

EFOP-1.5.3-16-2017-00067

„Komplex humán erőforrás fejlesztése a bélapátfalvai
járásban”

MUNKAHELY ÉRZÉKENYÍTŐ TRÉNING

tananyag

ERUDITIO ZRT.

2019.

TARTALOM

1.	A humán szolgáltatások jellemzői, szerveződése.....	3
1.1	A humán szolgáltatások közös jellemzője.....	3
1.2	Individuális problémakezelés.....	4
1.3	A társadalom szerveződése a humán szolgáltatások területén.....	4
1.4	A humán szolgáltatás tartalma és köre.....	6
1.5	Az információadás fő formái.....	6
2.	Munkavállalói motiváció, önismeret.....	7
2.1	Egyéni (általános és humán) motivációk felmérése, feltárása.....	7
2.2	Speciális tényezők.....	8
2.3	Belső motivációs alap.....	9
2.4	Külső motivációs alap.....	10
2.5	Kényszer motívumok feltárása.....	10
2.6	A motiváció fejlesztése.....	10
2.7	Motiváció fenntartása.....	11
2.8	Utókövetés.....	12
3.	Kommunikációs alapismeretek, technikák.....	13
3.1	A kommunikáció definíciója, az alap kommunikációs helyzet.....	13
3.2	Visszajelzés Johari ablakkal – az elmélet áttekintése.....	14
3.3	Egyirányú-kétirányú kommunikáció.....	16
3.4	Személyes összhang megteremtése és bizalomépítés.....	16
3.5	Nonverbális üzenetek.....	17
3.6	Kommunikáció társadalmi és pszichológiai szintjei.....	21
3.7	Párhuzamos és keresztezett tranzakciók.....	21

4.	Kommunikációfejlesztés területei: önérvényesítés, asszertivitás.....	22
4.1	Egyéni hatékonyság-önérvényesítés.....	22
4.2	A változás alapelvei	22
4.3	Visszacsatolás adásának szabályai	22
4.4	A visszacsatolás fogadása, a visszacsatolás hatásossá tétele	23
4.5	Hatékony kommunikációt gátló vagy torzító tényezők	23
4.6	Gátló vagy torzító tényezők	23
4.7	A hatékony kommunikáció gátjai.....	25
4.8	Sikeres kommunikáció: a „Rogers féle változók”	26
4.9	A sikeres kommunikáció elvei (összegzés).....	27
4.10	Helytelen attitűdök egy kommunikációs helyzetben.....	27
4.11	További lehetséges kommunikációs hibák.....	27
4.12	Párbeszéd vs. konfrontáció	28
4.13	A passzív, az asszertív és az agresszív személy viselkedési jegyei.....	28
4.14	Asszertivitás – agresszivitás – szubmisszivitás	28

1. A humán szolgáltatások jellemzői, szerveződése

A tananyagegység célja, hogy a humán közszolgáltatás területén dolgozó munkavállalók megismerjék szakterületüket, szakmai specifikációkat.

1.1 A humán szolgáltatások közös jellemzője

A humán szolgáltatás olyan szolgáltatási forma, amelynek középpontjában az ember áll. Az ember, az állampolgár személyes érdekeivel, és egyedi életfelfogásával, és sajátos élményvilágával, egyéni tapasztalataival.

A humán szolgáltatás olyan tevékenység, amelyben a résztvevők mindegyikére jellemző az egyediség, akár szolgáltató, akár szolgáltatást igénylő. Mindegyikére jellemző az általános, a közös, a szolgáltatóra az, hogy melyik szférában dolgozik (népjólét, munkaügy, kultúra), a szolgáltatást igénylőre a kérdésfeltevés, amiért az adott szolgáltatást akarja igénybe venni, például gyógyíthatatlan beteg, sérült, tanulási nehézségei vannak, megélhetési nehézségei vannak, munkanélküli, hajléktalan. Így a humán szolgáltatások közös jellemzője, hogy individuális problémakezelést igényelnek. A humán szolgáltatás fenti értelmezéséből következik, hogy a társadalom, a nagyobb közösség maga határozza meg, hogy milyen területeken szervez humán szolgáltatást.

