszélyhelyzetek kezelésének alapvető eszközeit, technikáit;
- a reklamálóval a kapcsolatot felvenni, a problémát röviden bemutatni;
- a beszélgetést vezetni;
- a reklamálót megnyugtatni;
- a vállalat számára szükséges információkat megszerezni;
- a felvetett reklamációt mindkét fél számára megnyugtatóan tisztázni, a szükséges intézkedésekről megegyezni;
- a megállapodást rögzíteni, a további együttműködést biztosító légkört megteremteni.

1. LÉPÉS. KAPCSOLATFELVÉTEL

Ha az ügyfél hív minket

A helyes protokoll: üdvözlés, bemutatkozás (beosztással), segítség felajánlása. Például: „Ez az X cég baba-mama vonala. Üdvözlöm. Kiss Klára védőnő vagyok. Miben segíthetek?”

Ha mi keressük az ügyfelet

A folyamat ebben az esetben is hasonló az előzőhöz:

- 1.) üdvözlés;
- 2.) bemutatkozás, beosztás megnevezése;
- 3.) megkérdezzük, megfelelő-e a hívás időpontja;
- 4.) az adott ügy egymondatos leírása;
- 5.) segítség felajánlása.

Például: „Jó napot kívánok. Kiss Klára védőnő, az X cég területi képviselője vagyok. A helyi patikából értesítettek, hogy ön visszavitte a tápszert. Ha van egy kis ideje, szeretnék önnel beszélgetni, hogy alaposan kivizsgáljuk a panaszt, és a jövőben elkerüljük a hasonló problémákat.”

2. LÉPÉS. A PANASZOS MEGNYUGTATÁSA

Mint már korábban volt szó róla, amennyiben dühös, elfogult, szorongó vagy egyéb módon erősen felindult emberrel kell beszélgetést folytatnunk, első lépésben az érzelmi indulati állapot megfelelő szintre való csökkenését kell elérnünk, hiszen az erős érzelmek akadályozzák a racionális gondolkodást.

1.) Mutassa, hogy figyel! Az aktív figyelem alkalmazása a reklamáció kezelésének e szakaszában elsődrendű fontosságú. A már megtanult eszközök itt is hatékonyak: odafordulás, szemkontaktus, bólogatás, mosoly. Ha telefonálunk: „igen”, „értem”, „valóban” stb.

2.) Mutasson megértést, empátiát! Érzékeltesse, hogy megérti, átérzi a problémát. Például: „Magam is édesanya vagyok, tudom, milyen szorongást kelt, ha a gyermek étvágytalan” vagy „Nagyon megértem az aggodalmát”.

3.) Tegyen fel kérdéseket! Akár kifogással, akár ellenvetéssel állunk szemben, a legfontosabb feladatunk a kérdezés, hogy rájöhessünk az igazi okra (ha rejtett), találhassunk valami értékelhető elemet. Ezenkívül általában kedvező légkört teremt abban az esetben, ha az alábbi szabályokat betartjuk.

a) Kérdezzen a partner referenciakeretén belül, azaz az ő gondolatait követve, az ő gondolatmenetébe ágyazódva! Annak ellenére, hogy szükségünk van bizonyos információkra, például tudnunk kell, mikor vette a panaszos a terméket, milyen körülmények között tárolta, nem helyes az ilyen kérdéseket túl korán feszegetni, ez ugyanis bizalmatlanságot szül, és azt a gyanút ébreszti, hogy őt akarjuk felelőssé tenni. Ezért ezek a referenciakereten kívül eső kérdések csak később tehetők fel, akkor, amikor már megteremtődött a megfelelő bizalmi légkör. Például ha a panaszos arról beszél, hogy a gyermeke nem akarta elfogadni a tápszert, ne kérdezze meg, hogy „Mennyi ideig tartotta kibontva a csomagot?” Ez ugyanis önt érdekli, őt viszont eltereli a valódi problémájától, és ez bántó, bosszantó a számára. Ehelyett meg lehet kérdezni: „Milyen étvágya van egyébként a kisgyerekeknek? Mit szokott tenni, hogy javítsa a gyermek étvágyát?” stb.

b) Kérdezzen rá a részletekre! A részletek kibontása nemcsak érdeklődést mutat, hanem nagyon hasznos információkat adhat a probléma valódi okáról. Például: „Csak most nem akar enni a baba vagy mindig is rossz étvágyú volt?”, esetleg „Kizárólag tápszert kap a baba vagy még szopik is, esetleg főzeléket is szeret enni?”

c) Kerülje a szuggesztív, rábeszélő kérdéseket! Például: „Ugye nem okoztam problémát önnek? Azt hiszem, érthető voltam” stb.

d) Használjon nyitott kérdéseket! A gyakorlatlan értékesítő ritkán kérdez, és akkor is inkább zárt formákat használ. Érdemes ehelyett nyitott formában kérdezni. Például: „Megfelel-e önnek, ha holnap délután felkeresem a lakásán?” helyett „Mikor látogathatom meg önöket?”, vagy „Felajánlhatok önnek két doboz tápszert kárpoztulásul?” helyett: „Mit tehetünk annak érdekében, hogy ön elégedett legyen a megoldással?” vagy „Milyen megoldás felelne meg Önnek?”

e) Kérdezzen rá a panaszos által használt jelzőkre! Például: „Említette, hogy bágyadt a gyermek, miben mutatkozik ez meg?” Vagy: „Miért gondolja, hogy nem bízhat az orvosokban?”

4.) Tükrözze vissza partnere érzelmeit! A mély megértés jele, ha a partner viselkedését, látható, érzékelhető, hallható érzelmi állapotát kommentáló szóbeli megjegyzést teszünk. Például: „Azt veszem ki a szavaiból, hogy úgy érzi, már mindent megpróbált, hogy a baba jobban fejlődjön, és most teljesen tanácstalannak érzi magát.”

5.) Foglalja össze, tisztázza, fogalmazza át a partner mondanivalóját! Az erősen felindult, elkeseredett ember általában nem fogalmaz elég összeszedetten, célirányosan, és nem képes a saját problémáját megfelelően áttekinteni. Nagy segítség ezért mind az ön, mind a partner számára a probléma megértésében, ha a panaszos mondanivalóját időről időre összefoglalja. Például: „Tehát arról van szó, ha jól értem, hogy Pistike máskor is hányt már, és volt is kórházban a vesebetegsége miatt, de most inkább a tápszere gyanakszik, mert olyan avasnak érezte kibontáskor a szagát, és ezt szeretné független szakértővel kivizsgáltatni.” (Mind az érzelmek visszatükrözésénél, mind az összefoglalásnál érdemes visszajelzést kérni arról, vajon jól értelmeztük-e a másik érzéseit, mondanivalóját.)

6.) Én-üzenetek. A jobb megértés és az együttműködés fokozására használja az én-üzenetek módszerét! Anélkül, hogy szemrehányást tenne, mondja el egyes szám első személyben, miként hat a felvetett téma önre, az érzelmeimre és az érdekeire. Próbáljon meg empátiát kelteni és elérni azt, hogy a partner figyeljen önre. Fontos ugyanis, hogy ne csak ön értse meg a partnert (aktív figyelemmel), hanem ő is értse meg önt, érzelmeit, problémáit, érdekeit. Az én-üzenetek használata különösen akkor fontos, ha a panaszos érzékelhetően nem figyel kellően önre, ha a reklamáció túlzó, esetleg nem teljesen jogos.

7.) Beszéljen saját érzelmeiről, de ne engedje, hogy eluralkodjanak önön! Például: „Nagyon sajnálom, hogy ennyire elveszítette a bizalmát a tápszerekben és az egészségügyben egyaránt. Mindenképpen segíteni szeretnék, de nem vagyok biztos benne, hogy elkerülhetjük a háziorvos értesítését.”

8.) Keltsen empátiát, kérjen megértést! Például: „Mondja, kérem, ugye volt már ön is olyan helyzetben, hogy valamelyik ügyfele bepanaszolta az ön munkatársát, aki olyat tett, ami nem egészen volt helyénvaló?” Vagy: „Biztosan el tudja képzelni, hogy mennyire szeretnék segíteni, de sajnos engem is kötnek a jogszabályok.”

9.) Delegálja a problémát! Például: „Ha önt keresnék meg hasonló problémával, mit tenne ilyen helyzetben?” Vagy: „Mit tenne ön az én helyemben?” Ha a partner válaszol, már nyert ügye van, hiszen az ön szerepébe képzelve magát sokkal kevésbé lesz ellenséges. Az esetek többségében a javasolt megoldás nem elfogadhatatlan. Lehetséges válaszok: „Valóban én is ezt tenném, ha tehetném”, vagy: „Igen, mi is ugyanezt tesszük”, „Javaslom a főnökömnek, hogy így tegyen, bízom benne, hogy egyet fog érteni”.

3. LÉPÉS. PROBLÉMAKEZELÉS, MEGEGYZÉS

Csak akkor szabad érdemben foglalkozni a panaszos által felvetett problémával, ha a már ismertetett technikák, illetve ezek kombinációinak segítségével sikerült őt lecsillapítani olyan szintre, hogy képes legyen figyelni és valódi partnerként részt venni az interakcióban. A következő módszerek ajánlottak.

1.) Tegyen fel kérdéseket a partner referenciakeretén kívül! Ebben az esetben például a következő információkat szükséges összegyűjteni (a beszerzendő adatok köréről a vállalat menedzsmentjének kell döntenie):

- Milyen termékről van szó?
- Pontosan mit tapasztalt?
- Mikor és hol vásárolta a terméket?
- Mikor bontotta föl?
- Milyen körülmények között tárolta?
- Mit fogyaszt még a baba?
- Tapasztaltak-e egyéb egészségügyi problémákat a gyermeknél?

Ha az ügyféllel találkozót beszéltek meg, ezeket a kérdéseket ott is tisztázhatja, illetve mintát vehet stb.

2.) Ismerje el a panasz jogos részét! Bontsa részekre a problémát! Mivel a panasz lehet jogos, jogtalan vagy részben jogos, esetenként másképpen kell eljárni.

a) Ha a panasz teljes mértékben jogos, ismerjük is el. Például: „Önnek teljes mértékben igaza van abban, hogy a csomagolásnak épek és légmentesnek kell lennie. Jól tette, hogy a sérült csomagolású tápszerből nem adott a babának, és visszavitte a patikába, ahol zokszó nélkül kicserélték. Köszönjük, hogy felhívta a problémára a figyelmünket.”

b) Ha a panasz részben jogos, csak a jogos részt ismerjük el, a jogtalanat udvariasan utasítsuk el. Például: „El kell ismernünk, hogy ezek a rövid láncú fehérjéket tartalmazó, allergiára hajlamos babáknak ajánlott tápszerek bizony kellemetlen szagúak. Valóban lehetséges, hogy ezért nem ízlett a babának. Az azonban nem igaz, hogy a tápszer romlott vagy bármilyen szempontból egészségre ártalmas lenne. Megpróbálunk a problémán segíteni, hiszen az allergiás babáknak is szükségük van a számukra kifejlesztett, de kellemes illatú, gusztusos tápszerre.”

c) Ha a panasz nem jogos, mutassunk megértést, de ne ismerjük el a felelősségünket. Például: „Megértem, hogy nagyon aggódik, mert csak akkor vette észre, hogy a tápszer szavatossága lejárt, amikor már adott belőle a babának. Tudnia kell azonban, hogy mi megfelelő szavatosságú terméket szállítottunk a patikába, ahol talán véletlenül nem figyeltek a lejárat dátumra, és sajnálatos módon így árulták a terméket.”

3.) Tegyen javaslatot a probléma megoldására! Miután sikerült a panaszost megnyugtatni és bizalmi légkört teremteni, immár a panasz természetétől függően a problémával kell foglalkoznunk. Előfordul, hogy nincs is más teendőnk, mint a cég nevében elnézést kérni. Máskor megköszönjük a hívást vagy azt, hogy a panaszos

valamire felhívta a cég figyelmét. Egyébként kifejtethetjük a probléma hátterét, a valódi okokat. Megígérhetjük, hogy utánanézzünk az ügynek, elintézzünk valamit (de akkor ezt valóban meg is kell tennünk!). Megadhatjuk egy szakértő vagy illetékes nevét, elérhetőségét. Végül megoldási lehetőségeket kínálhatunk (természetesen érdemes figyelembe venni, hogy a panaszos milyen megoldást tart megfelelőnek). Például: „Ha megfelel önnek, akkor holnap felkeresem, és viszek néhány doboz tápszert meg egy kis ajándékot a babának kárpótlásként.”

4. LÉPÉS. ZÁRÁS

Végezetül három lépésben zárhatjuk le (akár ideiglenesen) az ügyet.

1.) Rögzítsük a megállapodást! Igyekezzünk már az első telefonhívásnál (találkozásnál) valamilyen megállapodást elérni. Ha a partner azzal búcsúzik, hogy majd meggondolja, mit tegyen, valószínűleg nem elégedett, és más megoldást keres. Bármilyen apró megállapodás történt, azt a befejezés előtt pontonként rögzítsük, ha szükséges, írásban, esetleg emlékeztető formájában. Például: „Mindkét dobozt, a felbontottat és a bontatlant is elviszem. A területileg illetékes szerv bevizsgálja. Az eredmény körülbelül két hét múlva várható. A bevizsgálás eredményeiről haladéktalanul írásban értesítem. Addig is itt hagyok négy doboz tápszert a babának és egy szép naptárat a családnak.”

2.) Bizonyosodjunk meg arról, hogy az ügyfél elégedett a megállapodással! Kérdezzük meg, hogy megfelel-e az ügyfélnek a javaslatunk, van-e valamilyen kívánsága, segíthetünk-e még valamiben.

3.) Teremtsünk kellemes légkört a búcsúzáshoz! Búcsúzáskor – függetlenül a felvetett panasztól – olyan légkört kell teremtenünk, amely lehetővé teszi, hogy partnerünkkel hosszú távú kapcsolatot tudjunk fenntartani. Köszönjük meg az ügyfél türelmét vagy hogy fontos esetre hívta föl a cég figyelmét. Fejezzük ki megértésünket és reményünket, hogy az ügy mindkét fél meglegedésével zárulhat, így a bizalom nem vész el.

GYAKORLAT

1.) Reklamáció kezelése

CÉLOK: a reklamációk, panaszok, potenciális veszélyhelyzetek kezelésének gyakorlása, készségszintű elsajátítása; a közvetlen és telefonos reklamációkezelés azonosságainak és különbségeinek megtapasztalása.

IDŐ: egy-egy eset eljátszásához általában 5–10 perc szükséges, a visszajátszás és elemzés ideje hozzávetőleg duplája az eljátszás idejének. Időkeretet megszabni nem szükséges, amennyiben azonban valamelyik jelenet túlságosan elhúzódik, kérni kell a befejezést, illetőleg a visszajátszást is gyorsíthatjuk.

FOLYAMAT: a csoport párokra oszlik. A párok néhány percre elvonulnak, és egy-egy esetet (nem túl részletesen) megbeszélnek, amelyben a pár egyik tagja a reklamáló, a másik az ügyfélkezelő munkatárs és fordítva. Az egyik esetben az ügyfélkezelés telefonon, a másikban személyesen történjen. Ezután a párok visszajönnek a csoportba, és páronként eljátsszák az általuk hozott két esetet. A csoport megbeszéli a látottakat. Az általánosan levonható tanulságokat a csoport vezetője a táblán rögzíti. Amennyiben mód és idő van rá, videofelvételeket készítünk, és az elemzés ezek alapján történik.

ÖSSZEFOGLALÁS

A panaszok, reklamációk kezelése az üzleti kommunikátor alapvető készsége, ami a potenciális veszélyek megelőzésének is elengedhetetlen eszköze. Az írásbeli útmutatón túl szükség van az aktív meghallgatás, empátiakeltés, a problémafeltárás és -megoldás különböző kommunikációtechnikai kezelésére. Ezenkívül a cégnek fel kell készülnie, hogy adott esetben milyen anyagi, vállalati szervezésbeli vagy egyéb, cégszintű teendőkre lehet szükség.

ÜZLETI PREZENTÁCIÓ

Az üzleti prezentáció az üzleti kommunikáció alaptechnikája. Lehetővé teszi, hogy az általunk kínált terméket partnerünknek bemutassuk, illetve személyünket, a képviselt céget, márkát elfogadtassuk. Az üzleti prezentáció sikerességéhez elengedhetetlenek a szóbeli kommunikációról szóló fejezetben tárgyalt készségek: a mondanivaló megformálása, az információ strukturálása, megfelelő adagolása, a befogadók státusához, képzettségéhez, intellektusához illeszkedő nyelv és szóhasználat stb.

Az üzleti prezentáció során, ha bármilyen árut, terméket, szolgáltatást el akarunk adni – legyen az szappan, biztosítás vagy akár saját személyünk – három tényezőt el kell tudnunk fogadtatni. Itt a sorrend is lényeges!

1.) Saját magunkat, aki a céget képviseljük, illetve a terméket, szolgáltatás eladjuk. Csak akkor fognak ugyanis bármit megvenni, ha az árut kínáló személy szimpatikus és bizalomkeltő a befogadó számára.

2.) A céget, amelyik a terméket előállította, a szolgáltatást nyújtja. Nem fogják megvenni, amit kínálunk, ha nem ismerik a céget, nem bíznak a márkában.

3.) A terméket, szolgáltatást. Általában attól a személytől és attól a cégtől hajlandók vásárolni, aki és amelyik elnyerte a tetszésüket és bizalmukat, föltéve, ha olyasmit kínál, amire szükségük van (illetve meggyőzi a potenciális vevőket arról, hogy létezik ilyen szükségletük, amit optimálisan a cég képviselője által kínált termék, szolgáltatás tud kielégíteni).

Tanulmányi követelmények

A fejezet áttanulmányozása után a hallgatónak képesnek kell lennie

- a marketingkommunikáció alapfogalmait ismertetni;
- haszonérték-katalógust készíteni;
- kommunikációs stratégiát kidolgozni;
- üzleti prezentációt tartani;
- a cég és a termék iránti bizalmat növelni.

ÉN-ELADÁS

Az üzleti prezentáció során személyünk elfogatása elsőrendű fontosságú, hiszen enélkül a potenciális vevő nem érdeklődik az általunk kínált termék vagy szolgáltatás iránt. Akkor is így van ez, ha a prezentáció verbális része alapvetően a termékről szól. A nem szóbeli kommunikációnak: a kommunikátor megjelenésének, az általa viselt és hozzá tartozó emblémáknak, a viselkedésének, a beszédmódorának jelentősége az eladás szempontjából meghatározó.

A vásárló csak akkor fog érdeklődni a márka és a termék iránt, ha a terméket bemutató személy el tudja érni, hogy

- 1.) a vevők érzelmileg elfogadják őt;
- 2.) hitelesnek és megbízhatónak lássák;
- 3.) képességei, illetve ismeretei, szaktudása alapján alkalmasnak tartásuk bizonyos feladatok ellátására (például szakértői vélemény elkészítésére, tudományos előadás megtartására).

Minden üzleti prezentáció során az előadónak meg kell teremtenie saját hitelességét, valamint el kell nyernie a befogadók szimpátiáját, ezenkívül azokban az esetekben, amikor a személy maga az „áru” (például valamilyen személykiválasztási szituációban), a személy egyes tulajdonságait, képességeit, szakmai kvalitásait is el kell tudni adni a vevőknek.

Az, hogy az eladónak éppen melyik tulajdonsága fontos a vevő számára, függ a szituációtól is. Bizonyos eladási szituációkban az eladó személye és egyes tulajdonságai, képességei rendkívül fontossá válnak. Használt autó vételénél például öntudatlanul is azt vizsgáljuk, hogy mennyire bízhatunk meg az eladó személyében: nem fog-e minket becsapni, nem takargatja-e az autó rejtett hibáit, jogtiszt-e a jármű stb. Más esetekben az eladó szakértelmét vizsgáljuk, például egy számítógépes rendszer telepítése vagy valamilyen újítás bevezetése esetében. Gyakran azonban elég, ha rokonszenves az eladó, és megveszünk tőle bármilyen apróságot. Fontos döntéseknél viszont a szimpátia önmagában nem elég, az eladó hitelessége is elengedhetetlen. (A kommunikátor hitelességéről, vonzóságáról részletesen írtunk „A meggyőzés pszichológiája” című fejezetben.)

CÉGELADÁS

Amennyiben sikerült elérni, hogy a vevők elfogadják az eladó személyét, azaz szimpatikusnak és megbízhatónak tartják, akkor a következő lépésben azt fogják vizsgálni, hogy mennyire megbízható az a cég, amelyik a terméket előállítja.

Bármilyen szervezet, cég eladásánál kétirányú folyamatot szemlélhetünk.

- 1.) Egyrészt a szervezetet helyi szinten megjelenítő személyek viselkedése, személyisége, kommunikációs stílusa befolyásolja a szervezetről az egyén környezetében kialakuló képet. Ha a szervezet helyi képviselője méltatlanul viselkedik vagy,

mint az gyakran megesik, rossz hírért kelti az őt foglalkoztató szervezetnek, azzal a cég hitelességét, jó hírért fogja rontani. Bármit tesz (vagy mulaszt el megtenni), azt mindig az általa képviselt cégre vonatkoztatják.

2.) Másrészt viszont a cég bármilyen megnyilvánulása befolyással van az őt képviselő személyek helyi megítélésére. Az, hogy helyben sikerül-e a cég reprezentánsának elérni a célzott hatást, azaz valamilyen terméket, szolgáltatást eladni, szimpátiát kelteni stb., nagymértékben függ attól, hogy milyen annak a cégnek a híre, megítélése, amelyik a háta mögött áll, mennyire működik a kölcsönös támogatás folyamata. Amennyiben a kommunikátor saját megítélését kedvezőbbnek tartja, mint az általa képviselt vállalatét, igyekezik, ameddig csak lehet, eltitkolni, hogy melyik cég melyik termékét akarja eladni nekünk. Sokan találkozhattunk már olyan, kozmetikumokat kínáló ügynökökkel, akik találkozókra hívtak minket, jó munkát ajánlottak nekünk, barátságunkat, szimpátiánkat keresték anélkül, hogy felfedték volna az általuk képviselt cég valódi kilétét. Valljuk be, nincs annál nehezebb feladat, mint a közvéleményben hiteltelennek tartott céget, szervezetet képviselni. A legkidolgozottabb meggyőzési stratégiák is hatástalanok, ha nem bízom a cégben, amelynek árúját a kommunikátor kínálja. A cég imázsát vizsgáljuk, ha egy autómárka mellett kell döntenünk, vagy ha arra vagyunk kíváncsiak, vajon jó iskolái vannak-e a jelöltnek.