A különböző típusú humán szolgáltatások szerveződésének története jól mutatja, ha a közösség veszélyeztetve érzi általános értékeit, vállalt érdekeit, többféle megoldási módot kereshet a feszültség feloldására. Általában a felhalmozott tapasztalatok vezetnek el a társadalmat ahhoz, hogy szankciók (gazdasági, politikai, egyéni stb.) mellett más formákat is kipróbáljon. A társadalmon belül létező kisebb közösségek néha hamarabb felismerik saját érdekeiket, az általuk indított önszerveződések pedig megteremthetik egy újfajta problémakezelés alapjait. Emellett a jól működő társadalmakat olyan meghatározott értékrend jellemzi, amely az egyének és a közösségek számára mintegy erkölcsi parancsot jelent. Ez is segíti a humán szolgáltatás kialakulását. Itt kell megemlítenünk, hogy a humán szolgáltatások között mind vertikumában, mind horizontálisan jelentős eltérések lehetnek céljuk, funkciójuk szerint.

A humán szolgáltatás tartalmáról és köréről történő gondolkodásban nem hagyhatjuk figyelmen kívül azokat a módszereket sem, amelyek segítségével ez a tevékenység folyhat. Az emberek közötti személyes érintkezés fő formája a beszéd. Így az információátadás legfontosabb formája is két vagy több ember kommunikációja révén

jön létre. Ezen belül igen sok kiegészítő módszer alkalmazható attól függően, hogy a humán szolgáltatás mely területen alakult ki.

Megítélésünk szerint ahhoz, hogy a humán szolgáltatás a munkaügyi szervezetben professzionális módon végzett szolgáltatásként jelenjen meg, szükség van – és volt – arra, hogy a munkaügyi szervezetekben a munkakörök szakmákká váljanak és elkülönüljenek egymástól (Völgyesy, 1993). Ez a folyamat párhuzamosan zajlott a munkaügyi szervezet kiépítésével, és természetesen ennek is megvoltak és megvannak a nehézségei. Hozzá kell tenni mindehhez, hogy ezek a folyamatok meghatározott szervezeti változtatásokat, fejlesztést és átalakítást igényeltek a munkaügyi szervezettől, ami még nehezebbé és átláthatatlanabbá tette a szolgáltatás fogalmának meghatározását. Ezért az udvarias, az ügyfél érdekeit is szem előtt tartó munkaügyi szervezet lehetőségei mindig szűkebbek lesznek – függetlenül az ott dolgozók képzettségétől és magatartásától – a szolgáltatások fajtáit illetően, mint egy olyan szociális vagy pedagógiai jellegű humán szolgáltatás esetében, amelyeket erre szakosodott civil szervezetek munkatársai nyújtanak.

1.2 Individuális problémakezelés

Az individuális problémakezelés azt jelenti, hogy a humán szolgáltatásokat igénybe vevő ügyfelek számára minden esetben egyedi megoldást kell találni, hiszen minden eset, probléma egyedi, így a meglévő esetlegesen sztenderdizált eljárások alkalmazása során figyelembe kell venni ezeket az egyedi jellemzőket a megoldás kialakítása során.

1.3 A társadalom szerveződése a humán szolgáltatások területén

A humán szolgáltatások (human services) szűkebb értelemben vett fogalmának meghatározása a történeti hagyományokra vezethető vissza. A történeti hagyományokra építő megközelítés elsősorban szervezeti alapú. A humán szolgáltatások, mint sajátos szolgáltatási típus elkülönült fogalma az Amerikai Egyesült Államok közszolgáltatási rendszerének kiépüléséhez kötődik, amelynek fogalma alapvetően a XX. század első felében jelent meg, amikor is megjelentek az első humánszolgáltatási központok (human services center) az amerikai szolgáltatási rendszerben. Ebben a megközelítésben a humánszolgáltatások körébe azokat a szolgáltatásokat sorolták, amelyeket ezek a központok nyújtottak. A humánszolgáltatási központok kialakulása és a humánszolgáltatások e szűkebb fogalma a jótékonyáshoz (charity) kapcsolódott az angolszász államokban. Így a humánszolgáltatások elsősorban a rászoruló

személyeknek nyújtott szolgáltatásokban valósultak meg.

Ennek keretében a humánszolgáltatások hagyományos értelmezési keretei között az anyagi függőség, a betegség és a fogyatékoság jelentette kockázatok elhárításával és kezelésével kapcsolatos szolgáltatásokat tekintették humánszolgáltatásnak, azaz alapvetően a jóléti, szociális szolgáltatásokat sorolták ebbe a körbe.

A rászorultság fogalmát később viszonylag szélesebb értelemben használták, ugyanis annak nemcsak a jövedelmi-vagyoni megközelítését vették alapul. Így kiemelték, hogy a humánszolgáltatások a modern társadalmak jelentette kihívások bővülésével is egy folyamatosan táguló kört fognak át. Ez a megközelítés már átvezetett a humánszolgáltatások jelenlegi, tágabb megközelítéséhez, amely az angolszász társadalomtudományokban a szükségletek kielégítéséhez kapcsolódik. A fenti megközelítés jelentősen tágította a humánszolgáltatások horizontját, így például Michelle E. Martin a humánszolgáltatások körébe sorolja mindazon szolgáltatásokat, amelyek az egyéni szükségletek kielégítéséhez szükséges, a hiányzó vagy kevésbé hatékony egyéni erőforrások pótlásához kapcsolódnak. Martin ebbe a tág fogalomba sorolja a foglalkoztatási szolgáltatásokat, a tiszta, biztonságos és megfelelő környezet kialakításával és fenntartásával összefüggő szolgáltatásokat, valamint az egyéni autonómia kiteljesítéséhez kapcsolódó, segítő jellegű szolgáltatásokat is. Bár a fogalom értelmezése tágult, összességében még mindig az volt az elfogadott, hogy ezek a szolgáltatások elsősorban az egyéni rászorultságból fakadó szükségletek kielégítését szolgálják. Ehhez kapcsolódóan William R. Burger a humánszolgáltatások közé az egészségügyi és szociális jellegű, rászorultsági alapon nyújtott szolgáltatásokat sorolja, amelyek ellátási formáiként az egészség megőrzését célzó preventív szolgáltatásokat, a személyes, életvezetési jellegű tanácsadást, a pszichoterápiás foglalkozásokat, a krízisintervenciós szolgáltatásokat sorolta. A humánszolgáltatások szűkebb körben vett fogalma ennek megfelelően a jóléti (elsősorban a rászorultsági jellegű szociális és részben egészségügyi) szolgáltatásokra terjed ki. Ezt a modellt főleg az angolszász államok is alkalmazzák, azonban a human services ilyen értelmezése megjelent más, európai államok – elsősorban szociálpolitikai tárgyú – tudományos munkáiban is.

A humánszolgáltatások tágabb értelmezése elsősorban az igazgatástudományban jelent meg. Ezen megközelítés alapján a humánszolgáltatás alapvetően személyes jellegű szolgáltatási tevékenység, amely sok esetben szellemi munkához kötődik, s amelynek területén erős állami szabályozás jelenik meg. A fenti fogalom széles körben elterjedt a Németországban, ahol a Humandienstleistungen körébe sorolják az egészségügyi szolgáltatásokat, a szociális ellátásokat, az oktatási szolgáltatásokat, a kutatás megszervezését és annak támogatását, valamint a kulturális

közszolgáltatásokat. Ez a megközelítés azonban nem kizárólagos, még a német orientációjú és német közigazgatási jogtudományban sem, amelynek egyik fő oka az, hogy egyes humánszolgáltatásokra vonatkozó területek önálló jogággá váltak (ilyen például a német jogban egyértelműen önálló jogágnak minősülő szociális jog). Ez a megközelítés terjedt el a kontinentális (bismarcki) európai jóléti modellt alkalmazó országokban, többek között Magyarországon.

1.4 A humán szolgáltatás tartalma és köre

A humán szolgáltatások meghatározása során rögzíteni kell, hogy ezek a szolgáltatások közszolgáltatások. Az, hogy a közszolgáltatásokon belül mely szolgáltatások sorolhatók e körbe, a humánszolgáltatások fogalmának vizsgálata alapján dönthető el. Nemzetközi szakirodalmi áttekintés lapján világszerte az angolszász országok, valamint a német értelmezés terjedt el a leginkább. Magyarországon a német modellt követte a humán szolgáltatások tartalmának meghatározása során, amely alapján önálló humán közszolgáltatási ágazatnak tekinti az egészségügyi szolgáltatásokat, köznevelést, a felsőoktatást, gyermekvédelmi és a gyámügyi igazgatást (amelyet inkább oktatási, mint jóléti ellátásként kezel), a kulturális igazgatást, a szociális igazgatást, a médiaigazgatást, valamint a sport igazgatását.