A kommunikátor akkor adja el jól a céget, ha a nyilvánosság előtt a képviselőjeként jelenik meg: például többes szám első személyt használ („mi úgy gondoljuk”, „cégünk filozófiája szerint”, „a nálunk tanuló diákok”), illetve gyakran mondja ki a cég nevét („mi, akik a Free School Nyelviskolát választottuk”, „a Caribi Vállalat 150 éves története során” stb.).

Rendkívül fontos az egységes szervezeti arculat kialakítása, hiszen egy szervezetet különböző személyek jelenítenek meg. Igen nagyfokú tudatosságot, kontrollt és fegyelmet követel meg a szervezet képviselőitől, hogy ezek a reprezentánsok minél egységesebb stílusban, minél konzisztensebb üzenetekkel jelenjenek meg a nyilvánosság előtt.

Az üzleti prezentációban akkor és annyit érdemes a cégről, illetve a márkáról beszélni, amennyit a márka ismertsége, elfogadottsága megenged. Annyit azonban mindenképpen el kell érni a prezentáció során, hogy a céget megismerjék és jó benyomást szerezzenek róla. A cég logóját használjuk háttérként, illetve biztosítjuk, hogy minden résztvevő kapjon valamilyen írásos anyagot, amelyben többek között szerepel a cég neve, logója, elérhetősége.

A marketinggel foglalkozó szakemberek szerint, amennyiben az én-eladás és a cégeladás sikeres volt, a termék eladása nem okozhat gondot. Lehet, hogy adott esetben nem sikerül eladni egy bizonyos terméket, de amennyiben a vevő elfogadja a céget és az őt képviselő személyt, akkor a jövőben bármikor nyitott lesz arra, hogy bármi mást, amire szüksége van, megvegyen tőle.

TERMÉKELADÁS

Az adásvételi folyamatban a vevő tehát először a cég képviselőjét, illetve a céget vizsgálja (elég szimpatikus, hiteles, megbízható-e), csak azután kész arra, hogy megfontolja, szüksége van-e az adott termékre. Jól illusztrálja a személy-, cég-, valamint árueladás hierarchikus szerveződését például a használt autó adásvétele: olyan embertől, akinek a megbízhatóságában kételkedünk, semmilyen autót nem vagyunk hajlandók megvenni, sőt, tárgyalni sem fogunk vele az adásvételről. Ugyanakkor szinte közömbös az általa kínált autó állapota, kora és egyéb termékjellemzői, ha az autót gyártó cég termékeit általában nem tartjuk megbízhatónak. Például nem veszünk a balkáni régióban készült, a szocializmusban lejárátódott típusú autót még megbízható, szimpatikus egyéntől sem, mert azt tartjuk, hogy a márka megbízhatatlan. Amennyiben viszont az eladó is és a márka is megfelelt, már kíváncsiak vagyunk a kocsi árára, megtekintjük kívülről, belülről. Tehát csak sikeres személy-, illetve cégeladás után vagyunk készek mérlegelni a vásárlás lehetőségét. Ugyanígy nem hallgatjuk meg a roszhírú vagy általunk nem ismert egyetemről jött előadót, professzort, nem fekszünk be megbízhatatlannak ítélt klinikára stb.

Az is igaz viszont, hogy potenciális vevőinknek olyan terméket, szolgáltatást, programot, jelöltet, nézetrendszert kell kínálnunk, amely kielégíti aktuális szükségleteiket. Egyszerűbben szólva: a programot, terméket a célközönség szükségleteihez kell igazítanunk, bemutatásánál hangsúlyoznunk kell a vevő számára megfelelő hasznóértéket, hiszen a vevő csak akkor vásárol, ha meggyőződött arról, hogy az adott termékre hosszú vagy rövid távon szüksége is van. Ehhez azonban az a legfontosabb, hogy ismerjük a vevőinket. Azaz tudnunk kell

- 1.) kiből áll az adott termék, márka potenciális vevőköre;
- 2.) milyen szükségletekkel rendelkezik ez a célközönség.

A vevők szükségletei

Milyen módon térképezhetjük föl, kiből áll és milyen szükségletekkel rendelkezik a célközönség? Erre egyszerűen nincs más lehetőség, mint figyelni a potenciális vevők véleményére, visszajelzéseire. Visszajelzés az is, amit a szomszéd néni mond, de a visszajelzés legegzaktabb formája a közvélemény-kutatás, illetve adott esetben az értékesítés volumene. Ennek segítségével az adott szervezet felmérheti jelenlegi vagy potenciális vevőkörét. Kik veszik a termékeinket (nem, kor, foglalkozás stb.), milyen szükségletekkel rendelkeznek, melyek a másodlagos preferenciáik, mennyire hűségesek a márkához, kik azok, akik várhatóan könnyen elpártolnak, milyen mozgások várhatók, hogy áll a konkurencia stb. Ezek az információk képezhetik az alapját a sikeres kommunikációs stratégia kidolgozásának.

A vevőkör összetételének feltérképezése után a vevők szükségleteit kell megismernünk. Tudnunk kell azonban, hogy a szükségletek nem csupán racionálisak

lehetnek. Racionális szükségletem lehet például, hogy a névjegyeimet valamilyen könnyű, lapos, de erős anyagú dobozban tarthassam, hogy ne szóródjanak szét. Emocionális szükségletem pedig, hogy amikor bemutatkozom, a névjegyeimet szép, drágának látszó, elegáns kis tokból előszedve gazdagnak és sikeresnek mutathatom magam.

Piacszegmensek

A piacot érdemes szegmensekre bontani, ahol minden egyes piacszegmens hasonló igényű vevőkört takar.

A vevők szükségletei megoszlanak. A vállalkozó, a közalkalmazott, a munkanélküli más-más igényekkel rendelkezik például az adózás terén. A közalkalmazott azt igényli, hogy viszonylag alacsony, de szigorúan behajtott adózási rendszer legyen. A vállalkozó kedvezményeket szeretne, míg a munkanélküli azt várja, hogy az állam adókedvezményt nyújtson a munkanélküliek foglalkoztatásához. Minden egyes csoport más és más igényekkel rendelkezik az állami szerepvállalást illetően.

A konkurencia hasonló összetételű piacszegmenst, vevőkört hasonló termékkel céloz meg. Ismernünk kell a konkurencia termékeit, a termékjellemzőket és a hasznértékeket egyaránt, ez alapján ítélnünk saját piaci részesedésünkről. Dönthetünk például úgy, hogy szűk, de biztos vevőbázisra támaszkodunk, valamilyen speciális terméket, arculatot, személyt kínálva, vagy úgy is, hogy szembeszállunk a nagyszámú konkurenciával egy általánosan elfogadható, reményeink szerint széles néptömegek igényeit kielégítő árut kínálva.

A KOMMUNIKÁCIÓS STRATÉGIA KIDOLGOZÁSÁNAK FOLYAMATA

Ha sikerült felmérni a piac szegmenseit, meghatározni piaci részesedésünket, megismerni a vevőkörünket, képesek leszünk arra, hogy elkészítsük az úgynevezett hasznérték-katalógust, azaz a személy, illetve az általa kínált program „termékjellemzőit” lefordítsuk a vevők számára megfelelő „hasznértékekre”.

A következő lépés a GYELV-elemzés, amely alapján a kommunikátor, illetve az általa képviselt szervezet meghatározza, hogy milyen hasznértékeket milyen súlyllyal érdemes szerepeltetnie az eladás során, illetve az adott helyi társadalmi, politikai szituáció milyen lehetőségeket kínál a számára, melyek a nyilvánosság előtt való megjelenés lehetséges formái, ezek mennyiben előnyösek, illetve hátrányosak a számára. Természetesen a GYELV-elemzés mindig figyelembe veszi a konkurenciát, hiszen azok a jellemzők lesznek a szervezet erősségei, amelyek egyben a konkurencia gyengeségei, illetve amelyek leginkább kiemelik a piac többi szereplője közül.

A harmadik és egyben utolsó lépés a kommunikációs stratégia elkészítése: a nyilvános megjelenések formájának, helyének, idejének megtervezése, továbbá a szituációnak megfelelő üzenetek formájának, tartalmának, terjedelmének stb. kidolgozása.

Haszonérték-katalógus készítése

A haszonérték-katalógus készítésekor sorba vesszük az eladni szándékozott áru termékjellemzőit, például hol, mikor, miből készült, mennyi az ára, melyek a szállítás feltételei, majd ezeket az árura vonatkozó jellemzőket a vevők számára megfelelő haszonértékekre fordítjuk. A művelet legfontosabb kifejezése: „ami azt jelenti, hogy”. Például nagyon leegyszerűsítve: az általunk kínált poharak üvegből készülnek, ami azt jelenti, hogy könnyen tisztíthatóak, használatuk pedig higiénikus.

Az alábbiakban egy használt autó eladásához készítünk haszonérték-katalógust. Az autót pályakezdő értelmiségieknek szeretnénk kínálni, akik vélhetően kevés pénzzel rendelkeznek, de szükségük van olyan autóra, ami biztosítja a mobilitásukat (racionális szükséglet), és nem kell szégyenkezniük, amikor megjelennek vele valahol (emocionális szükséglet).

2. TÁBLÁZAT. Haszonérték-katalógus használt autó eladásához

TERMÉKJELLEMZŐK	HASZONÉRTÉKEK
olajzöld metál színű	szép, elegáns, divatos színű
Alfa 33	gyors
1400 cm ³	középkategóriájú: városban és hosszabb útra is ideális
8 éves	nem túl idős
8 litert fogyaszt	átlagos fogyasztású
98 ezer km-t futott	korához képest alig használt
többször összetört	jó állapotban van
ára 800 ezer Ft	rendkívül kedvező, a kezdőknek is elérhető árú

Amennyiben az összes lehető termékjellemzőt lefordítottunk haszonértékekre, a GYELV-elemzés következik, amely többek között segít eldönteni, hogy ezen haszonértékek közül melyek azok, amelyeket adott körülmények között leginkább érdemes hangsúlyoznunk.

A GYELV-elemzés

A GYELV-elemzés a marketingtudomány alapvető módszere, amely nélkül semmilyen cég, társadalmi szervezet kommunikációs stratégiája nem lehet megalapozott. A GYELV-elemzés fényt derít adott cég, márka, termék gyenge és erős pontjaira, illetve hogy milyen piaci lehetőségek, milyen veszélyek adódhatnak. Ahhoz, hogy a GYELV-elemzés sikeres legyen, ismernünk kell a piaci viszonyokat: a piac szereplőit, piaci részesedésünket, a konkurencia erős és gyenge pontjait, a piacszegmensek jellemzőit, valamint természetesen az adott társadalmi-politikai körülményeket.

A fent említett autó esetében a legfőbb erősségünk – tekintve a potenciális vevők szükségleteit és élethelyzetét – a kedvező ár és az elegáns külső, a nem túl sok futott kilométer. Gyengeség a nem túl megbízható márka és a törések. A konkurenciát a hasonló árfekvésű autók jelentik. A konkurencia erőssége: megbízhatóbb márkánév, esetleg törésmentesség. Gyengesége az ilyen árú autók magasabb kora, használtabb vagy elavultabb kinézete, vagyis amivel a tulajdonos alacsonyabb szociokulturális státust kommunikál.

Mindezek alapján azok lesznek a legfontosabb haszonértékek, főbb erősségeink, amelyek találkoznak a vevők elsődleges igényeivel és amelyek az esélyes, győztes arculatot erősítik. Azt se felejtjük el, hogy a konkurencia gyengéi a mi erősségeink lehetnek.

A kommunikációs stratégia elkészítése

A kommunikációs stratégia elkészítése előtt már rendelkezésre áll az üzenetek tartalmát képező, a GYELV-elemzés alapján fontossági sorrendbe állított haszonérték-katalógus. Tudjuk tehát, hogy mit akarunk mondani, mi az, amit leginkább és mi az, amit kevésbé hangsúlyozunk, azaz megfogalmazzuk az üzenet tartalmát, de a formáját még nem. Tudjuk, hogy mit, de nem tudjuk, hogyan.

Az üzenet formáját a befogadók ismertetőjegyei és az üzenet továbbításának módja határozza meg, azaz hogy kikhez szólunk és milyen csatornát veszünk igénybe az üzenet továbbítására (McDonald–Morris 1990).

A vevők ismertetőjegyei

A piacszegmensek másik elemzési módja a vevők ismertetőjegyei alapján történhet. Nagy előny, ha tudjuk, milyenek a vevők valójában, mert így meghatározhatjuk, hogyan kell velük kommunikálni. Többféle szempontból csoportosíthatjuk vevőinket: kor, nem, iskolai végzettség stb. szerint. Az üzenet stíláriis jegyei, a szóhasználat, a struktúra bonyolultsága vagy egyszerűsége, az érvelési típusok megválasztásánál figyelembe kell vennünk a vevők legfontosabb jellemzőit. Nem csak a megszövegezésnél fontos azonban a vevők ismerete, nagyon hasznos tudni például hirdetések, közlemények elhelyezésénél is, hogy vevőink milyen típusú újságot ol-

vasnak. A vevők egy részét olyan típusú újságon keresztül lehet megszólítani, mint a bulvársajtó lapjai, míg másokat inkább hírlapokkal vagy szaklapokkal.

A demográfiai, illetve a társadalmi-gazdasági csoportosítások segítségével könnyen eldönthetjük, hogyan kommunikálhatunk legeredményesebben a vevőinkkel.

Az üzenet továbbításának módja

Az üzenet formai megjelenését természetesen nagymértékben befolyásolja a közvetítő közeg, amelyen keresztül eljut a vevőhöz. Egészen más formai jegyekkel rendelkezik az a tartalmilag azonos üzenet, amelynek továbbításához szórólapot, mint az, amelyikhez előadást, üzleti prezentációt veszünk igénybe.

A közölt üzeneteknek megjelenési formától függetlenül konzisztensnek kell lenniük. Ez nem csupán a szövegek tartalmára vonatkozik, a különböző csatornán párhuzamosan megjelenő kommunikációs jelentéseknek illeszkedniük kell egymáshoz, illetve erősíteniük, hitelesíteniük kell az üzenetet. Tehát az az üzenet, hogy

- „bátran megveheted tőlem ezt a kocsit, mert megbízható vagyok” (én-eladás);
- ez „elegáns, fiatalos márka” (cégeladás), illetve
- „ennyi pénzért nem kaphatsz máshol olyan autót, amelyik megbízhatóan működik, és meg is lehet vele jelenni” (termékeladás)

nemcsak a szöveg tartalmában, hanem az eladó viselkedésében (testtartásában, gesztusaiban, szemkontaktusában, hanghordozásában stb.), megjelenésében, az őt körülvevő tárgyakban, esetleg emberekben is megjelenik.

A professzionális kommunikátornak tudnia kell azt is, hogy a vevőket végletekig elárasztja az információ. Ahhoz, hogy az üzenetünk „átmenjen”, nemcsak konzisztenciára, hanem megfelelő mennyiségű ismétlésre, az információadagolás kontrolljára is szükség van. Tudnunk kell tehát, mi az a, mondjuk, három fő üzenet, amit föltétlenül továbbítani akarunk. Úgy rendezzük el a mondanivalónkat, hogy ezek az üzenetek minél hangsúlyosabb helyen, megfelelő mértékben ismételve – de lehetőleg nem unalmassá válva –, minél többször megjelenjenek. Jó, ha az üzenetet nemcsak verbálisan továbbítjuk, hanem lehetőség szerint a terméket meg is lehet tapintani, szagolni, ki lehet próbálni stb.

Az érvrendszer kidolgozása

A kommunikátor hitelességén kívül nagyban befolyásolja a meggyőzés hatékonyságát a kommunikáció tartalma, az előterjesztés módja, a felhozott érvek és ellenérvek, az „üzenet csomagolása”. Olyasfajta kérdések merülhetnek fel az üzenet megformálásakor például, hogy mennyire legyen az érvelés bonyolult vagy egyszerű, egyoldalú vagy többoldalú, logikára vagy érzelmre ható. Mindez függ a témától, a rendelkezésre álló időtől, a szituációtól és igen nagymértékben a befogadó(k)

képességeitől, személyiségétől, érzelmi, fizikai állapotától, személyes elkötelezettségétől stb.

Az üzenet kidolgozottságának elsősorban a befogadók intelligenciájához kell alkalmazkodnia. Kísérletek igazolták azt a már említett tény, hogy az intelligensebb befogadók inkább meggyőzhetőek, ha az érvrendszer kidolgozottabb, többoldalú és ha a következtetések levonása nem a kommunikátor, hanem a közönség kognitív erőfeszítésének a következménye. Ugyanakkor az érvrendszer kidolgozottságának akkor van leginkább jelentősége, ha a befogadókat érdekli a téma, illetve érdeklükben áll az érveket meghallgatni. Érdektelen, nem elég fontos ügyekben az emberek nemigen figyelnek az érvekre, ilyenkor általában elég egy vonzó kommunikátor, egy jó szlogen, kellemes zene, oldott hangulat ahhoz, hogy a termék is vonzó legyen. Fontos szempont, hogy a befogadók mennyire tájékozottak az adott témában. Ha a befogadók tudnak arról, hogy a kérdésnek más megközelítése is lehetséges, tisztában vannak a konkurencia érveivel, az előadó általában nem engedheti meg magának, hogy csak a saját szempontjait hangsúlyozza. Homogén, tájékozatlan és az előadó érvrendszerének elkötelezett hallgatóság esetében azonban a többoldalú bemutatás csökkenti a továbbított üzenet erejét, elbizonytalanítja a hallgatóságot.

Kétoldalú érvelésnél használjuk a már megismert „szendvicstechnikát”: vezessük elő előbb a saját érveinket, majd a konkurencia érveit, amit konkurencia érveinek megcáfolása vagy súlytalanítása kövessen, a végén pedig ismét a saját érveinkkel zárjunk. Például (nagyon leegyszerűsítve): „A Bim-Bam Nyelviskola egyedülállóan hatékony a nyelvvizsgára való felkészítésben. A tanfolyamainkat elvégzők több mint 60 százaléka sikeres vizsgát tesz [*saját érvek*]. Sokan választják mégis a Hipp-Hopp Nyelviskolát, mert hihetetlenül könnyű, fáradság nélküli eredményeket ígér a hallgatóknak [*a konkurencia érvei*]. A számok azonban azt mutatják, hogy erőfeszítés nélkül nincs eredmény. A Hipp-Hopp módszerével tanulók kevesebb mint 8 százaléka tesz sikeres nyelvvizsgát [*a konkurencia érveinek cáfolata, súlytalanítása*]. Ha önnek nyelvvizsgára és nyelvtudásra van szüksége, a Bim-Bam Nyelviskola erre a garancia [*saját érveink megismérlése*]”

A meggyőző közlés eszköze emocionális és racionális ráhatás egyaránt lehet. Az idevonatkozó kísérletek azt igazolják, hogy általában az elsősorban érzelmi hangvételű közlés hatékonyabb, mint az elsősorban logikai úton ható érvelés. A gyakorlatban többnyire nehéz a kettőt különválasztani. A félelemkeltés az emocionális ráhatás egyik leghatékonyabb eszköze. Ha az így kialakított érzelmi feszültséget még ugyanazon közlés során sikerül csökkenteni, különösen erős lesz a közlés hatása. A félelemkeltéssel azonban óvatosan kell bánni. A szakirodalomban bumerángthatásként emlegetett, már általunk is idézett jelenség akkor következik be, ha a kommunikátor túl erős félelemkeltéssel élt. Ha a közlés emocionálisan elfogadhatatlan a befogadó számára, védekezik ellene, és ennek következtében a kommunikátor szándékával ellentétes eredmény keletkezik. A bumerángthatással továbbá minden olyan esetben számolni kell, amikor az emocionális hatás közhelyszerű, bombasztikus vagy a rábeszélés a befogadó számára erőszakos, manipulatív.

A meggyőzés szempontjából a leghatékonyabb módszer a racionális és az emocionális hatás együttes alkalmazásával érhető el. Az adatok, számok, tudományos eredmények önmagukban túl szárazak, nem mozgatják meg az érzéseket, az érzéseket és a fantáziát, nélkülük azonban az emocionális érvelés túl „puha”, nem elég szakszerű és hiteles. Például: „Önök, akik naponta órákat ülnek a számítógép előtt, sokszor tapasztalták már, milyen fájdalmak keletkeznek az ember nyakában, hátában egy-egy hosszabb szöveg megírása után. Tudnunk kell azonban, hogy a fájdalom az emberi test védekezésének a jele. Így védekezik testünk a súlyosabb egészségkárosodás ellen. Jól tesszük, ha ilyenkor felállunk, tornázunk egy kicsit és minél hamarabb kicseréljük a széket [*emocionális érvelés*]. Az Ergonomy Kft. az egészséges munkahely szakértője. Tudományos kísérletek igazolják, hogy... [*racionális érvelés*]”

GYAKORLAT

1.) Üzleti prezentáció

CÉL: üzleti prezentáció tartása.

FOLYAMAT: a résztvevők feladata valamilyen termék (tárgy, szolgáltatás vagy befektetés) bemutatása üzleti prezentáció keretében. A felkészülés során a résztvevők kiválasztják a bemutatni kívánt terméket, az elképzelt szituációt, a célközönséget és az alkalomhoz illő ruházatot, majd felkészülnek a bemutatásra. (A felkészülésre legalább 40 percet kell biztosítani). A prezentáció megkezdése előtt a prezentáló bemutatja a szituációt és a közönséget. Például: „Érettségiző gimnazisták vagytok, én pedig ötödéves hallgató a jogi egyetemen, és felvételi előkészítőket szervezek. Az osztályfőnöki órán lehetőséget kaptam, hogy bemutassam nektek az általam szervezett felvételi előkészítőt.” Ezután a prezentáció következik, amely minimum 5, maximum 8 percig tarthat. Végül a prezentációkat videós elemzés követi.

ÖSSZEFOGLALÁS

A marketingkommunikáció megtervezéséhez három tényező szükséges.

1.) Ismernünk kell a vevőket. Tudnunk kell, kikből áll a vevőkörünk, milyen vásárlási szokásokkal rendelkeznek, mik az igényeik. Azaz kik a mi támogatóink, és miért választanak minket. Mindezek a kérdések a közvélemény-kutatási adatok alapján válaszolhatók meg.

2.) Ismernünk kell cégünk erősségeit. A GYELV-elemzés segítségével fel kell térképeznünk az adott szervezet/cég, személy, program erős és gyenge pontjait, illetve a piaci lehetőségeket és veszélyeket. Az eladás során az erősségeket hangsúlyozzuk.

3.) Az előnyöket kell eladnunk. Az üzenet mindig a vevő racionális vagy irracionális igényéhez illeszkedik, annak kielégítését ígéri, ezért a termék jellemzőit le kell fordítanunk a vevő számára aktuális haszonértékekre.

AZ ÜZLETI TÁRGYALÁS ALAPSZABÁLYAI

Az üzleti tárgyalás sikeres lebonyolításához, szükségünk lesz az összes, már megszerzett készségünkre, úgymint: asszertivitásra, aktív figyelemre (42. kép), prezentációs ismereteink alkalmazására, a kifogás- és konfliktuskezelésre. Ugyanakkor az üzleti tárgyalásra való felkészülés és tárgyalás sikeres bonyolítása a bemutatott készségeken kívül további sajátos ismeretek, kommunikációs készségek elsajátítását is szükségessé teszi. Így például fel kell készülni a partner érveire, alkudozásra, az elfogadási határ kipuhatólására. Az e tankönyvben található tudnivalók és gyakorlatok az üzleti tárgyalások hatékony vezetéséhez elengedhetetlenek, mert ezek a kommunikációs készségek növelik a tárgyalópartner tárgyalási erejét. Az igazán professzionális üzleti tárgyalással kapcsolatos teljes ismeretanyag óhatatlanul túlmutat könyvünk keretein, az alábbiakban azonban bemutatjuk az üzleti tárgyalás alapszabályait, szakaszait, a leggyakoribb tennivalókat. Reményeink szerint mindez – a többi fejezettel együtt – megalapozza az igazán professzionális üzleti tárgyaló készségeit és szakmai tudását.

42. KÉP. A legfontosabb tárgyalási készségek: asszertivitás és aktív figyelem



Tanulmányi követelmények

A fejezet áttanulmányozása után a hallgatónak képesnek kell lennie

- ismertetni az üzleti tárgyalás menetét, alapvető eszközeit, technikáit;
- felkészülni az üzleti tárgyalásra;
- felmérni az objektív tárgyalási pozíciót;
- erősíteni a szubjektív tárgyalási pozíciót, a tárgyalás menetét asszertívan kontrollálni;
- optimális alkupozíciót kialakítani;
- az eredményeket rögzíteni, a tárgyalást megfelelő hangulatban zárni;

1. SZAKASZ. FELKÉSZÜLÉS

Az üzleti tárgyalás első szakasza nem a nyitás, hanem a felkészülés, amelynek során a tárgyalás előtt szinte lejátsszuk az összes lehetséges tárgyalási forgatókönyvet, és felkészülünk rájuk. Nem csupán saját céljainkat és a hozzávető utat határozzuk meg, hanem megpróbáljuk kitalálni a partner lehetséges céljait, rejtett és nyílt játszmáit, érveit, kifogásait, és ezekre is alaposan felkészülünk. A felkészülésre szánt idő és intellektuális erőfeszítés a tárgyalás során bőven megtérül. Mit kell tehát tennünk?

1.) Határozzuk meg az elérendő célt! Minden tárgyalás előtt fontos tisztáznunk, mi az a cél, amit el szeretnénk érni. Meg kell fogalmaznunk a magunk számára, mi az a maximális eredmény, amit elérhetünk, és mi az a minimum, amely még elfogadható a számunkra.

2.) Határozzuk meg a nyitó licitet és az elfogadási határt! Amikor tisztáztuk a célokat, gondos mérlegelés alapján meghatározzuk, milyen ajánlattal nyitjuk meg a tárgyalást (nyitó licit) és mi az a még elfogadható határ, ameddig a tárgyalás folyamán engedhetünk, ami alatt már sikertelennek, eredménytelennek értékelnénk a tárgyalást.

3.) Készüljünk fel a prezentációra! A tárgyalásra való felkészülés során számba kell vennünk saját érveinket, ajánlatunk előnyeit, legfőbb erősségeit, a tárgyaló-partner szükségleteit kielégítő jellemzőket stb. Végig kell gondolni, milyen formában mutatjuk be az ajánlatunkat.

4.) Készüljünk kérdésekkel! Tudnunk kell, mit akarunk megtudni! Általában hajlamosak vagyunk túl sokat beszélni, érdemes ezért előre végiggondolni, mit akarunk kérdezni, és megfelelő kérdéseket megfogalmazni. A kérdések érdeklődést mutatnak, jól vezetik a beszélgetést, és segítenek megfelelően informálódni.

5.) Ismerjük meg a konkurencia ajánlatát! Tudnunk kell, kik vannak jelen rajtunk kívül a piacon: mit ajánlanak, milyen üzleti stratégiával dolgoznak, milyen sikereket értek már el, esetleg milyen kifogás merült fel velük szemben, milyen a tárgyalópartner, illetve szervezet korábbi kapcsolata a konkurenciával stb.

6.) Ismerjük meg az ügyfelet! Tudnunk kell, kivel tárgyalunk: milyen ember, milyen szokásai vannak, mi a hobbija, milyen stílusban tárgyal, előreláthatólag mennyi időt szán a tárgyalásra stb.

7.) Ismerjük meg az ügyfél és a cégünk közötti korábbi kapcsolatot! Tudnunk kell, hogy korábban mi minden történt a két cég között (rendelések, kifogások, nézeteltérések, vásárlás volumene stb.).

8.) Készüljünk fel a tárgyalópartner lehetséges érveire, kifogásaira, kérdéseire! A sikeresség szempontjából a felkészülésnek ez az egyik legfontosabb szakasza. Érdeemes előre végiggondolni: mi lehet a partner célja, mivel fog nyitni, meddig lehet elmenni vele a tárgyalás folyamán, milyen kérdései lesznek, milyen korábbi történetre fog utalni, milyen problémával fog előhozakodni, mivel próbál majd bennünket megnyerni, esetleg elbizonytalanítani. Az alapos felkészülés alapján hozzávetőleg 80 százalékban előre le tudjuk játszani a tárgyalást, aminek eredményeként rendkívül felkészülten, asszertívan tudunk reagálni a partner felvetéseire.

9.) Készüljünk fel a tárgyalási szituációra! Jó, ha előre tudjuk, hol, milyen körülmények között fog a tárgyalás lezajlani. Ha módunkban áll, alakítsuk ki mi a tárgyalás optimális körülményeit (partnerek elhelyezkedése, ülőhelyek, asztalok, a vendéglátás módja, fényviszonyok, a bemutatás eszközei stb.).

2. SZAKASZ. NYITÁS

A nyitás szakaszában határozzuk meg a tárgyalás kultúráját, menetét, témáit és a dominanciaviszonyokat. A tárgyalás első szakaszában gyakran közömbös témákról folyik az eszmecsere (hogyan talált ide, milyen szép az irodája), miközben a partnerek között részben tudattalan metakommunikatív alkudozás folyik a dominanciaviszonyokról, arról, hogy kinek fontosabb a megállapodás, ki az erősebb, ki vezeti a tárgyalást, ki határozza meg az időt és a témákat stb. A nyitó szakaszban is fontos tehát az asszertív viselkedés.

Hangulatteremtés

A partnerek köszöntik, hellyel (itallal) kínálják egymást, kedveskednek egymásnak, érzékeltetik, mennyire fontosak egymás számára, mennyire tisztelik egymást, reményüket fejezik ki a tárgyalás sikerességével kapcsolatban stb. Ebben a szakaszban „határoznak” a felek az elfogadható viselkedési stílusról, a szerepekről és a dominanciaviszonyokról. Ez természetesen nem direkt kommunikációval történik.

A tartalom meghatározása

A partnerek megegyeznek abban, illetve tisztázzák azt, hogy pontosan miért jöttek össze, miről óhajtanak megalkudni (például egy termék adásvételéről, egy új termék bemutatásának módjáról és költségeinek megosztásáról, a szállítási paraméterek megváltoztatásáról, garanciális kikötésekről, fizetési határidőkről stb.). Bár ezek a tartalmi kérdések az alku szakaszában lesznek a viták és az egyeztetések központjában, meg kell találni a választ arra a kérdésre: miért jöttünk össze? Ilyenekkel lehet kezdeni például: „Pontosítani szeretném...”, „Mint arról korábban már ejtettünk szót, fontos feladatunk az áruszállítás feltételeinek rögzítése”.

A folyamat meghatározása

A partnerek szükség esetén megegyeznek abban, hogy mit, milyen sorrendben és mennyi idő alatt fognak megtárgyalni. A nyitás fázisában érdemes a kölcsönös előnyöket, a megegyezést, az egyetértést hangsúlyozni: „Azt javaslom, először egyezünk meg a tárgyalás menetében. Ön is egyetért ezzel?” vagy „Abban közösek az érdekeink, hogy minél kevesebb legyen cégeinknél a kihasználatlan kapacitás. Először ennek módzatait kellene megvizsgálunk. Aztán térhetünk rá az arra. Ön is így látja?”

3. SZAKASZ. A TÁRGYALÁS MENETE

A tárgyalás legfontosabb, középső szakaszában az ajánlatok bemutatása, közelítése, a megállapodás és részmegállapodások kimunkálása és rögzítése történik.

Célok bemutatása, prezentációk

Ebben a szakaszban a felek külön-külön bemutatják a saját terméküket, álláspontjukat, ajánlatot tesznek. Az üzleti prezentációban tanultak alapján hangsúlyozzák a saját erősségeiket, kiemelik az ajánlatnak a partner számára előnyös részeit, kezelik a konkurenciát stb.

Az alkudozás fázisa

Ez a tárgyalás központi része. A partnerek meghatározzák a célokat, új és újabb ajánlatot tesznek, alkudoznak, érvelnek, megpróbálják a másik elfogadási határát kipuhatolni.

Fontos, hogy lépésről lépésre csökkentsük az álláspontok közötti különbséget. Kezdjük a számunkra legkedvezőbb, még védhető ajánlattal! Az egyik fél engedményeinek lépést kell tartania a másik fél engedményeivel. Ha engedünk, mindig várjuk meg a partner engedményét, csak ezután tehetünk újabb engedményt. Az engedményeket a saját előnyünkre kell fordítani oly módon, hogy érzékeltetjük a partnerrel, az engedmény az ő sikere. El kell érni, hogy minden engedményünket nagy eredménynek érezze. Tartsuk vissza az engedményt, addig, amíg igazán szükségünk lesz rá. Ajánljunk engedményért engedményt. Például: „Ha most szállíthatunk, csökkenthető a raktározási költség és az ár is kedvezőbb lehet.”

Ha a tárgyalás holtpontra jutott, mert az álláspontok távoliak és szilárdak, többféle lehetőség kínálkozik a kimozdításra: kérhetünk szünetet, új szempontot vezethetünk be, ajánlhatunk egy olyan területet, amelyen könnyebbnek tűnik a megegyezés. Például: „Nagyon nehéz most erről az árproblémáról döntenem. Próbáljunk talán előbb megegyezni a szállításról. Megfelelő szállítási feltételek mellett bízom benne, hogy az árkérdést is meg tudjuk oldani.” Ilyenkor a szállítás terén tehetünk engedményeket.

Kommunikációs technikák alkalmazása

A prezentáció és az alkudozás sikeressége a tartalmi erőviszonyokon túl a szubjektív erőviszonyokon is múlik. A szubjektív erőviszonyok erősítése érdekében alkalmazzuk, illetve kombináljuk a már megismert kommunikációs technikákat!

1.) Ne áruljuk el az elfogadási határunkat! Gyakorlatlan tárgyalók gyakran érvelnek azzal, hogy bizonyos határ alá nem mehetnek, ez azonban rontja a tárgyalási pozíciót. Amennyiben a partner megtudja a mi elfogadási határunkat, igyekszik ezen a ponton megállapodni, következésképpen szinte lehetetlen ennél jobb eredményt elérni.

2.) Figyeljünk aktívan! A tárgyalás során gyakran abba a hibába esünk, hogy amíg a partner beszél, arra készülünk, mit fogunk mondani, ha ránk kerül a beszélés sora, meggyőző érveken, jó tanácson, alternatív ajánlaton törjük a fejünket. Ilyenkor nem figyelünk eléggé a partnerre. A tárgyalás során gyakran azért fáradunk el, mert annak sikeres lebonyolításához teljes koncentráció szükséges. Nem engedhetjük meg magunknak, hogy nem követjük a tárgyalópartner minden szavát, sőt, a szavait kísérő nem szóbeli megnyilvánulásokat is. Az aktív figyelem óriási előnnyel jár, hiszen így képesek lehetünk felmérni a partner elszántságát, észrevesszük, ha valamit el akar titkolni, ha blöfföl vagy bizonytalanra válik, esetleg hajlik már a megállapodásra. Előfordul, hogy a legnagyobb erőfeszítés mellett is elkalandozik a figyelmünk, ezt azonban észre kell vennünk, és vissza kell térnünk arra, amit a partner mond vagy tesz. Szükség esetén akár meg is kérhetjük, hogy ismétlje meg, amit mondott, mert egy pillanatra elkalandoztunk.

3.) Ne mentegetőzzünk, legyünk asszertívak! A tárgyalás sikere az objektív erőviszonyokon túl nagymértékben függ a szubjektív erőviszonyoktól. Az a tárgyalópartner, aki érzi és partnere felé kommunikálja, hogy ő az, akinek fontosabb a megállapodás, hátrányba kerül. Kerülni kell tehát a mentegetőzést és a feltételes mód túlzott használatát. Az olyan fordulatok, mint például „Remélem, nem rabolom az idejét”, „Ígérem, rövid leszek”, „Nem szeretném zavarni”, illetve „végül is”, „tulajdonképpen”, „talán” gyengítik mondanivalónk és személyünk erejét. Legyünk elegánsan magabiztosak, ugyanakkor udvariasak és nyitottak.

4.) Kérdezzünk! A kérdések segítenek információhoz jutni, mutatják az érdeklődésünket, alkalmasak arra, hogy vezessük a beszélgetést, miközben a kérdésekre adott válaszok a legmeggyőzőbb érvek lehetnek a partner számára. Kérdezzünk bátran a részletekről! Például: „A korai fajták közül az étkezési vagy a konzervgyári a kelendőbb?”

5.) Foglaljuk össze a részmegállapodásokat! Mindig figyeljünk arra, hogy sikerült-e valamiben megegyeznünk, és az ilyen megegyezéseket foglaljuk össze! Például: „Azt hiszem, a fajtát sikerült kiválasztanunk” vagy „Abban tehát egyetértünk, hogy közös kéréssel kell a beszállítókhöz fordulnunk”.

6.) Időről időre állapítsuk meg a tárgyalás aktuális fázisát! Például: „Most, hogy megismertem az ajánlatát, szeretnék kérdéseket feltenni a cég korábbi tevékenységével kapcsolatban.”

7.) Vezessük a tárgyalást! A jó felkészülés, a kérdések, a megállapodások, részfázisok megállapítása, továbbá az elegánsan határozott viselkedés elősegíti, hogy mi vezessük a tárgyalást. Ha a partner elkalandozna, állapítsuk meg még egyszer a közös célt, és utaljunk a tárgyalás jelenlegi állására. Ha a partner kérdések formájában veszi át a vezetést, válaszoljunk udvariasan, de tegyünk föl mi is néhány kérdést. Például: „Milyen promócióval segíti a cég az új termék bevezetését?” Válasz: „Több lehetőség is kínálkozik. Milyen promóciót látnának szívesen?”

4. SZAKASZ. ZÁRÁS

Végül elérkeztünk az üzleti tárgyalás utolsó szakaszához, a tárgyalás lezárásához. A zárás négy lépcsőben történik.

1.) Figyeljünk a zárás lehetséges jelzéseire! A tárgyalás folyamán figyeljünk azokra a jelzésekre, amelyek a partner megállapodási szándékára utalnak. Ezek a gyakran bizonytalan utalások ugródeszkaként szolgálnak a döntés és a megállapodás sikeres befejezéséhez. A vevő például megkérdezheti: „Milyen színekben kapható ez a termék?”, a válasz lehet: „Háromféle színt tudok ajánlani: zöldet, kéket és feketét. Melyiket választja?” Vagy „Érdekelne az ajánlat, de nincs megfelelő tárolókapacitásom”, válasz: „Mondja meg, milyen szállítási időpontot írjak a megrendelőlapra, és akkor fogjuk szállítani, amikor ön kívánja, akár egy hónap múlva”.

2.) Hagyjuk a partnert gondolkodni az ajánlaton! Ha a partner nonverbális jeleiből azt látjuk, hogy ajánlatunkon gondolkodni szeretne, engedjük ezt meg neki. Gyakran esünk abba a hibába, hogy folyamatosan beszélünk hozzá, új érvekkel, alternatívákkal bombázzuk. Ez azért van, mert érzékeljük, hogy közel a megállapodás, és késztetve érezzük magunkat, hogy további erőfeszítéseket tegyünk. A partner azonban azt jelezte, hogy időt kér, így nagyon zavarja, ha ezt megakadályozzuk. A kínos és hirtelen csönd elkerülése érdekében egy mondattal „legalizálhatjuk” a csendet, esetleg erősíthetjük a pozíciónkat. Például: „Látom, érdekli az ajánlatom”, „Ezen érdemes elgondolkodni egy kicsit”. Fontos ugyan, hogy hagyjuk a partnert gondolkodni, de ha lehet, maradjunk a szociális terében, azaz érzékelhető távolságban. Az emberek ugyanis szeretnek egymással jó hírt közölni, ezért, amíg érzékelik egymást, tudattalan nyomást éreznek arra nézve, hogy egymás számára kedvező döntést hozzanak. Ilyenkor az egyén hajlamos az ajánlat kedvező feltételeit számba venni. Amennyiben ez a nyomás megszűnik, azaz a partner távozik, ellenkező irányú gondolatok kerülnek előtérbe. Vagyis a partner a veszélyeket, kockázatokat kezdi mérlegelni, esetleg másokkal megbeszélni. Szerencsés tehát, ha a megállapodást vagy annak egy részét sikerül a helyszínen rögzíteni. Ha a partner ragaszkodik a későbbi döntéshez, állapotjunk meg vele valamely közeli, konkrét időpontban. Például: „Tehát ön támogatná a megállapodást, de szükségesnek tartja, hogy az aláírás előtt a főnökével konzultáljon. Remélem, mindkettőnknek megfelel, ha holnapután kettőkor visszatérünk a megállapodásra.”

3.) Rögzítsük a megállapodást! Igyekezzünk minden tárgyalási fordulóban valamilyen megállapodást elérni. Ha a partner azzal búcsúzik, hogy majd meggondolja az ajánlatot és visszahív, valószínűleg vissza fog lépni. Bármilyen megállapodás történt, azt a távozás előtt pontonként rögzítsük, ha szükséges, írásban, esetleg emlékeztető formájában. Például: „Tehát megegyeztünk abban, hogy tavasszal és ősszel rendszeresen tartunk tanácsadással egybekötött bemutató előadásokat. Az időpontokat ön jövő héten egyezteti, én pedig 20-án jelentkezem ismét, hogy a helyszínt és az időpontokat kijelöljük.”

4.) Teremtsünk kellemes légkört a búcsúzáshoz! Búcsúzáskor – függetlenül a tárgyalás sikerességétől – olyan légkört kell teremtenünk, ami lehetővé teszi, hogy a tárgyalópartnerrel hosszú távú üzleti kapcsolatot tudjunk fenntartani. Biztosítsuk a partnert arról, hogy az eredménnyel mind a két fél elégedett lehet. Fejezzük ki reményünket, hogy ha most nem is sikerült megállapodni, mindkét fél nyitott a további gyümölcsöző együttműködésre.

1.) Üzleti tárgyalás

CÉL: különböző tárgyalási szituációk eljátszása, a tanulságok elemzése, tanulságok levonása.

FOLYAMAT: a résztvevők kapnak három szituációhoz egy-egy esetlapot. Akinek kétoldalas jut, az megfigyelő, akinek egyoldalas, az szereplő. Mindenki elolvassa a szereplőjét: a megfigyelők mindkét fél szempontjából felkészülnek a beszélgetésre, a szereplők pedig saját szerepükre készülnek. A felkészülés időtartama 5–8 perc. A szereplők eljátszák a jelenetet, majd a csoport megbeszéli a látottakat.

A) A SPORTCENTRUM GAZDASÁGI VEZETŐJÉNEK SZEREPLAPJA: ön egy sportcentrum gazdasági vezetője. Az intézmény több épületből áll: öltözők, mellékhelyiségek és egy 120 m²-es, három részre osztható tornaterem. Az épület 15 éve nem volt kifestve, ami a sportolást nem zavarta különösebben, de egyre inkább szeretnék az épületet egyéb rendezvényekre is – bálók, koncertek, kiállítások szervezésére – hasznosítani. Ehhez pedig mindenképpen szükség van a festésre. Öt hét múlva nagyszabású rendezvényt tartanának: sportrendezvényekhez kapcsolódó sportruházati, sportegészségügyi, ételmezesi stb. kiállítást és vásárt. Addigra legalább a nagyteremnek és a mellékhelyiségeknek készen kell lenniük. Jelenleg csupán 300 ezer forint áll rendelkezésre, a rendezvény bevételeiből további 300 ezer forintra lehet számítani. A hirdetési újságban talált egy céget, amely 10 százalék engedménnyel hirdeti magát. Elhatározta, hogy felhívja őket és megpróbál velük megegyezni.

A FESTŐ-MÁZOLÓ CÉG VEZETŐJÉNEK SZEREPLAPJA: ön egy festéssel, mázolásal és egyéb belső felújításokkal foglalkozó cég tulajdonosa. Összesen három szakmunkást és két segédmunkást alkalmaz. Az ön feladata az üzletszerzés, a beszerzés és vezeti a vállalkozás furgonját is. Festés esetén általában 4000 forintot kérnek m²-enként. Ebben azonban nincs benne az anyagköltség és a szállítás. Az ár természetesen több tényezőtől függ: a falak állapotától, a munkakörülményektől, a megrendelés nagyságától (nagyobb megrendelés esetén akár 3000 forintra is lemehetnek). Ön 10 százalékos kedvezménnyel hirdeti a cégét. Ez persze csak csali, hiszen az ár az alku eredménye, és igyekeznek minél jobb pozíciót elérni.

B) A BOLTVEZETŐ SZEREPLAPJA: ön egy 20 ezer lakosú kisváros legnagyobb élelmiszer-áruházának a vezetője. Fontosnak tartja, hogy a vásárlók a környék legjobban ellátott üzletének tartsák a boltot. Ugyanakkor fél attól, hogy újabb és újabb romlandó terméket listázzon be (vegyen fel az árukészletébe), hiszen szinte naponként keresik fel az üzletet tejipari cégek a legkülönfélébb termékekkel. Leginkább a jó nevű francia multi termékeit tartja, mivel ezek igen intenzíven reklámozottak, a cég pedig külön „polcpénzt” fizet az elhelyezésükért. A baj csak az, hogy ezek a ter-

mékek drágák, így a vevők nagy része az olcsóbb terméket választja, ha megtalálja a polcon. A legújabb termékükkel, a salátaöntettel is rosszul járt. A vevők nézegetik, de nem nagyon veszik meg. Talán a konzervatív ízlés lehet ennek az oka, de az is kétségtelen, hogy 118 forint két deci ízesített joghurtért nagyon sok. A készlet fele még megvan, és négy nap múlva lejár a háromhetes szavatossági idő.