1.5 Az információadás fő formái

Információk átadásának fő formáit az alábbi táblázatban foglaljuk össze:

Információadás formája	Eszköz
személyes	az ember maga
távolsági	telefon
	alkalmazás (Skype, Hangouts, Zoom stb.)
írásbeli	hivatalos levél
	e-mail
	alkalmazás (Messenger, Viber stb.)

2. Munkavállalói motiváció, önismeret

2.1 Egyéni (általános és humán) motivációk felmérése, feltárása

Motiváció fogalma, külső és belső motiváció

A motiváció latin eredetű szó, melynek jelentése magyarul: mozgat, mozog. Számos kutató vizsgálta, hogy mi hajtja, mi „mozgatja” az embereket céljaik elérésében, vágyaik beteljesítésében, kutatásaikból több elmélet is született, de mielőtt ezen elméletek bemutatására kerülne sor, meg kell határozni a motiváció fogalmát.

A **motiváció** fogalma pszichológiai meghatározás szerint az egyén olyan belső tudati állapota, amely arra készteti, hogy meghatározott módon viselkedjék.

A pszichológusok szerint el kell különíteni a motiváció és a motiválás fogalmát.

- A **motiváció alanya** az egyén. A **motiváló**, aki hatni tud másokra és **ösztönzéssel segíti**, támogatja az egyént céljai elérésében. A motiváció belső késztetés, a motiválás pedig külső ösztönzés.
- A „**belső motiváció**” a motívum, az, ami a viselkedést energiával látja el, irányítja (valami felé tereli) vagy fenntartja (megállítja). A belső motívum oka nagyon különböző, egyénenként más és más lehet. A „**külső motiváció**” a **motiválás, olyan ösztönző eszközök összessége**, amelyek az „alanyban” addig még kielégítetlen vagy új szükségletet támasztanak, tehát az egyén belső motívumaira hatnak.

A motivációk felmérése minden munkahelyi környezetben elengedhetetlen, ha elkötelezett munkavállalókat és eredményes munkahelyi közösséget szeretnénk létrehozni. A vezetőknek ismerniük kell munkatársaik érdeklődési körét, értékeit, hiedelmeit, terhelhetőségét, valamint minden lehetőséget és eszközt biztosítaniuk kell az egyének fejlődésére. Kiemelten fontos lehet az **önbecsülés** megerősödésében, ha a munkatársak szabadon dolgozhatnak szakterületükön, illetve közvetve vagy közvetlenül bekapcsolódhatnak munkahelyi szervezetük alakításába.

A modern szervezetekben a munkatársak **érdeklődését** is ismernie kell a vezetőknek, kollégáknak, hiszen ez szorosabb emberi kapcsolatot eredményezhet, amely hatékonyabb együttműködéshez, eredményesebb munkavégzéshez vezethet.

Az sem mindegy, hogy ki, milyen **értérendszerrel** van jelen egy-egy szervezetben. A szervezet által világosan meghatározott értékekhez lehet kapcsolódni, és azonos értékeket valló személyek és szervezetek találkozása hozhat mindenki számára kielégítő kapcsolatot, amelyben az egyén megtalálja

számítását, és ennek gyümölcsét aratja le a szervezet, mert elkötelezett és hatékony munkatársakkal dolgozik.

Az értékek kérdéshez szorosan kapcsolódik a hagyomány, a **tradíció** eleme is. Milyen hagyományokkal rendelkezik a szervezet, mivel érzik a munkatárs. Találkozik-e a két megközelítés? Be tud-e kapcsolódni a szervezetben meglévő hagyományokba az egyén? Netán képes új tradíciókat meghonosítani saját kezdeményezéssel? E kérdésekre választ kell találni a munkahelyhez való kapcsolat kialakításakor.

Nem hagyhatja figyelmen kívül a vezető, hogy mennyire terhelhető egy-egy munkavállaló! Mennyi időt és energiát tud feladataira fordítani. A mai világban már nem lehet ugyanúgy ellátni feladatokkal egy 3 gyermekes anyát vagy apát, vagy egy fiatal, pályakezdőt, akinek még nincs esetleg családja. Ez nem jelenhet azonban diszkriminációt, főleg azért nem, mert a feladatok elosztása során az adott személyek is egyeztetni szükséges, hogy mennyit tud vállalni, és természetesen itt is lehetnek kivételek, vagy ellentmondások.