A TERÜLETI KÉPVISELŐ SZEREPLAPJA: ön egy tejipari vállalat területi képviselője. Havi rendszerességgel látogatja a körzet boltjait. Most a 20 ezres városka legnagyobb forgalmú áruházát készül felkeresni. Az ön feladata, hogy a belistázott (árúkészletbe felvett) termékeket ellenőrizze: megtalálhatók-e a polcon, hogyan vannak elrendezve. Munkájához tartozik továbbá az új termékek belistázásának elősegítése. A nehézség az, hogy a boltok általában úgy helyezik el az önök termékeit, hogy azok alig láthatóak a nagynevű francia cég termékei mellett. Ennek az a fő oka, hogy az a cég polcpénzt fizet a boltosoknak az előnyös helyért. Az önök termékei bár kevésbé ismertek, legalább olyan jó minőségűek és sokkal olcsóbbak. Ön meg van győződve arról, hogy megfelelő elhelyezés esetén a vevők nagy része szívesebben választaná ezeket. A mostani látogatás alkalmával új terméket szeretne belistáztatni. Az önök natúr és fűszeres joghurtos salátaöntete Budapesten igen jól fogy, vidéken azonban kevés helyen árulják. A multi cég salátaöntete sem nagyon fogy vidéken, de az Önök salátaöntete tetrapack csomagolásban készül, három hónapig hűtés nélkül eltartható (a konkurens terméket csak három hétig tárolhatják hűtve is). Az ön által javasolt fogyasztói ár 98 forint a konkurencia 118 forintjához képest.

C) A NEVI MUNKATÁRSÁNAK SZEREPLAPJA: a Nemzeti Egészségvédelmi Intézetben Önök egy, a kullancscsípés veszélyeiről szóló ismeretterjesztő füzet kiadására készülnek. A költségeket szponzorok támogatásával tervezik fedezni. A legfontosabb potenciális támogatójuk a védőoltást előállító cég lehet. Annak fejében, hogy a kiadványban ajánlják a természetjáróknak, hogy oltassák be magukat, jelentős anyagi hozzájárulást remélnek. A húszoldalas, körülbelül kétezer példányban megjelenő kiadvány előállítási és terjesztési költségének – 450 ezer forint – legalább a felét-kétharmadát szeretnék megszerezni a gyógyszert gyártó cégtől. Előre egyeztetett időpontban felkeresi a vállalat marketingmenedzserét.

A GYÓGYSZERGYÁRTÓ CÉG MUNKATÁRSÁNAK SZEREPLAPJA: ön egy oltóanyagokat előállító magyarországi piacvezető gyógyszercég marketingmenedzsere. A NEVI egyik munkatársa jelezte, hogy szeretné felkeresni önt egy kiadványuk szponzorálása ügyében. Önöket érdekli a javaslat, de kizárólag piaci alapon gondolkodnak. A támogatás mértéke a reklámértéktől függ. Néha sikerül a „szponzorálással” sokkal olcsóbban reklámhoz jutni, mintha hirdetnék magukat. Minden attól függ, hogy hány példányban jelenik meg és kikhez jut el a kiadvány.

ÖSSZEFOGLALÁS

A sikeres tárgyalás alapja az alapos felkészülés. A felkészülés során nem csupán a tárgyalófél és a leendő tárgyalási stratégia megtervezése történik, de fel kell mérni mind az objektív, mind a szubjektív tárgyalási pozíciót is. Az objektív tárgyalási pozíció általában attól függ, melyik félnek fontosabb a megállapodás. A szubjektív tárgyalási pozíció erősíthető a felkészüléssel, illetve függ a tárgyalási pozíció szubjektív megítélésétől, a tárgyaló fél gyakorlottságától, a figyelem aktivitásától, asszertivitásának mértékétől. A kommunikációs készségfejlesztés legfőbb célja tehát a szubjektív tárgyalási pozíció erősítése.

A MÉDIUMOK KEZELÉSE

A nyilvános szereplés egyre inkább az elektronikus és írott sajtó közvetítésével történik. Az egészséges életmódról, bizonyos viselkedés, életforma kockázatairól, a tudomány eredményeiről és problémáiról szóló tájékoztatás elképzelhetetlen a médiumok közvetítése nélkül. A közvetítők igénybevétele tehát elkerülhetetlen, a közvetett kommunikációnak azonban a személyes kommunikációtól sok szempontból eltérő sajátosságai vannak.

A legfontosabb, hogy a közszereplőnek, miközben általában közvetlen kapcsolatban egy újságíróval áll, úgy kell kommunikálnia, hogy kommunikációjának igazi címzettje – a néző, hallgató, újságolvasó – lehetőleg minél inkább megértse és elfogadja a kommunikált tartalmat. Az újságíró mögött tehát a megnyilatkozóinak érzékelnie kell a sokkal szélesebb közönséget. Érzékelnie kell, hogy ez nyilvános szereplés, bár kétszemélyes kommunikációnak látszik. Jó, ha a közszereplő érzékelteti is, hogy válaszat a szélesebb közvéleménynek szánja. Ebben segítenek az olyan mondatok, mint „Örülök, hogy szóba került, mert így elmondhatom azoknak a nézőknek, akik ebben a betegségben szenvednek...” vagy az olyan kifejezések, mint „bizonyára sokakban felmerült...”, „szeretném, ha a hallgatók pontosan értenék...”. Ugyanakkor az újságírók is szeretik úgy bemutatni a szituációt, mint amelyben ők „a nép nevében”, annak egy tagjaként kérdeznek, ők azok, akik pontosan tudják, mit, hogyan értenek, éreznek az emberek. A fenti kifejezések segítenek abban, hogy ne engedjük, egyedül az újságíró lehessen a „befogadók oldalán”!

Az interjú készítőjének és az interjú alanyának érdekei látszólag különböznek egymástól. A riporter – még akkor is, ha alapvetően jóindulatú a nyilatkozóval szemben – abban érdekelt, hogy minél érdekesebb műsort készítsen. Ha ügyes, olyan hangulatot teremt, amelyben a riportalany megnyílik és olyasmiről beszél, amiről eredetileg nem is volt szándékában, például becsmérlően szól az egészségügy valamely intézményéről vagy szakmai szervezetéről, meggondolatlan szavaival az előítéletesség látszatát kelti, a szituációhoz nem illő szavakat használ.

Ezt az újságíró gyakran úgy éri el, hogy olyan hangulatot teremt, mintha nem is nyilvános szereplés, hanem baráti beszélgetés lenne a partnerek között, mintha a kamera jelen sem lenne. Mások igyekeznek az interjúalanyt felbosszantani vagy egyéb erős, nehezen kontrollálható érzelmi-indulati állapotba hozni. Az interjú készítője ez esetben szintén számíthat arra, hogy a nyilatkozó mintegy elárulja magát, nemcsak oda nem való információkat szolgáltat akaratlanul, hanem a másokra nem tartozó indulatok bemutatása is – úgymond – érdekessé teszi a műsort.

A nyilatkozó közszereplő viszont abban érdekelt, hogy a nyilvános szereplést saját üzeneteinek továbbítására használja föl. A célja tehát az, hogy ezek az üzene-

tek pozitívak legyenek és minél többször elhangozzanak, valamint minél konzisz-
tensebbek legyenek, hiszen mindez erősíti az üzenetet, segíti elterjedését és elfo-
gadtatását. A nyilatkozó alapvető érdeke a kontroll fenntartása mind a nyilvános
szereplés tematikájával, információtartalmával, mind érzelmi-indulati szintjével
kapcsolatban. Ebből következik például, hogy a közszereplőnek kontroll alatt kell
tartania az intimitás mértékét, nem árulhatja el saját vagy az általa képviselt intéz-
mény, szakma magánügyeit, gyengeségeit, nem mutathat meg bizonyos érzelmeket,
indulatokat.

Tudnunk kell azt is, hogy az esetek döntő többségében (különösen a kellemet-
len ügyek kapcsán) a riporter nem egyszerűen láttatni akar valamit, hanem egy
bizonyos szempontból akarja ezt láttatni, a saját szája íze szerint, saját politikai
nézetei, esetleg – nem is feltétlenül tudatos – elfogultságai szerint átszínezve. A nyi-
latkozónak természetesen ez ellen védekeznie kell, hiszen ő is a saját szempontjait
szeretné érvényre juttatni.

A fenti érdekellentét azonban többnyire látszólagos, hiszen mindkét fél érdeke
alapvetően azt kívánja, hogy a befogadók (hallgatók, nézők, újságolvasók) a sze-
replést érdekesnek, hasznosnak találják. Különös tekintettel kell lenni arra a jelen-
ségre, hogy a kiáramló információ mennyiségének növekedése az informátorok
versengését indítja el a hallgatók figyelmének elnyeréséért. Mindebből az követke-
zik, hogy nem elég saját üzeneteinket továbbítani és kontrollálni, hanem szükséges
megfelelő módszerekkel a híreket produkálni és azokat érdekesen „eladni” is.

A médiával kétféleképpen kerülhetünk kapcsolatba: vagy a sajtó keres meg
bennünket, vagy mi akarunk közölni valamit. A sajtómegkeresés formája általában
valamilyen interjúkérés. Interjút adhatunk az írott vagy az elektronikus sajtónak.
Az elektronikus sajtóban (televízióban, rádióban) szintén kétféle interjútípust ér-
demes megkülönböztetni: az élő és a felvételtől készültet. Ha pedig mi akarunk
közölni valamit, akkor sajtóközleményt írunk, amit például elküldünk az MTI-nek,
sajtótájékoztatót tartunk vagy valamilyen eseményt szervezünk, amelyre a sajtót
is meghívjuk. Természetesen a hírtől függ, hogy csupán sajtóközleményt adunk ki
vagy emellett sajtótájékoztatót is tartunk, de egy fontos eseményről például adha-
tunk hírt az MTI-nek, meghívhatjuk a sajtót és tarthatunk tájékoztatót is egyszerre.

Tanulmányi követelmények

A fejezet áttanulmányozása után a hallgató képes lesz

- ismertetni a média alapvető jellemzőit;
- felismerni és növelni egy-egy esemény hírértékét;
- sajtótájékoztatót tartani;
- sajtóközleményt írni;
- híradós és élő interjút adni;
- nehéz kommunikációs helyzeteket kezelni.

Témakijelölő hatás

A legfontosabb törvényszerűség, amit a sajtóval kapcsolatban ismernünk kell, a médiumok témakijelölő hatása. A média, de különösen a televízió, képzeletbeli világot fest körénk, és a „fejünkben lévő képek” ebből származnak: hogy milyen is a világ, az ország jelenlegi állapota, melyek a legégetőbb problémák, kik számítanak szaktekintélynek egy-egy témában stb. Több kísérletben bizonyították, hogy a tévét meglepően sokan tekintik a valóság hű tükrének. A kommunikáció kutatói régóta ismerik a kapcsolatot a média taglalta ügyek és a közvélemény által fontosnak tartott témák között. Ez azonban nem jelenti azt, hogy automatikusan el is fogadjuk a médián keresztül sugallt üzeneteket (McComb–Shaw 2001).

Bernard Cohen, a neves politológus szerint „a médiának nem mindig sikerül az emberek szájába rágni, hogy mit gondoljanak, de azt igen, hogy miről gondoljanak valamit”. Ez azt jelenti, hogy ha valamivel nagyon sokat foglalkoznak a médiumokban, arról az emberek gondolni fognak valamit, bár nem biztos, hogy azt, amit a műsorban nyilatkozók szeretnének.

Gerbner médiával kapcsolatos kutatásai azt bizonyítják, hogy a megszállott tévénezők (akik több mint napi négy órát tévéznek) a világ megítélésében egyre inkább hasonlítanak egymásra. A környezetüket nem csupán a valóságosnál, de az alkalmi tévénezőknél is sokkal veszélyesebbnek, megbízhatatlanabbnak tekintik. Politikai nézeteiket tekintve pedig jellemző rájuk, hogy hajlamosak egyetérteni mind a jobboldali, mind a baloldali demagógiával, amiben sokkal inkább hasonlítanak egymásra, mint az a szociológiai hovatartozásukból (nemükből, korukból, iskolázottságukból, lakóhelyükből stb.) következne (Gerbner 2001).

„Kapuőrök”

Mindenképpen tisztában kell lennünk azzal, pontosan mi is történik a kommunikációs folyamatban. A klasszikus tömegkommunikációs modell szerint a „létező reális világban” rendkívül sok információ keletkezik: történnek az események, tájékoztatnak a hivatalos kommunikátorok (azaz a sajtósok a sajtóközleményeikben) és a többi. Az információk szűrését az úgynevezett kapuőrök végzik (Besten 2005). Ők állapítják meg, melyik beérkező információ fontos és melyik nem. Ők a napi szerkesztők, az adott lapszám vagy híradó felelősei. Az általuk fontosnak vélt támogatásokat ők osztják ki aztán az újságíróknak, riportereknek. Előfordul persze, hogy a folyamat fordítva történik, az újságíró viszi az ötletet a szerkesztőnek, amit szerinte érdemes lenne megírni – a végső döntés ugyanakkor mindig a szerkesztő és csakis a szerkesztő kezében van.

Az információ tehát átmegy a szerkesztő szűrőjén, az újságíró pedig elkészíti az anyagot – természetesen saját „szűrőjén” át nézve, valamint az adott orgánium hangvételének, politikai és egyéb hatásainak megfelelően. Az ekként módosult információ így jut el végül a befogadóhoz, azaz a nézőhöz, az olvasóhoz.

A hivatalos kommunikátoroknak tehát az a dolguk, hogy átjuttassák az információt a média kapuján – lehetőleg abban a formában, ahogyan az a szervezetnek ideális. Hogyan teheti meg mindezt?

1.) Olyan információt közöl, ami számíthat a közönség (és a kapuőr) érdeklődésére: azaz legyen nyilvánosságot érintő vonatkozása.

2.) Oly módon közli, hogy könnyen feldolgozható és érdekes legyen, azaz hordozzanak az általa közöltek hírértéket.

A HÍRÉRTÉK: HOGYAN TEGYÜK ÉRDEKESSÉ MAGUNKAT?

Mi a hír?

Klasszikus értelemben véve a hír az információ legkisebb egysége. Négy alapkérdésre válaszol mindig, kivétel nélkül, megjegyzés, értelmezés, vélemény és háttérinformációk nélkül. A négy kérdés: 1.) ki?, 2.) mit?, 3.) mikor?, 4.) hol? A hír a legtöbb esetben nem tartalmazza a miértet, hisz a hírközlőnek, a kommunikátornak elsődleges értelmezésben nem magyaráznia, hanem közvetítenie kell (Kalovits 2005).

Mi a hírérték?

A hírérték egy hír információinak megítélése, fontossága. Mértékét az idő, a helyzet, illetve az olvasók érdeklődése és felelősségérzete határozza meg.

Hogyan kommunikálhatunk a leghatékonyabban? Klasszikus értelemben hírértéke olyan eseménynek van, amely ténylegesen érinti a hír célzottját – azaz az embereket –, annak is egy nagyobb csoportját. A leggyakoribb információközlés során országos lefedettséggel vagy terjesztéssel bíró médiumokat keresünk meg. Ebből következően annak van hírértéke, ami legalább a befogadók számottevő részét közvetlenül vagy közvetve érinti („»Kismamáknak fizet az állam« – szinte mindenkit érint. »Összerogyott egy csodálatos és régi vadles a Bükkben« – nahát, ez szomorú. Következő.” Kalovits 2005).

A nyilvános kommunikáció szervezéséhez alapvető fontosságú a hírérték fogalmának ismerete. Vagyis tudni kell, milyen típusú hírek, milyen tálalásban tarthatnak számot a média és a közönség érdeklődésére. Az egyik leggyakoribb konfliktus a kommunikáció forrása és közvetítője között, hogy másról és máshogyan szeretne

hírt adni az egyik és a másik. Az alábbi szempontokat elolvastva már érteni fogjuk, hogy miért tartják a sajtót szenzációhajásznak, bajkeresőnek, tolakodónak stb. A sikeres együttműködéshez azonban a közszereplőnek is ismernie kell a hírérték fogalmát, sőt, alkalmaznia kell a tudnivalókat, ha az újságírók és általuk a közönség számára is érdekes kíván lenni. Melyek tehát a legfontosabb szempontok?

Aktuális

Ahhoz, hogy valami bekerüljön a hírfolyamba, szükséges, hogy legyen valamilyen apropója, aktualitása. Egy-egy melegrekord kapcsán lehet beszélni a nagy meleg egészségügyi kockázatairól, a globális felmelegedésről vagy a Balaton kiszáradásának veszélyéről, télen vagy hűvös és esős nyár esetén erre kevésbé van kereslet.

Minden hírnek, műsorszámnak legyen tehát valamilyen apropója. Ha szükséges, ki kell találni valamit, ami aktuálissá teheti a hírünket. Egy kutyamenhely bemutatása és támogatók keresése a szilveszteri petárdarobbantások ürügyén jó példa erre. Miközben beszélünk a robbantásoktól megijedt és elkóborolt ebekről, bemutathatjuk az elárvult állatokat, amelyek még mindig nem tudnak enni a meg-rázkódtatástól, valamint megadhatjuk az alapítvány nevét és számlaszámát. Az idő-zítés egyébként azért is kedvező, mert újév napján vélhetőleg egyéb hír nem sok akad.

Újdonságértékű

Ha valamilyen újdonsággal hozakodunk elő, és ezt hangsúlyozzuk a kommunikációnkban, nagyobb sajtóérdeklődésre számíthatunk. Hasonlítsuk össze az alábbi két hírt!

1.) „Országos ráktérkép készült. Az ország nagyvárosaiban és egyes régióiban az átlagnál nagyobb a daganatos betegségek kialakulásának veszélye. Az okokat egyelőre vizsgálják, az életmód és az étkezési szokások szerepe azonban szinte biztosan meghatározó. Budapest, Miskolc, Szolnok, Debrecen, Dunántúl és a Duna–Tisza köze – városok, országrészek, ahol az átlagosnál gyakoribbak az egyes rákbetegségek.”

2.) Ugyanez az újdonságérték hangsúlyozásával (dőlt betűvel szedtük a kiemelt kifejezéseket): „Elkészült Magyarország *első* ráktérképe. Mint azt várható volt, az elmaradott régiókban az átlagnál magasabb a megbetegedések száma, de az *meglepte* a kutatókat, hogy egyes fejlett nagyvárosokban *különösen nagy* a rosszindulatú daganatok kockázata. A *szokatlan jelenség* okait egyelőre csak vizsgálják, az életmód és az étkezési szokások szerepe azonban szinte biztosan meghatározó. *Kiderült*, hogy Budapest, Miskolc, Szolnok, Debrecen, Dunántúl és a Duna–Tisza köze a rák szempontjából *veszélyes helynek számítanak*.”

Meglepő, váratlan

Az újságírókat és az olvasókat (hallgatókat, nézőket) nem érdekli az, ami megszokott, kiszámítható (Cialdini 1999). Mint mondani szokták, az nem hír, hogy a kutya

megharapta a postást. Az lenne hír, ha a postás harapta volna meg a kutyát. Ne csodálkozzunk például, ha nem jelenik meg elég helyen és terjedelemben, hogy a határon túli magyarok állampolgárságáról szóló népszavazás ügyében közösen buzdít az igenre két vagy több határon túli magyar szervezet. Sokkal érdekesebb, ha a Ferencváros és az Újpest labdarúgócsapatának vezetői és sportolói teszik ezt, hiszen a két tábor „ősi ellenségnek” számít. Ennél csak az lenne érdekesebb, ha a szurkolók kemény magja nyújtana kezet egymásnak. Természetesen a hírérték tovább növelhető, ha valamilyen látványos akció keretében történik mindez: például kézen fogva vagy nemzeti szalagok összekötésével élőláncot alkotnak a két stadion között. Vagy például ha egy bank gazdag és adakozó kedvű vezére jótékonykodik az árvízkarosultak javára, az kisebb hírértékkel bír, mintha ugyanezt egy ismert pornósztárnő teszi. Az utóbbitól ugyanis ezt nem váránk.

Titkolt

Sokkal érdekesebb a hír, ha titkolni igyekezett információról van szó. Ha sajtótájékoztatón mond valamit a frakcióvezető, az sokkal kevésbé érdekes, mintha ugyanaz a hír a zártkörű frakcióülésről szivárog ki. Amennyiben a rendőrségről kilopott tanúvallomások jegyzőkönyveit sikerül egy lapnak leközölnie, bizton számíthat a példányszám emelkedésére (más kérdés, hogy legális és etikus eszközöket alkalmaz-e ebben az esetben az újság). Különösen akkor bízhat a fokozott érdeklődésben, ha a tanúvallomás érintettségüket titkolni igyekvő politikusokat, hírességeket leplez le vagy cáfol meg. Kellemetlen, de a cégeknek is számítaniuk kell arra, hogy az újságírók szinte csak arra kíváncsiak, amit éppen titkolni szeretnének előlük.

Exkluzív

Ha például a régen látott neves személyiség (művész, tudós, sportoló), aki nehezen vehető rá a nyilatkozatra, egyszer csak hajlandó interjút adni, de kizárólag egyetlen sajtóorgánumnak („Csak itt, csak most, csak nekünk!”), akkor ez hatványozottan növeli a hír értékét.

A kormányokat, politikai szervezeteket gyakran éri az a – nem föltétlenül megalapozatlan – vád, hogy az egyik vagy a másik médiumot előnyben részesítik, mert csak ott hajlandók nyilatkozni, illetve náluk jelentenek be fontos döntéseket, nekik szivárogtatnak ki stb.

Negatív

A rossz hír sajnos az esetek túlnyomó többségében érdekesebb, mint a jó. Abban nincs semmi említésre méltó, ha felújítanak száz kéményt, az viszont, hogy egy ledől, pláne, ha sérült, halott is van, már szenzáció.

Vitatott

Az olyan témák, amelyek széles körben vitatottak, nagyobb érdeklődést keltenek, mint azok, amelyekben konszenzus uralkodik. Például az otthonszülés témáját éles

viták kísérik. A szülészeti kamara kizárt a tagjai közül olyan orvosokat, akik hajlandók voltak otthoni szülést levezetni. Az otthoni szüléssel kapcsolatos állásfoglalás pró vagy kontra tehát nagyobb érdeklődésre tart számot, mint egy otthonápolással kapcsolatos megszólalás.

Nagy

Növeli a hírértéket minden, ami nagy, sok, terjedelmes stb.: nagy ember, sok pénz, sok érintett, nagy terület. Minél több ember hal meg egy természeti katasztrófában, annál nagyobb a hírérték. Növeli a hír értékét továbbá, ha nagy (híres, gazdag, nagyhatalmú stb.) ember jelenik meg például egy sajtótájékoztatón. Sokkal több újságíróra lehet számítani egy új versenyautó bemutatásakor, ha sikerül meghívni egy Forma-1-es versenyzőt. Az sem mindegy, hogy az illető magyar származású-e, netán az aktuális világbajnok. A bűnügyek, például a csalások hírértékét természetesen jelentősen növeli, ha nagyobb összegről van szó, esetleg valamelyik nagynevű globális cég a károsult.

Látványos

Napjainkban a vizualitás egyre nagyobb hangsúlyt kap (Róka 2000). Egyes kereskedelmi televíziók fontos eseményekről sem tudósítanak, ha „nincs hozzájuk kép”. Holmi sajtótájékoztató, ahol egy „fej beszél” – legyen a téma bármilyen fontos – a televíziók számára nem igazán érdekes. Márpedig tömegek tájékoztatása televízió nélkül elképzelhetetlen (Petty–Cacioppo 2001). Ha például a Nemzeti Bank elnöke egyszerűen arról beszél, hogy üres az államkassza, a nem hírekre szakosodott kereskedelmi csatornákon ez legfeljebb mínuszos hírként jelenik meg, pedig rendkívül fontos. Ha azonban az újságírók előtt kinyit egy üres páncélszekrényt, már bizonyára benne lesz az esti híradásokban.

Az egyébként alacsony hírértékű eseményeket is érdekessé lehet tenni látványos elemekkel. Elindultak Brüsszelbe az újonnan választott európai parlamenti képviselők? Ez nem túl érdekes. Ha azonban Ferihegyre invitáljuk az újságírókat, ahol a képviselők libasorban, integetve szállnak föl a gépre, a vállukon piros pöttyös vászonból vándorbotra köthető batyuval, akkor már „eladható” a tévéknek, újságoknak az esemény.

Szemléletes

Természetesen az előadó személyes varázsa és az előadásmód szintén nagyon fontos a hírérték tekintetében. Egy száraz vagy rosszul strukturált szöveg egyhangú, monoton előadása még akkor sem médiaképes, ha az előadó híres, a téma pedig fontos. Az előadásmód akkor médiaképes, ha a nyilvános szereplő közérthetően, szemléletesen és élénken fogalmaz, jól felépített, de nem terjengős mondandója kerüli az utalásokat, viselkedése természetes, közvetlen és egyéni.

A közönség érintett

Természetesen minden egyéb tényezőnél fontosabb lehet adott esetben, hogy a befogadók közül hányan és milyen mértékben érintettek a témában. Ezért kap jelentőséget a budapesti kátyúk kérdése, az aktuális áremelések, a hóhelyzet vagy az, ha feltalálnák a rák ellenszerét. Az emberek mindig figyelnek, ha érdekükben áll az információ megismerése, mert személyesen érintettek a témában.

A CÉLCSOPORT MEGHATÁROZÁSA

Egy-egy szereplés előtt az első és legfontosabb annak a meghatározása, kinek is kommunikálunk, vagyis: mi a célcsoport. Ez egyszerűnek tűnik, valójában azonban sokkal nehezebb, mint a közvetlen kommunikációs helyzetekben. Gyakorlatlan közszereplő a médiabeli szereplést egyszerűen úgy tekinti, hogy ő a „társadalom egészével” kommunikál. A valóság azonban az, hogy az eltérő témák, helyzetek nagyon különböző célcsoportok meghatározását kívánják meg.

Vegyünk egy példát! A hír: egy magyarországi egyetemen a hallgatók csaltak az írásbeli szigorlaton. Amikor ez kitudódott, több állam az itt tanuló egyetemi hallgatók támogatásának megvonásával, illetve az egyetem által kiadott diplomák el nem fogadásával fenyegetőzött. A médiának a Hallgatói Önkormányzat (НОК) elnöke nyilatkozik. Vajon miképpen határozza meg a célcsoportokat? A legfontosabb befogadók nem általában a széles közönségből kerülnek ki, hanem például:

- az egyetem hallgatói (a НОК elnökeként úgy kell nyilatkoznom, hogy az ő érdekeik ne sérüljenek);
- az egyetem oktatói, vezetői (hiszen ők később vizsgáztatóim lehetnek);
- ismerősök, szülők, barátok (ők nézik a műsort, és azonnal visszajeleznek);
- későbbi foglalkoztatóim (egy rosszul sikerült nyilatkozattal – például, ha nem vagyok lojális az intézményhez, amelynek tagja vagyok – elvághatom a későbbi karrierem útját);
- az egyetem fenntartója, minisztériumok, döntéshozók (akiket befolyásolni szeretnék);
- az egyetemre jelentkezők és szüleik (nem szeretném elriasztani őket);
- a külföldi egyetemek (amelyek azzal fenyegetőznek, hogy nem fogadják el az itt kiállított diplomákat);
- a széles közvélemény képviselői (annyiban, amennyiben előttük kell megvédenem hallgatótársaimat és az egyetem jó hírnevét).

Immár a példán túl, általában alapvetően a következő célcsoportok jöhetnek számításba:

- a hírközlő szervek szerkesztői – a kapuőrök;
- rajtuk keresztül az emberek – mint a társadalom egésze;
- a társadalom egyes célzott, kisebb rétege(i);

- a hatóságok, az államapparátus, politikai szervek/szervezetek és a döntéshozók.

A legjobban bevált formula az AIDA néven ismert kommunikációs szabályrendszer. Az AIDA betűszó az *attention* (figyelemfelkeltés), *interest* (érdeklődés), *desire* (vágy), *action* (cselekvés) szavak első betűiből áll össze. Logikusan felépített gondolatmenet, amelynek alkalmazásával elérhetjük például sajtóközleményünk közlését.

A = a közleménynek meg kell ragadnia az olvasó figyelmét – csábítsuk további olvasásra.

I = fontos, érdekes információval fel kell kelteni az érdeklődését – legyen konkrét és egyértelmű, de olvasható és élvezetes, amit írunk.

D = a vágnak természetesen ebben az esetben a sajtóanyag közlésére kell irányulnia. Mutassunk rá, miért fontos a szerkesztőnek (és rajta keresztül a nézőnek) az adott téma, miért fontos, hogy azt a médium leközölje.

A = ne a pusztá vágy ébredjen fel – bírjuk is cselekvésre. Telefonáljon több információért, akarjon tenni valamit. Ideális eset: érezze fontosnak azt, amiről írtunk, tudjon vele azonosulni („én is ott lakom” stb.).

A SAJTÓKONFERENCIA

Amennyiben mi akarunk közölni valamit a sajtóval, gyakran kerül sor sajtókonferenciára, amire szintén fel kell készülni.

A legfontosabb tisztázandó szempontok

Csak akkor tartsunk sajtókonferenciát, ha többet akarunk mondani egy sajtóközlemény szintjénél: mi a célja a sajtókonferenciának? Miért hívjuk meg az újságírókat? Miért akarunk sajtókonferenciát tartani? Van-e elegendő fontos információnk, amit közölni szeretnénk? Vannak-e olyan járulékos információk, amelyek ugyan nem tartoznak szorosan a témához, de érdemes róluk beszélni? Megfelelően fel kell készülnünk a többletkérdések megválaszolására is: jó-e például az időzítés? Nincs-e túl korán vagy túl későn a hírértékhez képest? Végül: kell-e még mást is értesíteni az újságírókon kívül? Tud-e róla mindenki, akire tartozik az ügy? Küldjünk-e előre elkészített sajtóközleményt vagy hírösszefoglalót a tévének, rádióknak, sajtónak? A riporter jobban fel tud készülni, ha előre tájékoztatást kap.

A sajtókonferencia arany szabályai

Mindig névre szóló meghívókat készítsünk. Szerepeljen rajtuk mi, hol, mikor és miért történik. A meghívóhoz kontaktnév és telefonszám is kapcsolódjon. A meghívó a sajtókonferenciára érkezhetsz levélben, faxon, *e-mail*ben stb.

A meghívókat általában két nappal az esemény előtt küldik ki. Kerüljünk az olyan napokat, amikor más fontos események vannak! A sajtókonferencia időpontjának megválasztásakor vegyük figyelembe a lapzárták idejét.

Helyezzünk nagy hangsúlyt a sajtókonferencia bevezető részére, mivel többnyire ez az, amit a tévékamerák felvesznek – általában ugyanis sietnek tovább a következő helyre.

Mindig számolni kell azzal, hogy nem jönnek el azok, akik leginkább ígérték, eljönnek viszont azok, akik nem is ígérték, nem jelentkeztek vissza a meghívóra; sokan késni fognak, többen pedig korábban távoznak. Számítsunk arra, hogy általában mindössze a meghívottak mintegy egyharmada jelenik meg.

Mindig válasszunk könnyen megközelíthető, központi helyszínt. Megfelelő nagyságú teremre lesz szükségünk, és ügyeljünk a kényelmes berendezésre is. Figyeljünk a megfelelő fényre és hangra, a segédeszközök biztosítására. Minden technikai eszközt próbáljunk ki előre! Ne használjunk túl sok és bonyolult szemléltető eszközt.

Használjuk szervezetünk, intézményünk logóját, emblémáját, címerét. Mindig legyen valamilyen sajtóanyag, amit az újságírók magukkal vihetnek.

Jobb a változatosság, ha több *szpíker* is van egy-egy sajtókonferencián.

Nagy türelmet igényelnek a tévések: a jobb kép és hang kedvéért engedjük előre őket, amennyire csak lehet (jó, ha külön helyet készítünk elő nekik, hogy a többi vendég elől ne takarjanak semmit). Mindig a tévéseknek kell legelőször elmenniük is, engedjük őket kérdezni legelőször.

Kérjünk a távozó vagy érkező újságíróktól névjegyet.

A csoportos prezentáció

A csoportos prezentáció azt jelenti, hogy adott témát több előadó mutat be. A csoportos prezentáció a közszereplés különleges helyzete, sajátos, csak erre a szituációra jellemző viselkedési szabályai vannak. A sajtókonferencia maga a csoportos prezentáció egyik fajtája.

A csoportos prezentációt úgy kell tekinteni, mint egy színpadon, nyilvánosság előtt végzett, nagyon összehangolt *teammunkát*, amely csak abban az esetben lehet sikeres, ha a benne szereplők együttműködő stratégiát használnak. Bármelyik prezentáló ennek ellentmondó kommunikációja (például az unalom, az egyet nem értés, a lekicsinylés, az ijedtség stb.) az egész csoport teljesítményét megkérdőjelezi. Ha a közönség azt látja, hogy az egyik résztvevő unatkozik, míg a másik prezentál,

ő még jobban fog unatkozni, ha azt látja bármely résztvevő arcán, hogy valami nincs rendben, kellemetlen, „ciki”, az egész produkciót le fogja értékelni.

A csoportos prezentációt mindig pontosan koreografáljuk meg. Néhány kérdést döntsünk el előre.

- Lesz-e házigazda, levezető vagy az egyik prezentáló vezeti a prezentációt?
- A házigazda adja át a szót a szereplőknek, vagy azok egymás után következve, egymástól veszik át a szót?
- Állunk vagy ülünk?
- Hogyan válaszolunk a kérdésekre?

Fontos, hogy minden résztvevő arányos szerepet kapjon. Semmi értelme valakit odaültetni, ha nem kap szót. Az is kellemetlen benyomást kelt, ha valamelyik szereplő túl sokat beszél a többiek rovására.

A szerepek lehetőleg legyenek jól elkülöníthetők. Például a házigazda vagy levezető bevezetőt mond, elmondja a napirendet, bemutatja a résztvevőket, adja-veszi a szót, figyel az összes jelenlevőre, számon tartja az időt stb. A résztvevők között jó, ha van legalább egy vezető beosztású, lehetőleg nagy tekintélyű ember.

A prezentáció menete

Mindig kérjünk figyelmet megfelelő határozottsággal. Köszöntsük a megjelenteket. Jelöljük meg a témát. Teremtsünk kellemes hangulatot.

Mutatkozzunk be, majd folytassuk az elnökség (vagy a csoport tagjainak) bemutatásával.

Röviden szóljunk a menetrendről: meddig fog tartani a prezentáció, hány perc jut a kérdésekre, van-e háttéranyag és ez hol érhető majd el.

A prezentációban soha ne érintsünk három fő pontnál többet. Kezeljünk minden egyes pontot külön egységként, saját indítással, kifejtéssel és befejezéssel.

Beszéljünk könnyedén, nyugodt, természetes gesztusokkal. Egy-egy beszéd ne legyen hosszabb 15 percnél. Emeljük ki, ha egyik pontról a másikra térünk át. Nem baj, ha bakizunk: mosolyogva kérjünk elnézést, és folytassuk nyugodtan.

Tartsunk szemkontaktust, pásztázzuk a hallgatóságot. Bánjunk a közbeszólókkal udvariasan, de határozottan és némi humorral. Ne féljünk udvariasan visszatelelni az újságíró, ha nem odavágó témáról akar faggatni bennünket.

Az egész hivatalos sajtókonferencia ne tartson tovább 45–50 percnél.

A kérdések megválaszolása

Kínos, ám előfordulhat, hogy egyetlen kérdés sincs. Készüljünk fel erre az eshetőségre is néhány mondattal, mint például: „Sok minden elhangzott, kicsit várunk a kérdésekre” vagy „Talán van néhány téma, ami kimaradt a prezentációból” stb.

Várjunk egy-két percet, de ha ekkor sincs kérdés, búcsúzzunk el az újságíróktól. Általában, ha egyvalaki kérdez, lesznek majd többen is.

Amennyiben két-három újságíró jelentkezik, sorban válaszoljuk meg a kérdéseket. Ha ennél több, gyűjtjük össze a kérdéseket, a hasonló tartalmúakat szedjük egy csokorba, és így kérjük meg az illetékest válaszadásra. Minden, a prezentáció levezetésében részt vevő jegyzetelje le a kérdéseket, csak így lehet összegyűjtött kérdésekre válaszolni.

Amennyiben nem odaillő, provokatív kérdés érkezik, járjunk el pontosan a prezentáció utáni kérdések kapcsán a 91. oldalon leírtaknak megfelelően.

A SAJTÓKÖZLEMÉNY

Mikor érdemes sajtóközleményt írni?

A sajtóközlemény kibocsátása a sajtóval való kapcsolat kezdeményezésének leg egyszerűbb és leghatékonyabb módja. A sajtóközlemény hírekről, fontos eseményekről ad információt. Sajtóközleményt írni szinte mindig érdemes. Írhatunk sajtóközleményt arról például, hogy

- iskolánk egyik tanulója bejutott a nemzetközi diákolimpia döntőjébe; vagy
- népművészeti kiállítás nyílt a városban;
- felújították a zsinagógát;
- felfedeztek egy új hatóanyagot;
- megváltoztak a tömegközlekedésben a jegyárak;
- egyszerűbb lesz az ügyintézés a városházán;
- természetvédelmi és sportnapot tartanak a Hajógyári-szigeten;
- tiltakoznak a megyei kórház privatizációja ellen.

Írjunk tehát sajtóközleményt minden, kisebb-nagyobb közösséget érintő eseményről, amelyről szeretnénk hírt adni az érdeklődőknek. Sajtóközlemény útján tájékoztathatjuk a helyi vagy országos médiumokat, mégis a leghatékonyabb és leggyakoribb, hogy a megírt közleményt eljuttatjuk az MTI-nek (vagy egyéb hírügynökségeknek), ahol, ha elfogadják, minden fontosabb sajtóorgánum tudomást szerez a hírről. Ez tehát igen kis befektetést igénylő, rendkívül hatékony kommunikációs módszer lehet.

Mindenekelőtt meg kell határoznunk, mi is a sajtóközlemény célja. Miért írunk sajtóközleményt? Hogy híreket és információt nyújtsunk a közvéleménynek? Növelni szeretnénk az ismertségünket, elismertségünket? Felhívjuk a figyelmet valamire? Cselekvésre bírjuk a lakosságot vagy adott esetben a hatóságokat?

Csak akkor írunk sajtóközleményt, ha tényleg van mit mondanunk. Ha fölöslegesen sok információval (vagy sok fölösleges információval) bombázzuk a szer-

kesztőségeket, egy idő után belefáradnak, és olvasatlanul dobják kukába a fontos közleményeket is.

Ezután határozhatunk három alapvető kérdésről. Milyen legyen 1.) a tartalom; 2.) a stílus; 3.) a formátum?

Tartalom

A sajtóközleményben strukturálni kell az információt. A közleménynek legyen figyelemfelkeltő címe, bevezetése, kifejtése és zárása. Legyenek benne adatok, nevek és összegek.

A sajtóközlemény hat lényeges kérdésre ad választ.

- 1.) Ki csinál(t) valamit?
- 2.) Mit csinál(t)?
- 3.) Mikor történik vagy történt?
- 4.) Miért történik vagy történt?
- 5.) Hol történt vagy történik?
- 6.) Hogyan történt vagy történik?

A sajtóközlemény felépítése:

- a fejléc tartalmazza a hír lényegét;
- az első bekezdés megadja a rövid választ a fenti hat kérdésre;
- a következő bekezdés részletesen tárgyal a fenti hat kérdésre adott válasz közül egyet vagy többet;
- az utolsó bekezdés háttér-információkat tartalmaz azok számára, akik semmit sem tudtak idáig az ügyről.

A sajtóközlemény a számok bemutatására tartalmazhat grafikonokat, az eseményeket pedig egy-két képpel illusztráljuk.

Minden sajtóközleményen egyértelműen szerepeljen:

- a közleményt kiadó szervezet neve és logója (de ne túl sok információval – a szervezet címe, egyéb információja inkább a lap aljára, az élőlábba kerüljön);
- a dátum;
- a közlemény típusa (például: „országos sajtóközlemény”);
- a szöveg végén az elérhetőség (kit lehet hívni további információért, interjúkért, illetve, ha van, fényképért, videoanyagért stb.).

Cím

A főcímben benne kell lennie, hogy miről is van szó. Ügyeljünk arra, hogy ne legyen hatásvadász („Több tízezer ember veszélyben!”), de figyelemfelkeltő igen („Veszélyes üzemet telepítenek Monostorapátiba”). A címről a szerkesztőnek be kell tudnia azonosítani az anyagunkat, ugyanakkor a megjegyezhetőség érdekében nem lehet túl hosszú.

Bekezdések

Az első bekezdésben röviden, egyszerűen írjuk le, mi a lényeg: mi történik (válaszoljunk a hat alapkérdésre). Így bárki, aki elolvassa, azonnal képet kap a történésekről.

A második-harmadik bekezdésben fejtsük ki a történetet: röviden írunk a háttérről, netán az eset előzményeiről, a korábban tett lépésekről vagy éppen a jövőbeni tervekről.

Az utolsó bekezdésben az egyéb, idevonatkozó információkat említsük meg.

Vegyük példának a verespataki aranybányát! 1. bekezdés: mi az aktuális történés Verespatakon? 2. bekezdés: kifejtés – mi történik ott, miért nem jó az aranybánya, ki(k) a megszólaló(k)? 3. bekezdés: „a bánya megnyitásával régészeti leletek is elpusztulnának”.

Idézetek

Ne használjunk idézeteket túl gyakran és túl hosszán, de egy-két jó mondat embe-ribbé, megfoghatóbbá teszi a közleményt. Az idézet az információ alátámasztására, hitelesítésére szolgál. Az idézet tehát az adott bekezdés mondanivalójához kapcsolódjon. Forrása is mindig legyen megjelölve („Véleményem szerint... – mondta el Kovács Jánosné, a helyi hagyományőrző egyesület vezetője”).

Embargó

Egyes sajtóközleményeken embargó van, ami azt jelenti, hogy az újságíró csak egy bizonyos időpontban hozhatja nyilvánosságra, semmivel sem előbb. Ez az időpont általában a sajtókonferencia kezdete. Az ilyen sajtóközleménynek az a szerepe, hogy az újságíró felkészülhessen az olyan sajtótalálkozóra, amelynek nehéz a témája.

Az embargót viszont nem szabad arra felhasználni, hogy valamely szervezet a számára kellemetlen újság, hír megjelenését késleltesse vagy akadályozza.

Stílus

A sajtóközlemény rövid, tömör, lényegbevágó. Könnyen érthető mondatokat tartalmaz, nincs túlszűfolva idegen kifejezésekkel, bonyolult fordulatokkal. Nehéz feladat fontos problémákról, például környezeti veszélyekről, bonyolult technológiákról, vegyi anyagok élettani hatásairól beszélni, írni úgy, hogy az a laikusoknak is egyértelmű legyen. Mi több: ne csak megértsék, hanem át is érezzék, tudják a magukénak, azonosuljanak vele. Éppen ezért fontos a kommunikációban az egyértelműség.

Terjedelem

A sajtóközlemény semmiképpen ne legyen hosszabb két A4-es oldalnál, de lehet jóval rövidebb is. Igyekezzünk tehát rövidre fogni mondandónkat!

Ha a szöveg hosszú, és nem tudjuk lerövidíteni, mindenképpen törjük meg alcímekkel! Bontsuk a közleményt logikusan felépített kisebb egységekre. Ez segíti a megértést és azt, hogy gyorsan át lehessen olvasni.

Többoldalas szöveg esetében mindig használjunk oldalszámozást. Legpraktikusabb a 2/1, 2/2 megjelölés alkalmazása, ami egyértelmű is. Ha az oldalszám a jobb felső sarokban van, át sem siklik fölötte a közleményt olvasó szeme, és ha elkeverte a másik lapot, meg is fogja keresni.

Új oldalon mindig új mondatral kezdjük. A közlemény hosszát úgy is csökkenthetjük, ha a technikai vagy más jellegű háttér-információkat a szöveg és az elérhetőségek alatt, külön címmel ellátva közöljük (például: „Háttér-információk: a metil-etil-ke-ton vagy butanon olyan ipari oldószer...” vagy akár: „Jegyzetek a szerkesztőnek” megjelöléssel). Így a közleményt nem nehezítjük a technikai/szennyezési adatokkal, viszont a bővebb tájékoztatásra vágyó újságírók is elegendő információt kapnak.

A mondatok hossza

A közlemény szövege legyen egyszerű, világos, a mondanivaló érthető – éppúgy kell erre vigyázni, mint élőszóban. Törekedjünk arra, hogy mondataink ne legyenek túl hosszúak, óvakodjunk a „barokkos” körmondatoktól. Saját munkánkat is megkönnyítjük, ha tömören fogalmazunk. Egy-egy hosszú, összetett mondatot bontsunk inkább két-három rövide. Ha mondatonként egy-egy gondolatot próbálunk kifejezni, érthetőbb és olvashatóbb lesz a közlendőnk.

Kiemelések

Csak ott alkalmazzunk kiemelést, ahol tényleg fontos. Ezzel ráirányítjuk az olvasó szemét az adott szóra/mondatrészre/mondatra, de ha az nem teljesen egyértelmű vagy éppenséggel rosszul kiválasztott, nem fogják továbbolvasni.

Helyesírás

Nagyon fontos a nyelvhelyesség. Inkább tartsunk az irodában helyesírási kézikönyvet, mintsem hogy rossz helyesírással írjuk meg a közleményt. A tulajdonnevek írásmódjának kérdezzünk utána, és ellenőrizzük is. Mindig magyarul írjunk. Mindig. Ha nem vagyunk biztosak a szövegben, olvassassuk el másokkal. Olvassák fel a szöveget többen is hangosan, hogy valóban működik-e.

Formátum

Sajtóanyagaink mindig ugyanúgy nézzenek ki! Találjuk ki a szervezetünkhöz illő betűtípust, stílust, kinézetet, és attól kezdve egyforma anyagokat adjunk ki! Hogy ez miért fontos? 1.) Az azonosíthatóság miatt. Ránézésre meg tudják majd állapítani, kitől érkezett a „küldemény”. A szervezet ezzel megalapozhatja jó hírnevét.

2.) A megkülönböztethetőség miatt. Minden szervezet többé-kevésbé másként nyúl hozzá az adott témához. Ha a szervezetre egyéni stílus jellemző, a szerkesztő is azonnal tudni fogja, „hova tegye”. Ezzel esetleg megakadályozhatjuk, hogy közleményünk egyenesen a kukában landoljon. („Ők voltak azok, akik a múltkor olyan értelmesen beszéltek a hulladék helyzetről!”)

A közlemény elutasításának okai

A sajtóközleményeket három alapvető okból szokták elutasítani.

1.) Nem hírértékű az információ. Amennyiben a közölt hír semmi újat nem tartalmaz vagy nagyon kicsi, körülhatárolt közösséget érintő eseményekről szól – vagyis kellő hírérték híján –, bizony, visszautasíthatják. Ilyen lehet például, ha egy középiskolai ballagásról szeretnénk hírt adni: megírjuk, mikor történt az esemény, milyen szavak hangzottak el, mit énekelt az iskolai kórus stb. Ez azonban sajnos nem hírértékű esemény, és valószínűleg visszautasítják a közlését. Bizonyos körülmények között azonban a ballagás is hírértékűvé tehető. Például, ha egy új, különleges tantervű (hátrányos helyzetűeket felzárkóztató vagy különösen tehetségeseket gondozó) gimnázium első végzős osztálya ballag, és az ünnepségen neves személyiség mond beszédet (miniszter, Nobel-díjas tudós). Szintén növelheti a hírértéket a jó cím („Kirepülnek a »zeniképző« első diákjai”) vagy érdekes adat (például: „A diákok 90 százaléka külföldi egyetemeken tanul tovább” vagy „30 diák – 62 nyelvvizsga”).

2.) Rosszul van megírva a közlemény. A visszautasítás másik leggyakoribb oka, hogy a közlemény nyelvilag nem nyomdaképes: strukturálatlan, terjengős, érthetetlen, nyelvi vagy nyelvtani hibákat tartalmaz. A hírügynökségek ugyan az elfogadhatónak ítélt közleményeket szerkesztik, javítják és általában rövidítik is, de egyértelműen nagyobb esélye van a jól megírt közleménynek, mint annak, amelyken túl sokat kellene dolgozni.

3.) Reklámnak minősülő cég-, márka- vagy terméknevet tartalmaz. A sajtó minden szinten tartózkodik az ingyen reklámtól. Ez igen kellemetlen, hiszen ha netán valamilyen botrány pattan ki a cég háza táján, arról bőségesen írnak: feltüntetve a cég nevét, székhelyét, az anyavállalat és vezetőinek nevét is. Ugyanakkor, ha a cég jól tesz, például hátrányos helyzetű gyerekeket támogat vagy energiatakarékos háztartási gépet fejleszt ki, már tartózkodnak a hír megjelentetésétől vagy megjelentetik ugyan, de a cég nevét nem hajlandók közölni. Ez komoly nehézségeket okoz, illetve a jó hír megjelentetése nagy találmányságot igényel. A gyermektámogatásról tehát cégnév nélkül tudunk hírt adni, a találmányról pedig nem a vállalat, hanem a hozzá valamilyen módon kapcsolódó kutatóintézet vagy tudós nevében lehet a közleményt megjelentetni.

A FELVÉTELŐL KÉSZÜLT INTERJÚ

Az elektronikus médiában való szereplésünk egyik legjellegzetesebb szituációja a nyilatkozat. Ilyenkor általában a rádió, televízió munkatársai felkeresnek bennünket, és hosszabb felvételt készítenek, amelyből rövid, vágott késztermék fog megjelenni az adó valamelyik (hír)műsorában. A közszereplők gyakran érzik úgy, hogy mondanivalójukat indokolatlanul lerövidítették és önkényes vágásokkal egészen eltorzították. Kétségtelen, hogy ezekben a helyzetekben vagyunk a legkiszolgáltatottabbak, hiszen a műsorkészítő kezében van az „olló”. Legyünk azonban türelmesek: ha az elkészült műsor nem is hasonlít az általunk elképzeltre, azért még lehet hiteles, és a nézőkben kelthet jó benyomást.

Természetesen minél jobban ismerjük a körülményeket, annál inkább föl tudunk készülni minden várható eseményre a felvétel kapcsán. Mindig nézzük meg előre (ha még nem ismerjük), milyen az a műsor, amelyben szerepelni fogunk, ismerkedjünk meg a stílusával, témáival, riportereivel. Jó tudni például

- ki készíti az interjút;
- ki szerkeszti a műsort;
- kiket kérdeznek még meg az adott kérdésben;
- hány percesre tervezik a kész anyagot (ez utóbbit a legfontosabb megtudni).

Ha például az interjút kétpercesre szánják, de mi nyolc percet beszélgetünk a riporterral, ne csodálkozzunk, ha a vágások után rá sem ismerünk az eredeti beszélgetésre, különösen a mondanivaló tekintetében. Ha tehát várhatóan csak egy-két mondat fog bekerülni a műsorba a várható időtartam alapján, akkor mondjunk csak egy-két mondatot, illetve ha többet is mondunk, azok tartalma legyen hasonló, hogy bármelyiket bevágva értelmes mondanivaló kerekedjen ki.

Ugyanakkor fontos tudni, hogy a műsorkészítők szeretik, ha az anyag jól vágható: ha nincsenek túl hosszú mondatok, ha a mondat vége jól érzékelhető, ha egy kérdés megválaszolása vagy egy téma kifejtése nem hosszabb 60 és nem rövidebb 30 másodpercnél. Vagyis csupán egyszerű bővített vagy maximum három tagmondatból álló összetett mondatokban beszélhetünk. A mondat végén vigyük le a hangsúlyt! (Ugyanakkor a professzionalista nyilatkozó arra is képes figyelni, hogy szándékosan ne tartson szünetet, azaz ne adjon lehetőséget vágásra egy állítás és egy indoklás között, ha úgy érzi, nem szabad akár az egyiknek, akár a másiknak külön-külön bekerülnie az adásba.) A műsorkészítők szintén szeretik, ha az esemény, amelyről közvetítenek, vizuálisan is megjeleníthető. Alkalmazkodjunk ezekhez az elvárásokhoz mind a beszédmódban, mind a körülmények biztosításában. Amennyiben van rá mód, ne az irodánkba invitáljuk a sajtó képviselőit, hanem vigyük ki a „terepre”. Élményszerűbb lesz a bejátszás, ha például megmutatjuk a kísérleti labort, az épülő intézetet stb.

Egy átlagos híradóban 25 perc alatt mintegy nyolc-tíz hírblokk kerül adásba. Ebből az következik, hogy egy-egy témára maximum három perc jut. Ez alatt a három perc alatt felkonferálják a hírt, vágóképeket mutatnak narrációval, és egy vagy több

szereplő megszólal a saját hangján. Fontos tudnunk, hogy azt a két-három mondatot, amelyet bevágnak a teljes interjúból, a legtöbb ember nem tudja pontosan megjegyezni. Ennek ellenére egy-egy ilyen híradó után azt tapasztalhatjuk, hogy nagyon sokan látták a műsort, benyomásokat szereztek, véleményt alakítottak ki. Tudják, hogy miről szólt a hír, hogy néztünk ki, mennyire voltunk magabiztosak és lelkesek, mit lehetett látni a háttérben, milyenek voltak a vágóképek, kik szólaltak meg. Ebből az következik, hogy rendkívül fontos a helyszín megválasztása: más és más árulunk el magunkról különböző tárgyakkal körülvéve. Az interjú helyszíne legyen csendes és tágas (ne álljunk túl közel se a falhoz, se a kamerához), és jelenjenek meg a mondanivalónkat erősítő emblémák, például könyvespolc könyvekkel, számítógép, a szervezet logója, növények, festmények.

A vágóképek legyenek mozgalmasak: egy gyermek, akit éppen vizsgálnak, az orvosok bemosakodnak a műtetre, a laborban tárgylemezre cseppentenek valamit stb. A vágóképek alatti szöveget általában a tőlünk kapott információk alapján szerkesztik.

Ha az interjúban valamit rosszul mondunk vagy valamilyen oda nem illő gesztust teszünk, kérjük, hogy vegyük fel újra. Az elkészült anyagban nem látszik majd a kérdező és hallatszanak a kérdések, ezért híradós felvételnél mindig meg kell várni, amíg a kérdező befejezi a mondanivalóját, csak ezután szólalhatunk meg. Nem szabad – televíziós műszóval élve – „összebeszélni”, vagyis a kérdezővel egyszerre beszélni.

AZ ÉLŐ INTERJÚ

Felkészülés az élő interjúra

Az interjúra való felkérés leggyakrabban telefonon keresztül történik. Nagyon fontos, hogy már ezt a beszélgetést is használjuk fel a lehető legtöbb információ megszerzésére. A felkérés általában egy bizonyos időpontra, egy bizonyos műsorba és egy bizonyos témában érkezik, ezt tehát nem kell megkérdeznünk. Igyekezzünk azonban minél több információt beszerezni az interjú várható körülményeiről. Természetesen minél jobban ismerjük a körülményeket, annál inkább föl tudunk készülni minden várható eseményre. Néhány kérdést ezért mindenképpen tisztázzunk már előre:

- Élő műsor lesz-e, vagy felvételnél adják le az interjút?
- Behívnak-e további interjúalanyokat, vitapartnereket?
- Hány perces lesz a műsorszám?
- Ki lesz a műsorvezető?
- Van-e valamilyen kérésük az öltözködéssel kapcsolatban?

Ha mégsem egy adott műsorba szól a felkérés, próbáljuk meg kipuhatolni a témát és a koncepciót, vagyis hogy miről szeretnének hallani, milyen módon szeretnék a témát bemutatni. Ne kérjük el előre a kérdéseket, úgysem adják oda, de próbáljunk beszélgetést kezdeményezni. Megemlíthetjük például, hogy nekünk mi jut eszünkbe erről a témáról, mit lehet szerintünk ezzel kapcsolatban elmondani, mi az, ami még idetartozhat stb. Sajnos gyakran nem a műsorvezető, nem is a szerkesztő, hanem valamelyikük asszisztense telefonál, és ilyenkor keveset tudhatunk meg. Ha bizonytalanok vagyunk abban, hogy elfogadjuk-e a meghívást, kérhetjük, hogy a műsor leendő vezetője hívjon fel. Egyéb esetben számíthatunk arra, hogy a stúdióban, a felvétel előtt lesz még lehetőségünk beszélgetni a műsorvezetővel.

Az élő interjú előtt is mindig nézzük meg, milyen az a műsor, amelyben szerepelni fogunk, és ugyanúgy ismerkedjünk meg a stílusával, témáival, riportereivel. Ha már tudjuk, ki készíti az interjút, ki szerkeszti a műsort, kiket kérdeznek még meg az adott kérdésben, illetve hány percesre tervezik a leadandó felvételt, következhet a felkészülés második része.

Mindig tervezzük meg pontosan, hogy mit akarunk elmondani az interjúban. Írjuk le (papírra) mindazon pontokat, amelyeket fontosnak tartunk, válasszuk ki közülük azt a hármat, amelyet feltétlenül meg akarunk említeni, és jelöljünk ki három tartalék pontot is az esetleges kiegészítő kérdések kezelésére. Készüljünk föl arra is, amit ugyan magunktól nem mondanánk, de kérdezhetnek róla, tehát amire válaszolnunk kell.

Döntsük el mindezek alapján, mi az, amit

1. mindenképpen el akarunk mondani;
2. el akarunk mondani, ha lehet;
3. csak akkor, ha muszáj (vagyis, ha kérdeznek róla).

Alaposan készüljünk fel arra, hogyan akarjuk mondanivalónkat megformálni. Ennek érdekében gondoljunk ki néhány panelt az üzenetek megformálására: használható anekdotákat, eseteket, példákat, érdekes adatokat, és mindig tartsuk észben ezeket. Abban biztosak lehetünk, ha valami élő példát, esetleg egy anekdotát mondunk vagy bármilyen érdekes, humoros, esetleg „botrányszagú” témával hozakodunk elő, a beszélgetésnek ez a figyelemfelkeltő részlete egészen biztosan benne marad a műsorban. Nincs olyan újságíró, akinek lenne szíve kivágni olyasmit, ami színesebbé teheti az elkészült interjút. Érdemes tehát élni ezzel a lehetőséggel.

Gondolkozzunk: mit kérdeznénk mi magunk a riporter helyében? Írjuk le, és válaszoljunk is meg ezeket részletesen. Készüljünk fel alaposan érvekkel az esetleges negatív kérdésekre – ezeknek a lehetőségére minden esetben számítsunk már előzetesen is! Legyen előkészített mondanivalónk, de véletlenül se hozakodjunk elő vele magunktól.

Gondoljuk át előre, mi az, amit bár nem említettek a felkérésnél, mégis előkerülhet, például mert időközben vált aktuálissá. Sőt, próbáljunk meg felkészülni minden egyéb eshetőségre is (riporter, vitapartner trükkjei, váratlan események, ellenséges léggör stb.).

Mielőtt bemennénk a stúdióba, beszéljük meg valakivel, hogy milyen témában hívtak meg, miket kérdezhetnek és hogy milyen válaszokat szeretnénk adni. A beszélgetés közben figyeljük a visszajelzéseket: mikor lankad partnerünk figyelme, mikor nem érti a mondanivalót, mikor kérdez. Kérjük ki a véleményét, beszéljük meg vele, hogyan hatott rá a mondanivalónk. Legelőnyösebb, ha egy értelmes, tizenkét év körüli gyermekkel (!) konzultálunk. Ő mindent képes megérteni, de nem érti az utalásokat, az idegen kifejezéseket, és nem ismeri a hátteret – mint ahogy a szélesebb közönség sem.

A mondanivaló előkészítésével összefüggésben két alapvető hiba szokott előfordulni. Az elsőt a végül is felkészületlen, gyakorlatlan interjúalany követi el. Nem is készíti elő a mondanivalóját, a kérdésekre spontán válaszol: azt, ami éppen eszébe jut. Ez azért nagy baj, mert a végeredménynek semmi köze nem lesz az interjú céljához, az interjúalany a véletlenre bízta magát. A másik gyakori eset, hogy az interjúalany a kérdéseket nem válaszolja meg, hanem csak az előre elhatározott szöveget mondja. Nagyon fontos, hogy a mondanivaló előkészítése ne jelentse azt, hogy akármit kérdeznek, én az előkészített mondanivalóval hozakodom elő. Ne feledjük: az újságírókat úgy tekintjük, hogy a közönség nevében kérdez. Nem válaszolni agresszív viselkedés. Ha megfelelően felkészülünk a lehetséges kérdésekre, a mondanivalónkat is el tudjuk mondani, és a kérdések sem maradnak megválaszolatlanul.

A stúdióban

A tévéinterjú előtt kisminkelnek, de magunk is legyünk ápoltak. Az interjúhoz felvett ruha illeszkedjen az egyéniségünkhöz és az adott program stílusához is. Soha ne vegyünk fel olyan ruhát, ékszert, ami elterelheti a nézők figyelmét arról, amit mondani kívánunk nekik. Ne vegyünk fel tévéinterjúhoz sűrű csíkos vagy kockás ruhát. Kerüljük a túl világos színeket. A fekete-fehér öltözet tönkreteszi az arc élességét a képernyőn. A szemüveg legyen mindig tiszta, és ne sötétedjen el az erős fény hatására. Ne hordjunk csilingelő ékszereket, és ne tömjük tele zakónk felső zsebét tollakkal, noteszokkal. A zoknink érjen bele a nadrágszárba. Mivel a stúdiók melegek, természetes anyagból készült ruhadarabot vegyünk alulra. Legyen kéznél mindig pamut zsebkendő. Ha az óránk digitális, állítsuk *mute* üzemmódba. Természetesen el kell némitanunk a rádiótelefonunkat és egyéb, zajt keltő eszközeinket is.

A stúdióban az ideális testtartás az, amikor olyan mélyen ülünk a székekben, amennyire csak lehetséges. Tegyük nyugodtan keresztbe a lábunkat – a férfiak a térdüknél, a nők a bokájuknál. Kezünk feküdjön lazán a térdünkön vagy a karfán, hogy a gesztusok természetesen megjelenhessenek anélkül, hogy erre külön figyelni kellene. Viselkedjünk természetesen. Kerüljük az ideges gesztusokat.

Nagyon fontos, hogy az előkészület rövid ideje alatt kötődést létesítsünk a riporterrel. A néző és a riporter az első tíz másodperc alapján alkot véleményt az

interjúalanyról. Ha nem sikerül kötődést kialakítani a riporterrel, az üzenetet sem sikerül a nézőkhöz eljuttatni. Stúdióban készített interjúknál hangpróbát kérnek – használjuk ki az alkalmat, és tudakoljuk meg, mi lesz az első kérdés.

Ha a riporter nem akar az interjú előtt beszélgetni velünk, mert fél, hogy ezzel veszélyezteti az interjúja életét, akkor ehelyett elevenítsük fel magunkban, mi az a három pont, amit el akarunk mondani, és figyeljünk nagyon alaposan a riporter bevezetőjére. (Ez időnként téves információkon alapulhat – ilyenkor fontos, hogy a kérdésben esetleg fellelhető hibát udvariasan kijavítsuk.)

Mindig tekintsünk a partnerünkre, amikor az beszélni kezd. Így biztosítjuk őt arról, hogy figyelünk. A tekintet megfelelő használatával figyelmet és érdeklődést mutatunk, így a legtöbb emberrel elhitetjük, hogy szimpatikus nekünk, és ezt a szimpátiát valószínűleg viszonzni fogják.

Soha ne nézzünk a kamerába, és ne köszöntsük külön a nézőket. Akkor köszönjünk, amikor a műsorvezető köszönt minket. A műsorvezetővel, illetve a partnereinkkel beszéljünk, a fejük fölött ne szóljunk ki a nézőknek! Beszéd közben gondoljunk arra, hogy csupán egy személyhez beszélünk: a már említett értelmes, 12 éves gyerekekhez.

Habár a kérdést saját mondanivalónk bemutatására kell elsősorban használni, mégse feledkezzünk meg arról, hogy legalább kíséreljünk meg válaszolni. Ügyeljünk arra, hogy csupán egy pontra térjünk ki a válaszban. Mindhárom médiumban (újság, rádió, televízió) ugyanaz a szigorú fegyelem érvényes: a válasz ne legyen 60 másodpercnél több (30 másodperc az ideális).

Csak egy fontosabb témát bontsunk ki. A statisztikát képszerű megjelenítéssel illusztráljuk.

A riporter elvárja, hogy a kérdését megválaszoljuk anélkül, hogy messzire elkalandoznánk. Ugyancsak elvárja, hogy az interjúalanytól információt kapjon. Szereti, ha az interjúalany érdekesen, értelmesen tudja elmondani a gondolatait, ha meggyőzően, humorral, személyes átéléssel beszél – függetlenül az interjú témájától.

Ha véleményünk szerint a riporter „inkorrekt” megjegyzéssel próbálja lezárni a beszélgetést, reagálni kell („az utolsó szó jogán”) még akkor is, ha úgy hisszük, a műsornak már vége. Őt másodperc erejéig mindig futja: „ugye tudja, hogy nem ez a helyzet...”

A beszélgetés végén ne ugorjunk fel, várjuk meg, amíg szólnak, hogy mit kell tennünk. Álljunk ellen a kísértésnek, hogy a riportertől elfordulva a kamerába nézzünk. Ne mutassunk megkönnyebbülést – kedvezőtlen konzekvenciákat vonhatnak le belőle. Egy stúdióban semmi sem szent. Mindaddig ne gondolhatjuk azt, hogy az interjú véget ért, amíg meg nem kérnek, hogy vegyük le a mikroportot.

Nehéz helyzetek kezelése a stúdióban

A közszereplőnek – különösen kényes témák kapcsán – föl kell készülnie a stúdióban előforduló nehéz helyzetekre. Arra, hogy a műsorvezető kényes kérdéseket feszeget, a partnertől nehéz átvenni a szót, provokatívnak, szenzációhajásznak tűnik az újságíró stb. Érdeemes megvizsgálni, hogy valójában mennyire tekinthető az újságíró agresszívnak, inkorrektnak, és mikor értékelhetjük úgy, hogy csupán a munkáját végzi. Közszereplésről lévén szó, azt is éreznünk kell, hogy a közönség miként vélekedik az adott újságírói viselkedésről, ugyanis ez alapján kell eldöntennünk, hogy miként reagáljunk egy-egy helyzetben.

„Kellemtlen” kérdések, a kérdés átformálása, saját üzeneteink továbbítása

A kellemtlen kérdések és kérdezők kezeléséről (a prezentációk kapcsán) már részletesen szóltunk a 91. oldalon – mindaz ebben a szituációban ugyanúgy alkalmazható. Még a legprovokatívabbnak tűnő kérdés is alkalmat adhat az ügyes nyilatkozónak arra, hogy saját üzeneteit továbbítsa, amire szintén említettünk példát a 91. oldalon.

A konkrét kérdés általános szinten való kezelése

Ezt a technikát is konkrét példa kapcsán szemléltethetjük a legpraktikusabban.

Újságíró (Ú.): „Hogy lehet az, hogy a társaság vezetésében újra és újra személyi ellentétek ütik fel a fejüket? Nem is olyan régen még az XY-ügy, most pedig a VZ-ügy borzolja a kedélyeket.”

Interjúalany (A.): „Kérdése közvetve igen fontos problémára mutat rá. Minden csoportban időről időre előfordulnak nézeteltérések, véleménykülönbségek – ezt természetesnek kell elfogadnunk. Azok a csoportok azonban, amelyekben a tagoknak mandátumukat rendszeresen, választás útján kell megszerezniük, a csoportdinamikai folyamatok egyre inkább a versengést erősítik. Erre a versenyszellemre szükség is van, hogy a választásokon valóban megmérkőzhessenek a különböző erők, személyiségek. A valódi probléma abból adódik, ha ezek a kampányidőszakok elhúzódnak, ha a csoport vagy egyes tagjai szükség esetén nem képesek a versengő stratégiát együttműködő stratégiára váltani.”

Rövid válasz

A kellemtlen kérdésre adhatunk olyan választ is, amihez nemigen van mit hozzátenni, ezért kénytelenek a témát levenni a napirendről.

Ú.: „Igaz, hogy önök a CT üzemeltetését egy magáncégnek adják át?”

A.: „Igen. Rákényszerülünk, ha a hiteleinket törleszteni akarjuk.”

A vádak megfordítása

Sok szemrehányás visszájára fordítva értelmetlenné válik.

Ú.: „A szakma egy része szerint ön nem is olyan jó szakember, csak ügyesen tudja eladni magát a televízióban. Igaz, érthetően és élvezetesen beszél a betegségekről, de túlzottan leegyszerűsítően.”

A.: „Nézze, attól, hogy a beteg érti, amit az orvos mond neki, még nem lesz az orvos kisebb tudású szakember. Sőt. [A válaszokat általában érdemes egy mindenki számára elfogadható alapvetéssel kezdeni.] Egyébként biztos vagyok abban, ha érthetetlenül kommunikálnék, azt ugyanazok még inkább kifogásolnák.” [A vád megfordítása.]

Ismétlés

A látszat kifogás kezelhető, ha egyszerűen megismételjük a tarthatatlan álláspontot (ahogy a bírálatok kezelésénél is említettük). Ilyenkor a partner többnyire belátja, hogy túlzó volt a kifogása.

Ú.: „Ön mindig megkerüli a választ.”

A.: „Ön azt mondja, még egyszer sem válaszoltam a kérdésére.”

Ismerjük el a jogos kritikát! Bontsuk részekre a problémát!

A.: „Mindnyájunk érdeke, hogy megakadályozzuk a recepthamisítást, és ez sajnos bizonyos többletadminisztrációval jár. [Alapvetés.] Azt viszont el kell ismernünk, hogy az új rendszer bevezetése a szükségesnél több és bonyolultabb adminisztrációhoz vezetett. A rendelkezésnek ezt a részét átdolgozzuk.” [Elismerés.]

Indokolt esetben használjuk a „megakadt lemez” módszert!

Ha már megfelelően megindokoltuk, miért is ragaszkodunk bizonyos megoldáshoz, véleményhez, visszautasításhoz, ne engedjük, hogy az újságíró arra kényszerítsen, újabb és újabb indokokat találjunk ki. Ilyenkor érdemes használni a „megakadt lemez” (már szintén ismertetett) módszert: anélkül, hogy mérgesen vagy akár hangosabban felelnénk, ismételjük meg az álláspontunkat, valahányszor az újságíró megpróbál rávenni arra, hogy azt változtassuk meg!

Ú.: „A szülők nagyon aggódnak, mióta egy négyéves kislány meghalt agyvelőgyulladásban. Szeretnének védőoltást a gyermekeiknek. Van erre lehetőség?”

A.: „Nincsen. Indokolatlan lenne az egészséges gyermekek beoltása, hiszen járványról nem beszélhetünk. Ezenkívül védőoltás csak az agyvelőgyulladás A és B típusára létezik, a kislány pedig C típusú agyvelőgyulladásban halt meg.”

Ú.: „Nem hiszem, hogy bárkit is megnyugtató volt a válasza. A kérdésem az, hogy a szülő kifejezett kívánságára beadható-e a rendelkezésre álló oltóanyag?”

A.: „Nem, erre nincs lehetőség. Nem is lenne indokolt, hiszen nincsen járványveszély.”

Ú.: „Azt hiszem, egy szülőnek joga van eldönteni, hogy kéri-e gyermeke beoltását. Egyetért velem?”

A.: „Mint már említettem, a védőoltás indokoltságát nem a szülő dönti el. Jelenleg a védőoltás beadása nem indokolt.”

A rosszul vagy félreinformált újságíró

Legyünk felkészülve a téves információkon alapuló kérdésekre is. Szükség esetén korrigáljunk, de tartózkodjunk attól, hogy kioktassuk az újságírót – a néző az ő nevében meg fog sértődni. Helyes stratégia például a következő:

Ú.: „Úgy hallottam, hogy az A típusú tüdőgyulladást okozó bacilust egy tüsszen-téssel vagy érintéssel is el lehet kapni. Miképpen védekezhetünk ellene?”

A.: „Mielőtt válaszolnék, szeretném kissé pontosítani az elhangzottakat. Az *atípusos* tüdőgyulladás, vagy más néven SARS, valójában tüdőgyulladásszerű, a tüdőgyulladásához némileg hasonló betegség, amelynek a tüdőgyulladástól eltérően nem baktérium, hanem egy vírus az okozója.”

Irreálisan általánosító kérdés

Nem ritka az ilyen kérdés, és ha nem készülünk fel rá, rendkívül zavarba ejtő lehet. Tekintsük az ilyen kérdést jó alkalomnak arra, hogy saját üzeneteinket továbbítsuk, hiszen bármit kiemelhetünk. A válasz későbbi részében érdemes utalni arra, hogy további információk hol találhatóak.

Ú.: „Be tudná mutatni néhány mondatban az egészségügyi reform lényegét?”

A.: „Három fő elemet emelnék ki, amelyek az emberek nagy többségét érintik.”

Értelmetlen kérdés

Ne bántsuk meg feleslegesen a riportert azzal, hogy ország-világ előtt szóvá tesszük kérdése értelmetlenségét. Ilyenkor bátran interpretáljuk a kérdést a saját szájunk íze szerint, és válaszoljuk meg azt a részét, amelyet leginkább szeretnénk.

Az újságírók trükkjei

Negatív hírértékű ügyek, kellemetlen kérdések esetében általában nincs értelme, hogy a közszereplő ellenségesnek minősítse az újságírót, aki csak azt teszi, ami a dolga: „híreket gyárt” és kérdez (kellemetleneket többnyire, de ez nem mindig baj). Ha a nyilatkozó nem érezné ellenségesnek az újságírót, viselkedése természetes módon hitelesebbé, harmonikusabbá válna.

Más a helyzet azonban valódi támadás esetén. Ilyen is előfordul. Nem ritka, hogy az újságíró nem is kérdez, hanem vádol, számon kér, valótlan, homályos forrásokra hivatkozik, a nyilatkozóba fojtja a szót stb. Ilyenkor érdemes megfelelő módon reagálni annál is inkább, mert az elfojtott indulatok csak mélyítik az ellenséges, negatív attitűdöt.

Próbáljuk meg elfogulatlanul megítélni, hogy történt-e méltánytalanság, agresszió velünk szemben, és ha igen, ezt tegyük szóvá. Vagyis ne minősítsük negatívan az újságírói munka sajátosságaiából adódó viselkedést, viszont a nyilvánvalóan méltánytalan esetekben reagáljunk az egyéniségünkhöz illő, de természetesen nem agresszív módon. Tartsuk be a következő szabályokat!

Értse a közvélemény, miről van szó!

Az első és legfontosabb szabály, hogy a közszereplőnek csak akkor szabad szót tennie valamit, ha biztos abban, hogy a néző, olvasó, hallgató érti, érzékeli: az újságíró részéről méltánytalanság történt. A széles közvélemény nyilvánvalóan nem tudja követni a korábban történt agresszióra való utalásokat. Helytelen például azt mondani: „A legutóbb megjelent publicisztikája alapján önt nem lehet ebben a kérdésben elfogulatlanak tekinteni.” Ne gondolhatjuk, hogy mindenki olvasta a kérdéses írást.

A „köz” nevében reagáljunk!

Fontos szabály, hogy a reakció lehetőleg ne a közszereplő, hanem a „köz” nevében történjen. Vagyis ha nyilvánvaló méltánytalanság történt, akkor se a magunk nevében tiltakozunk, hanem a nézők, hallgatók, a betegek stb. nevében. A profeszszionális közszereplő megvárja azt a pillanatot, amikor a szélesebb közvélemény is érzékeli az agressziót, és ekkor a nézők, hallgatók, olvasók nevében felhívja a figyelmet arra, hogy itt valami méltánytalanság történt. Például nem azt mondja: „Meglehetősen udvariatlan mások szavába vágni”, hanem: „Ha megengedné, ismertetném a nézőkkel a döntés indoklását is.” Amennyiben ez a két szabályt betartjuk, indokolt esetben nyugodtan reagálhatunk.

Prekonceptiózus újságíró

Mindig fokozottan figyeljünk a riporter bevezetőjére, és legyen bátorságunk nyugodtan korrigálni, ha bármi félrevezetőt hallunk. Néha ugyanis a riporter a saját szája íze szerint értelmezett, „prekonceptiózus” bevezetőt tartva próbálja megadni az interjú alaptónusát és meghatározni a témáját.

Ú.: „A szülész-nőgyógyász szakma nyilvánvalóan félti a pozícióit, hiszen ha mindenki otthon, bába segítségével szülne, a végén kiderülne, hogy nincs is szükség annyi szülészre és kórházi ágyra. Nem véletlen, hogy azokat az orvosokat, akik hajlandók az otthoni szülést levezetni, minden módon támadják, ellehetetlenítik. xy-t múlt héten éppen ezért zárták ki a kamarából, ezzel tulajdonképpen örökre eltiltva hivatása gyakorlásától. Ön szerint tényleg nincs joga eldönteniük az édesanyáknak, hogy hol és miképpen kívánják világra hozni a gyermeküket?”

A.: „A legfontosabb, amire törekednünk kell, a szülő nő és a gyermek egészsége, biztonsága. Ez alapján alakítjuk ki az állásfoglalásunkat. [Alapvetés.] Szeretném azonban korrigálni, amit a bevezetőben mondott. Az említett kollégát nem zárták ki a kamarából, csupán felfüggesztették, és nem azért, mert otthoni szülést vezetett. Ellene ugyanis rendőrségi eljárás van folyamatban, és a felfüggesztés ennek lezárásáig tart. [Korrigálás.] De térjünk vissza eredeti témánkhoz, és próbáljuk meg elfogulatlanul, szakszerűen megvizsgálni a szülés esetleges kockázatait...” [Új hangütés megadása.]

A riporter nem is kérdez, hanem tulajdonképpen állít

Amikor a riporter kérdése valójában állítás, jellemző, hogy általában hosszabb a „kérdés”, mint a válasz. Ilyenkor mindig hívjuk föl a figyelmet arra, hogy most az újságíró véleménye hangzott el, ezzel szemben a mi álláspontunk a következő...

A riporter megfogalmazhat olyan formális kérdést is, amelyben már vélemény van elrejtve. Nyugodtan tegyük finoman szóvá, hogy a kérdésben már benne érezzük azt, amit a riporter hallani szeretne.

Ú.: „Nem gondolja, hogy a minisztérium megszegte az ígéreteit akkor, amikor kilencven dolgozót utcára tett?”

A.: „Igen, hallottam már erre utaló véleményeket, de a valódi helyzet a következő...”

A műsorvezető nem ad szót

Többszereplős élő műsorban az újságíró néha nem hagyja végigmondani a gondolatmenetünket, bár a partnerünk előtte hosszan beszélhetett. Ebben az esetben valahogy így lehet reagálni: „A nézők bizonyára nem csupán a másik oldal álláspontját szeretnék megismerni.”

A riporter nem teszi fel a következő kérdést

Az újságíró néha kivár és úgy viselkedik, hogy az interjúalany késztetve érezze magát további információk kiadásával a kínos csönd megtörésére. A csend egy idő múlva az ő számára válik kellemetlenebbé. Ne hagyjuk tehát magunkat zavarba hozni, dőljünk hátra nyugodtan, mint aki az újabb kérdésre várakozik, esetleg meg is jegyezhetjük: „várom a kérdést”. Vagy mondjuk azt: „nem hiszem, hogy bármi mást hozzá tudnék tenni az eddigiekhez”, esetleg használjuk ki a helyzetet, és mondjuk azt: „ami azonban még ennél is érdekesebb...” – és kezdjük bele új gondolatmenetünkbe. Mondjuk el tehát azt, amit mi akarunk mondani ahelyett, hogy belesétálnánk a riporter csapdjába.

Negatív állítás utáni kérdés

Ha a riporter negatív tartalmú állítása után teszi fel a kérdést, és az interjúalany nem cáfolja az állítást, „csak” válaszol a kérdésre, úgy tűnik, mintha egyetértene az újságíróval.

Ú.: „Mindenki tudja, hogy a Társadalombiztosító nem tudja ellenőrizni az egészségügyi intézmények gazdálkodását, így egyes helyeken hatalmas pazarlások fordulnak elő. Ön szerint hogyan lehetne hatékonyabban ellenőrizni az intézmények gazdálkodását?”

A.: „A biztosító nagyon is tisztában van az egészségügyi intézmények gazdálkodásának jellemzőivel. [Fontos, hogy cáfoljuk az állítást, mielőtt válaszolnánk.] Éppen ezért pontosan tudja, hogy a magyar egészségügyre sajnos a hiány és nem a pazarlás jellemző. A kérdés az, hogyan lehetne még hatékonyabbá tenni a gazdálkodást.”

Amennyiben különösen méltánytalannak érezzük a riporter magatartását, ennél határozottabban is visszautasíthatjuk: „Nézze, ez az ön állítása, amivel természetesen nem értek egyet.”

Címkék, negatív minősítések használata

A riporter a kérdésben negatív címkéket „ajánl” arra számítva, a nyilatkozó beleesvén a csapdába úgy védekezik ezek ellen, hogy többször megismételi azokat, így rögzítve a hallgatóság tudatában a minősítéseket. Ha nem akarjuk, hogy a címke megragadjon, soha ne ismételjük meg!

Ú.: „Szakmai körök szerint XY-t megbízni a kórház vezetésével nem csupán szakmailag elfogadhatatlan, hanem provokatív is.”

A.: „A kinevezés szakmailag nem elfogadhatatlan és nem is provokatív...” [Rossz válasz.]

A.: „Ezt inkább egyes politikai körök gondolják így. Az önkormányzat azonban olyan szakembert választott, aki ismeri a helyi körülményeket, megfelelő gyakorlattal és végzettséggel rendelkezik.” [Jó válasz: új címke.]

Bizonytalan forrásmegjelölés

Nagyon gyakori, hogy a kérdező a közvéleményre, egy-egy társadalmi csoport véleményére vagy éppen „sokakra” hivatkozik. Szükség esetén hívjuk fel a figyelmet a bizonytalan, megkérdőjelezhető forrásra.

Ú.: „A közvélemény meglehetősen negatívan ítéli meg a gyógyszergyárak tevékenységét.”

A.: „Nem tudok ilyen irányú közvélemény-kutatási adatokról.” Vagy:

Ú.: „Az orvosok többsége tiltakozik a privatizáció ellen.”

A.: „Az orvosok szintén jelentős csoportja viszont támogatja azt.”

Vádló, számon kérő beszédmód

Ez az egyik legnehezebben kezelhető újságírói magatartás. Egyrészt, mert a számonkérés gyakran nem a szavak tartalmában, hanem a hangsúlyokban, mimikában, gesztusokban nyilvánul meg, másrészt, mert a nyilatkozóban nehezen kontrollálható indulatot vált ki. „Nonverbális agresszióra” lehetőleg ne reagáljunk, vagy ha igen, csak saját érzéseink egyes szám első személyben való közlésével. Például: „Szeretnék elfogulatlanul válaszolni, ugyanakkor zavar, hogy számonkérést érzek a szavai mögött.”

A verbálisan is megjelenő vádak könnyebben és egyértelműbben kezelhetők.

Ú.: „Feltételezem, hogy ön a mundér becsületét védi, de ki fogja megtéríteni a beteg kárát?”

A.: „Remélem, a hallgatók nem élnek hasonló feltételezéssel.”

Amit kerülni kell

Kerüljük el az alábbi szituációkat!

1.) Tétovázó beszédmód: az „ esetleg”, „megpróbálnánk”, „hangsúlyoznám” szavak, a feltételes mód gyakori használata gyengíti az üzenet erejét, bizonytalanságot sugall. Például a „Végül is nemigen találtak szabálytalanságot az Ász-vizsgálat alkalmával” helyett „Az Ász vizsgálata semmilyen szabálytalanságot nem talált” vagy „Az ilyen ügyeket esetleg az Etikai Bizottság vizsgálhatná” helyett: „Az ilyen ügyek vizsgálata az Etikai Bizottság kompetenciájába tartozik”.

2.) Túl hosszú válasz: a gyakorlatlan nyilatkozó olyasmit is elmond, amit nem kért az újságíró. Soha ne mondjunk többet, mint amennyit előre elhatároztunk!

3.) Gyenge pontjaink mutogatása: a gyakorlatlan nyilatkozót többek között onnan is meg lehet ismerni, hogy önként hozakodik elő a kellemetlen témával. Bizonyos szempontból érthető (de kerülendő és elkerülhető): túl akar lenni a várható kínokon.

4.) Helytelen konfliktuskezelés: a kellemetlen kérdésekre az indulatos válasz hibás reakció. Ehelyett ilyenkor is nyugodtan, kedvesen és röviden válaszoljunk. (Ugyanis a nézőt, hallgatót, újságolvasót tartjuk szem előtt, ő a válaszuk címzettje.)

5.) A újságíró megaláztatása: ha a riporter értelmetlenséget kérdez vagy például feltűnően elfogult, vigyázzunk, hogy ne utasítsuk durván rendre! Az újságírót érdemes úgy tekintenünk, mint aki egy bizonyos közönség nevében kérdez, ezért mi legyünk tárgyilagosaak!

GYAKORLATOK

1.) Sajtótájékoztató tartása

CÉLOK: sajtótájékoztató tartásának megtanulása.

IDŐ: kb. három óra.

FOLYAMAT: a tréner előadást tart a sajtótájékoztató előkészítéséről, menetéről, a kérdésekről és a válaszokról stb. kb. 40 percen. Ezt felkészülés követi (mintegy 45 percen), aztán maguk a sajtótájékoztatók kerülnek sorra (csoportonként 20–25 percig tarthatnak ezek), majd elemzésük, megbeszélésük (közvetlenül a tájékoztató után, 30–35 percen).

INSTRUKCIÓK: a résztvevők 3-4 fős csoportokat alkotnak. Ezek a csoportok fognak sajtótájékoztatót tartani. A csoportok feladatai

- találják ki, milyen szervezet, hivatal stb. nevében szerepelnek;
- találják ki a témát;
- találják ki a szereplőket (minden tagnak szerepet kell vállalni!);

- írjanak meghívót, és adják át a többieknek;
- tervezzék meg, koreografálják meg a sajtótájékoztatót;
- készüljenek fel a prezentációkra és a várható kérdésekre;
- készítsenek szemléltetést!

2.) Az élő interjú

IDŐ: előadás: 50 perc; feladatkiadás: 10 perc; felkérések lebonyolítása: 10 perc; felkészülési idő: 20 perc; stúdióbeszélgetések felvétele (egy felvétel ideje: 10–12 perc).

FOLYAMAT: előadás és feladatkiadás.

ELŐADÁS: mit kell tudni az élő stúdióbeszélgetésekről (vitákról)? Hogyan készülünk fel, hogyan viselkedünk (stb.)? Hozott felvétel bemutatása, elemzése.

FELADATKIADÁS: a tréner öt témát felír a táblára, amihez a résztvevők újabb témajavasallattal hozzájárulhatnak. A résztvevők a műsorvezető és a meghívott szerepét választhatják. A műsorvezető résztvevők kiválasztanak egy-egy témát, majd a témához szereplőket keresnek, akiket meghívna az adásba. Ezután felkészülnek a műsorra (szempontok: nézőpont, üzenetek, kérdések). Az interjúalany résztvevők meghívást kapnak egy élő, többszereplős stúdióbeszélgetésre. A meghívás alkalmával igyekeznek információt szerezni (később nem kommunikálhatnak!), majd felkészülnek a műsorra (szempontok: mit kérdezhetnek, mondanivaló, tálalás stb.). Végül a felvételek visszanezése, elemzése, visszajelzések cseréje zárja a gyakorlatot.

3.) A felvételtől készült (híradós) interjú

ELŐADÁS: hogyan készül? A szerkesztőriporter egy napja. Mitől lesz jó az anyag? Hogyan készülünk? Hogyan lehet optimalizálni a körülményeket és a megjelenő üzenetet? Hozott felvétel bemutatása, elemzése. A felvételtől készült interjú és „ami marad belőle”.

FELADATKIADÁS: a tréner (lehetőleg médiaszakember) interjút készít egy résztvevővel 3–5 percben. A résztvevőket megkérjük, írják le azt az egy-három mondatot, ami szerintük az adásban megjelent volna a kérdezett elmondásában, és mit lehetett volna felhasználni narrációnak a vágások alá. A végén megbeszéljük a tanulságokat. A gyakorlatot további szereplőkkel megismételjük.

ÖSSZEFOGLALÁS

A médiumokban való szereplésnek a közvetlen kommunikációtól jelentősen eltérő sajátosságai vannak. A könyv utolsó fejezetében áttekintettük a média természetét és kezelésének módjait. Foglalkoztunk olyan alapvető helyzetekkel, mint a sajtóközlemény-írás. A jó sajtóközlemény nagy kincs az újságíróknak, hiszen nem kell mást tenniük, csak a megfelelő hosszúságúra szabni és beleilleszteni az újságba. Továbbá részletesen ismertettük a sajtótájékoztató megrendezésének és megtartásának szabályait. Szintén fontos médiakommunikációs helyzet a híradós és az élő interjú adása. Különös hangsúlyt fektettünk a stúdióban előforduló nehéz kommunikációs helyzetek ismertetésére és kezelésük bemutatására.

AJÁNLOTT IRODALOM

- Aronson, Elliot: *A társas lény*. Fordította Erős Ferenc. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1994.
- Besten, den Ageeth – Volmer, Fred (szerk.): *Government Communication: the Dutch Experience*. Hága, Netherlands Information Service, Ministry of General Affairs, 2005.
- Bryce, Lee: *A sikeres nő nem férfi*. Fordította Ajkai Adrienne. Budapest, Novotrade Kiadó, 1989.
- Buda Béla: *Empátia – a beleélés lélektana*. Budapest, Urbis Könyvkiadó, 2006.
- Buda Béla: *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei*. Budapest, Animula Kiadó, 1994.
- Cialdini, Robert: *A befolyásolás lélektana. A meggyőzés pszichológiája*. Fordította Széchenyi Kinga. Hét szabad művészet könyvtára. Budapest, Corvinus Kiadó, 1999.
- Ekman, Paul – Friesen, Wallace V.: *Unmasking the face. A guide to recognizing emotions from facial clues*. New Jersey, Prentice Hall, 1975.
- Festinger, Leon: A kognitív diszonzancia elmélete. In Hunyady György (szerk.): *Szociálpszichológia*. Fordította Csepeli György, Józsa Péter, Láng Rózsa. Budapest, Gondolat Könyvkiadó, 1973. 75–84.
- Gerbner, George: A kultivációs elmélet. Griffin, Em: *Bevezetés a kommunikáció elméletbe*. Fordította Szigeti L. László. Budapest, Harmat Kiadó, 2001. 359–366.
- Goffmann, Erwing: *A hétköznapi élet szociálpszichológiája. Tanulmányok*. Válogatta és az utószót írta László János. Fordította Habermann M. Gusztáv, Berényi Gábor. Társadalomtudományi könyvtár. Budapest, Gondolat Könyvkiadó, 1981.
- Hall, Edward T.: *Rejtett dimenziók*. Fordította Falvy Mihály. Budapest, Gondolat Könyvkiadó, 1975.
- Hewstone, Miles – Stroebe, Wolfgang – Codol, Jean-Paul – Stephenson, Geoffrey M. (szerk.): *Szociálpszichológia európai szemzőgből*. Fordította Bodor Péter, Siklaki István, Ülkei Zoltán. Budapest, Jogi és Közgazdasági Könyvkiadó, 1995.
- Hovland, Carl I. – Janis, Irving L. – Kelley, Harold H.: A véleményváltoztatás kísérleti kutatásának összefoglalása. In Hunyady György (szerk.): *Szociálpszichológia*. Fordította Csepeli György, Józsa Péter, Láng Rózsa. Budapest, Gondolat Könyvkiadó, 1973. 60–75.
- Hovland, Carl I. – Weiss, Walter: A forrás hitelének szerepe a közlés hatékonyságában. In Csepeli György (szerk.): *A kísérleti társadalomlélektan fő árama*. Fordította Gergely Gábor. Budapest, Gondolat Könyvkiadó, 1981.
- Hull, Raymond: *A sikeres nyilvános beszéd alapja*. Fordította Doubravszky Sándor. Budapest, Bagolyvár Könyvkiadó, 1999.
- Kalovits Judit: Kommunikációs játsszmák, esetleges segítség civil szervezeteknek sajtóközlemény készítéséhez. Kézirat, 2005.
- Leventhal, Howard: Findings and theory in the study of fear communications. In Berkowitz, Leonard (szerk.): *Advances in Experimental Social Psychology*. New York, Academic Press, 1970.
- Luft, Joseph: *Of Human Interaction*. Palo Alto, National Press, 1969.
- McComb, Maxwell – Shaw, Donald: A témameghatározás elmélete. In Griffin, Em: *Bevezetés a kommunikációelméletbe*. Fordította Szigeti L. László. Budapest, Harmat Kiadó, 2001.
- McDonald, Malcolm – Morris, Peter: *Mi fán terem a marketingterv? Képes kézikönyv menedzsereknek*. Fordította Gergely Júlia. Budapest, Park Könyvkiadó, 1990.

- McGuire, William J.: Attitude and attitude change. In Lindzey, Gardner – Aronson, Elliot (szerk.): *Handbook of Social Psychology*. II. kötet. 3. kiadás, New York, Random House, 1985.
- Montágh Imre: *Tiszta beszéd*. Budapest, Holnap Könyvkiadó, 2001.
- Németh Erzsébet: *Az önismeret és a kommunikációs készség fejlesztése*. A Budapesti Kommunikációs Főiskola tankönyvei. Budapest, Századvég Kiadó, 2002.
- Németh Erzsébet: *Közszereplés. A társadalmi szintű kommunikáció kézikönyve*. Budapest, Osiris Kiadó, 2006.
- Pease, Alan: *Testbeszéd. Gondolatolvasás gesztusokból*. Fordította Walkóné Békés Ágnes. Budapest, Park Könyvkiadó, 1989.
- Petty, Richard – Cacioppo, John: Az elaboráció valószínűségi modellje. In Griffin, Em: *Bevezetés a kommunikációelméletbe*. Fordította Szigeti L. László. Budapest, Harmat Kiadó, 2001. 196–207.
- Pratkanis, Anthony R. – Aronson, Elliot: *Rábeszélő gép*. Fordította Vámos Miklós. Budapest, 1992. Ab Ovo Kiadó.
- Róka Jolán: A vizuális manipuláció szerepe az imázsteremtésben. In Kiss Balázs (szerk.): *Politikai kommunikáció. Szöveggyűjtemény*. Rejtjel politológia könyvek 3. Budapest, Rejtjel Kiadó, 2000. 96–102.
- Rudas János: *Delfi örökösei*. Budapest, Gondolat Kiadó, 1990.
- Schulz von Thun, Friedemann – Ruppel, Johannes – Stratmann, Roswitha: *Miteinander reden. Kommunikation für Führungskräfte*. Hamburg, Reinbek–Rowohlt, 2003.
- Scott, Bill: *A tárgyalás fortélyai*. Fordította Miklós Katalin. Budapest, Novotrade Kiadó, 1988.

KÉPEK, ÁBRÁK, TÁBLÁZATOK ÉS KÉRDŐÍVEK JEGYZÉKE

- 1. KÉP.** A metakommunikációt az érzelmek határozzák meg14
A szerző saját gyűjtése.
- 2. KÉP.** Születésünktől kezdve informáljuk, befolyásoljuk a környezetünket14
A szerző saját gyűjtése.
- 3. KÉP.** Vajon mit érez a kapitány?15
A labdarúgó Borsodi Liga 2001. évi utolsó előtti fordulójában játszották az FTC–Vasas labdarúgó mérkőzést az Üllői úti stadionban. A mérkőzést a hazai csapat nyerte 2:0-ra. Bár ezzel a mérkőzéssel még nem dőlt el a bajnoki cím sorsa, a ferencvárosi szurkolók olyan ünneplésben részesítették csapatukat, mintha az már megnyerte volna a bajnokságot. A képen: Csank János, az FTC edzője. (MTI/Koszticsák Szilárd)
- 4. KÉP.** Az orrvakarás gesztusa 46
Hana Marvanova sajtóértekezletet tart, miután megválasztották a cseh ellenzéki Szabadság Pártja elnökévé a szervezet libereci kongresszusán 2001. június 23-án. (MTI/AP/CTK/Radek Pertasek)
- 5. KÉP.** A szájörzés gesztusa 46
Göran Persson svéd miniszterelnök, az Európai Unió soros elnöke Romano Prodit az Európai Bizottság elnökét hallgatja az EU-tagállamok kétnapos csúcstalálkozója első napján, 2001. június 15-én Göteborgban. (MTI/AP/Adam Butler)
- 6. KÉP.** Kongruens viselkedés: érdeklődő pantomimika 47
A 72. Ünnepi Könyvhét alkalmából Debrecenbe látogatott Sütő András. A Kossuth-díjas író olvasókkal találkozott a Debreceni Akadémiai Bizottság székházában. (MTI/Oláh Tibor)
- 7. KÉP.** Inkongruens viselkedés: zártságot kommunikáló karba tett kéz 47
Az Európa Könyvkiadó a Libri Könyvpalotában mutatta be a 2001. évi könyvheti újdonságait. A képen: Pünkösti Árpád Rákosi Mátyásról szóló sorozatának befejező kötetével, Rákosi bukása, száműzetése és halála, 1953–1971 című munkájával jelentkezett a könyvünnepen. (MTI/Sándor Katalin)
- 8. KÉP.** Feszés mosoly 48
Martonyi János külügyminiszter a NATO budapesti külügyminiszteri értekezletének (2001. május 29–30.) második napján megbeszélést folytatott orosz kollégájával, Igor Ivanovval a Budapesti Kongresszusi Központban. A képen: Igor Ivanov a tárgyaláson. (MTI/Soós Lajos)

- 9. KÉP.** A hajigazítás mint nem szexuálisan felhívó gesztus 48
A NATO kétnapos külügyminiszteri értekezlet (2001. május 29–30.) második napján tartott ülést az Észak-atlanti Tanács (NAC) és az Európai Unió Általános Ügyek Tanácsa. Az ülés után a rendezvény sajtóközpontjában tájékoztatták az újságírókat. A képen: Anna Lindh, az EU soros elnökségi tisztségét betöltő Svédország külügyminisztere a sajtóértekezleten. (MTI/Koszticsák Szilárd)
- 10. KÉP.** Belső feszültség a testtartásban. 50
A Győr-Moson-Sopron Megyei Bíróság 2001 júniusában bűnösnek találta Dudás István nyugállományú határőr-ezredest az 1956. október 26-i mosonmagyaróvári, legalább ötven halálos áldozatot követelő lövöldözésben, ezért több emberen, emberöléssel elkövetett emberiség elleni bűntett vádja miatt első fokon három év fegyházra, és 5 év közügyektől való eltiltásra ítélte a fővárosban tartott tárgyaláson. A képen: Dudás István az ítélet indoklása alatt. (MTI/Rózsashegyi Tibor)
- 11. KÉP.** Főnöki testtartás és „bocsánat, hogy élek” testtartás 50
Országos színháztalálkozót tartottak Pécsen 2001. június 10–17-ig. A Dominiánus házban szakmai vitákat rendeztek az addig bemutatott művekről a zsűri jelenlétében. A képen balra: Gothár Péter rendező. (MTI/Sándor Katalin)
- 12. KÉP.** „Működjünk együtt” testtartás 50
Donald Rumsfeld amerikai védelmi miniszter és partnere 2006. október 24-én. (OpEd News/David Swanson)
- 13. KÉP.** Az öregség, fáradtság, betegség is elégséges magyarázat bizonyos gesztusokra. . 51
Fidel Castro kubai elnök a szónoki emelvényen másodpercekkel az előtt, hogy elájulni látszott, amikor már két órája mondta beszédét a tűző napon, a Havana közelében fekvő Cotorróban 2001. június 23-án. Castro kevesebb mint tíz perc múlva visszatért a pódiumra, és közölte, hogy semmi baja, csak alváásra van szüksége. A beszédét végül a televízióban fejezte be. Külügyminisztere, Felipe Perez Roque rámutatott, hogy Castro az utóbbi napokban nagyon sokat dolgozott. (MTI/AP/Jose Goita)
- 14. KÉP.** A figyelem összeszedettségét kíván 51
A Légiforgalmi és Repülőtéri Igazgatóságnál 2005 januárjában elkészült az Eurocontrol Közép-európai Magaslégtéri Irányító, Kutató, Fejlesztő és Szimulációs Központ a Ferihegyi repülőtér 1-es termináljánál. A nyolc ország részvételével működtetett központ olyan munkatársakat képez, akik a kilencezer méter feletti repülőgép-forgalmat ellenőrzik és irányítják majd. A képen az irányítóközpont. (MTI/Balaton József)
- 15. KÉP.** Rendezett tartás 52
Az Interparlamentáris Unió Magyar Nemzeti Csoportjának meghívására 2001 nyarán Budapestre érkezett Dieter Schloten, a Bundestag képviselője, akit fogadott hivatalában Martonyi János külügyminiszter. A képen: Dieter Schloten. (MTI/Soós Lajos)

- 16. KÉP.** Nem tudunk mit kezdeni a kezünkkel52
A 2001. május 24-én Károly-díjjal kitüntetett Konrád Györgyöt köszöntötték a Szabad Demokraták Szövetségének székházában a párt vezetői és szimpatizánsai. A képen: Demszky Gábor, a párt éppen lemondott elnöke, Kuncze Gábor, a párt akkori ügyvezető elnöke és Konrád György. (MTI/Kertész Gábor)
- 17. KÉP.** A térbeli elhelyezkedés kommunikációs jelentőségű54
A NATO külügyminiszteri értekezletének (2001. május 29–30.) utolsó eseményeként került sor a NATO–Ukrajna Bizottság (NUC) tanácskozására a Kongresszusi Központ Bartók-termében. A képen Anatolij Zlenko ukrán külügyminiszter és George Robertson NATO-főtitkár. (MTI/Bruzák Noémi)
- 18. KÉP.** Poszturális tükör.55
Jasszer Arafat palesztin vezető Hoszni Mubarak egyiptomi elnökkel tanácskozik a Kairó melletti Borg al-Arab repülőtéren 2001. június 20-án. (MTI/EPA/AFP/Marwan Naanami)
- 19. KÉP.** Szorongatott helyzet.56
A koalíciós frakciók képviselői támogatták Lenkovics Barnabás, Takács Albert, Maczonkai Mihály és Kaltenbach Jenő jelölését az országgyűlési biztosi posztokra a parlament Alkotmányügyi Bizottságának 2001. június 18-i ülésén. Az államfő az állampolgári jogok országgyűlési biztosának Lenkovics Barnabást, általános helyettesének Takács Albertet, adatvédelmi biztosnak Maczonkai Mihályt, a nemzeti és etnikai kisebbségi jogok országgyűlési biztosának pedig Kaltenbach Jenőt jelölte. A képen: Kaltenbach Jenő. (MTI/Bruzák Noémi)
- 20. KÉP.** A közönség metakommunikatív jelzései.56
Steffi Graf volt német teniszező lehajtja fejét a harmadik helyen kiemelt amerikai Andre Agassi és a tizedik helyen kiemelt francia Sebastien Grosjean mérkőzése közben, a francia nemzetközi teniszbajnokság férfi egyesének döntőjében, a párizsi Roland Garros stadionban 2001. június 6-án. Grosjean 1:6, 6:1, 6:1, 6:3 arányban győzött. (MTI/AP/Dusan Vranic)
- 21. KÉP.** Kételkedés58
Carla Del Ponte, az egykori Jugoszlávia területén elkövetett háborús bűnöket vizsgáló hágai Nemzetközi Törvényszék főügyésze az újságírók kérdéseit hallgatja Berlinben 2001. június 21-én, miután találkozott Joschka Fischer német külügyminiszterrel. (MTI/AP/Markus Schreiber)
- 22. KÉP.** Unalom58
A szerző saját gyűjtése.
- 23. KÉP.** Figyelem, érdeklődés.58
A szerző saját gyűjtése.
- 24. KÉP.** Figyelem és tetszés58
A szerző saját gyűjtése (Ez a beszéd! Konferencia Montágh Imre emlékére, 2007. november 22.).

- 25. KÉP.** Kritikus figyelem58
Mádl Ferenc köztársasági elnök részt vett a „Tízéves a közigazgatási bírásokodás” című konferencián a Legfelsőbb Bíróság dísztermében (2001-ben). A képen: Petri Ferenc, a Közigazgatási Kollégium vezetője. (MTI/Rózsahegy Tibor)
- 26. KÉP.** Elgondolkodik a hallottakon58
A Balatonon forgatott 2001. május végén a világ egyik legismertebb színésze, Michael York, aki egy Hankiss Elemér-könyv alapján készülő tudományos filmsorozat narrátoraként szerepelt. A felvétel budapesti tartózkodásának utolsó napján a Hilton Szállodában készült, a képen: Hankiss Elemér. (MTI/Sándor Katalin)
- 27. KÉP.** Valami kellemetlen.58
James Cunningham, az ENSZ Biztonsági Tanácsának soros elnöke a sajtó képviselőit tájékoztatja New Yorkban 2001. május 31-én, miután véget ért a BT tanácskozása az Irak ellen tíz éve érvényben lévő ENSZ-szankciókról. (MTI/AP/Osamu Honda)
- 28. KÉP.** Zavart gesztusok.59
Az Európa Könyvkiadó a Libri Könyvpatotában mutatta be a 2001. évi könyvheti újdonságait. A képen: íróként mutatkozott be Darvas Iván színművész, önéletrajzi könyvének a Lábjegyzetek címet adta. (MTI/Sándor Katalin)
- 29. KÉP.** Kényelmes elhelyezkedés.59
Az Interparlamentáris Unió Magyar Nemzeti Csoportjának meghívására 2001 nyarán Budapestre érkezett Dieter Schloten, a Bundestag képviselője, akit fogadott hivatalában Martonyi János külügyminiszter. A képen: Dieter Schloten és Martonyi János a tárgyaláson. (MTI/Soós Lajos)
- 30. KÉP.** Gesztikuláljunk mellmagasságban. 60
Condoleezza Rice, George W. Bush amerikai elnök nemzetbiztonsági tanácsadója Bush öt országot érintő első európai utazásáról beszél a sajtó képviselőinek 2001. június 17-én, Washingtonban. (MTI/Alex Wong)
- 31. KÉP.** A tekintet iránya kommunikációs jelzés. 60
2001 nyarán megnyílt a 72. Ünnepi Könyvhét a Vörösmarty téren. A képen: Janikovszky Éva dedikál. (MTI/Kovács Attila)
- 32. KÉP.** „Nem akarom látni!”61
2001. január 11-én készített kép Slobodan Milosevic korábbi jugoszláv elnökről, amint a fejét fogja pártja, a Szocialista Párt vezetőségének belgrádi ülésén. Slobodan Orlic tájékoztatási miniszter bejelentése szerint a jugoszláv kormány 2001. június 23-i ülésén elfogadta azt a rendeletet, amely lehetővé teszi Milosevic kiadatását az egykori Jugoszlávia területén elkövetett háborús bűnöket vizsgáló hágai Nemzetközi Törvényszéknek. Jugoszlávia háborús bűnökkel vádolt egykori teljhatalmú urának kiadása az egyik alapvető feltétele volt annak, hogy a Nyugat dollármilliárdokkal támogassa a balkáni országot. (MTI/AP)

- 33. KÉP.** A mosoly mint kommunikációs jelzés 62
Orbán Viktor miniszterelnök és Martonyi János külügyminiszter Göteborgban részt vett az Európai Unió 2001. június 15–16-i csúcsertekezletén. A képen: a csúcsertekezlet utáni „családi fotó” egy részlete, a háttérben balról: Eduard Kukan szlovák külügyminiszter, Gláfkosz Kleridesz ciprusi elnök, Wladyslaw Bartoszewski lengyel külügyminiszter, középen Martonyi János, mellette jobbról Javier Solana, az EU főmegbízottja, előtérben balról Petar Sztojanov bolgár elnök, előtérben középen Kosztasz Szimitisz görög miniszterelnök.
- 34. KÉP.** Helyzetoptimalizálás 93
A szerző saját gyűjtése.
- 35. KÉP.** Különböző emblémák sugallta jelentések összekeverése 113
Tiltakozó akciót szerveztek a jászladányi romák, mivel a település személtelarakója mindössze néhány méterrel a Dózsa utca melletti ciágnysoron van. Krasznai József, a „strasbourgi” romák képviselője 2001. június 10-én ellátogatott a településre és segítséget ígért a probléma nemzetközi környezetvédő fórumok elé tárásával. A képen: Krasznai József. (MTI/Tóth Gyula)
- 36. KÉP.** Eltérő szerep, eltérő megjelenés 113
A Népstadionban rendezték 2001. június 6-án a Magyarország–Grúzia labdarúgó világbajnoki selejtező mérkőzést. Az eredmény 4:1 a magyar csapat javára. A képen: Valeri Dodzuasvili pályaedző és David Kipiani grúz szövetségi kapitány. (MTI/ Kertész Gábor)
- 37. KÉP.** Asszertivitás 132
Otto von Lambsdorff, a német liberálisok egykori elnöke, a Friedrich Naumann Alapítvány vezetője és Soros György, magyar származású amerikai üzletember 2001. június 19-én sajtótájékoztatót tartott a Magyar Tudományos Akadémia épületében, miután részt vettek „A politikai integráció – nemzeti szuverenitás” című konferencián. A képen: Otto von Lambsdorff. (MTI/Bruzák Noémi)
- 38. KÉP.** Agresszivitás 132
A francia Anthony Dupuis adogatni készül a német Tommy Haasnak a francia nemzetközi teniszbajnokság férfi egyesének második fordulójában, a párizsi Roland Garros stadionban 2001. május 31-én. Dupuis 6:4, 6:0, 6:3 arányban győzött. (MTI/EPA/AFP/Francios Guillot)
- 39. KÉP.** Alárendelődés 132
Harminchét külföldi határsértőt és négy magyar embercsempészt tartóztattak fel 2001. június 14-ére virradó éjszaka Ács térségében a határőrök. Az Afganisztánból, Sierra Leonéból és Nigériából származó határsértők az M1-es autópályán tartottak a magyar–osztrák határ felé. A képen: egy határsértő a győri közösségi szálláson. (MTI/Matusz Károly)

40. KÉP. A nyitott tenyér gesztusa lefelé fordított tenyérrel	134
A kormány kétnapos informális ülést tartott Gödön 2001. június 23-án és 24-én. Orbán Viktor miniszterelnök a kormányülés után sajtótájékoztatót tartott az ott elhangzottokról és a meghozott döntésekről. A képen: Orbán Viktor a sajtótájékoztatót beszél. (MTI/Kertész Gábor)	
41. KÉP. A nyitott tenyér gesztusa felfelé fordított tenyérrel	134
A budapesti orosz nagykövetség konzuli osztályának vezetője és Valerij Muszatov, Oroszország budapesti nagykövete 2001. június 15-én sajtótájékoztatót tartott a Magyarország és Oroszország között bevezetett vízumkénszerrel kapcsolatos problémákról a nagykövetség épületében. A képen: Valerij Muszatov a sajtótájékoztatót. (MTI/Bruzák Noémi)	
42. KÉP. A legfontosabb tárgyalási készségek: asszertivitás és aktív figyelem	169
A szerző saját gyűjtése.	
1. ÁBRA. A kommunikáció folyamatosan, egyszerre két szinten és több csatornán folyik.	13
2. ÁBRA. A Johari-ablak	28
3. ÁBRA. Az egy- és kétirányú kommunikációs gyakorlaton lerajzolható alakzatok.	81
1. TÁBLÁZAT. A visszacsatolás magatartási formái	33
2. TÁBLÁZAT. Haszonérték-katalógus használt autó eladásához.	163
A KOMMUNIKÁCIÓS STÍLUS KÉRDŐÍVE.	42
ASSZERTIVITÁS-KÉRDŐÍV	137