2.2 Speciális tényezők

Az általános munkahelyi motivációs tényezők mellett természetesen szerepet játszanak az egyénre jellemző speciális tényezők is. Ilyenek lehetnek az **egyéni képességek, készségek**, amelyekkel tisztában kell lennie a munkavállalónak, és persze ezeket a munkáltatónak is érdemes látnia. Hiszen ezekre alapozva tudja a megfelelő munkakört, feladatot biztosítani a munkavállaló számára, illetve tud fejlődési

lehetőséget biztosítani képzés, mentorálás által.

Korábban beszéltünk az **érdeklődés** fontosságáról, amely a speciális szempontok között is megjelenik, hiszen ezek teljesen egyedi jellemzői az embereknek, amelyek mentén szerveződhetnek munkahelyi kapcsolatok, közösségek és programok. Ezek felvállalása a munkahelyen pozitív légkört eredményezhet, és újabb lehetőséget kínál az egyén és a közösség fejlődésére.

Az egyén szempontjából kulcskérdés az **önismeret feltárása**, amelyen keresztül tisztába kerülhet az ember saját erősségeivel, gyengeségeivel, valamint azokkal a fejlesztendő területekkel és lehetőségekkel, amelyek még benne rejlenek. Az önismeret fontos eleme a humán szolgáltatásokban dolgozó szakemberek munkájának, hiszen megfelelő szintű önismeret nélkül nagyon nehéz másokkal együtt dolgozni, másokon segíteni.

Szintén fontos terület az **együttműködési készség**. Mennyire kooperatívak a csapatban dolgozó egyének? Hogyan tudnak jól, hatékonyan együttműködni, és segíteni egymás munkáját? Bár ezek a kérdések triviálisnak hangzanak, feltenni őket és megválaszolni alapszabály, hiszen minden munkahelyi cselekedet az ott dolgozó emberek „műve”, az határozza meg őket, amit tesznek együtt és külön-külön.

Életünkben, ezáltal munkánkban is nagy hangsúlyt kapnak az **érzelme**k. Hogyan állunk érzelmeinkkel? Inkább elrejtjük, vagy megmutatjuk őket? Megint egyszerű, de ha belegondolunk nagyon húsba vágó kérdések, hiszen az érzelmek egyértelműen befolyásolják viselkedésünket mind otthon, mind a munkahelyen. Hogyan használjuk, vagy hagyjuk figyelmen kívül érzelmeinket a munkahelyen, az ott kialakuló helyzetekben?

2.3 Belső motivációs alap

Munkahely szempontjából érdemes vizsgálni a motiváció jelentőségét. Michael Armstrong, angol HR szakember szerint a munkahelyi motivációnak két fajtája létezik:

Belső motiváció - munkából fakadó motiváció, a munkakör tartalmához kötődik. Az ember megfelelő munkát keres szükségleteinek, céljainak kielégítésére, s a menedzsment a maga eszközeivel (munkakörtervezés, teljesítményértékelés, javadalmazás, emberierőforrás-fejlesztés) erősítheti ezt a folyamatot. A belső motivációt befolyásoló tényezők közé tartozik az érdekes és kihívást jelentő munka, a felelősség, a cselekvési szabadság, lehetőségek a készségek és képességek fejlesztésére, az előmenetel stb.

2.4 Külső motivációs alap

Külső motiváció - amikor a menedzsment olyan ösztönzőket használ, mint a béremelés, a jutalom és bonusz, általában a teljesítményalapú ösztönzőket. Ezek hatása közvetlen és erőteljes, de hatása nem tart sokáig. A belső ösztönzők hatása többnyire mélyebb és tartósabb, mivel az egyénben rejlenek

2.5 Kényszer motívumok feltárása

2.6 A motiváció fejlesztése

Napjainkban a motiváció fejlesztése fontosabb, mint az elmúlt 10-15 évben valaha is volt. Új és megfelelő munkaerő felvétele rengeteg időt és pénzt emészt fel, ezért a meglévő jó munkatársak megtartása és motiválása olcsóbb megoldás, még ha pénzbe is kerül, mint a toborzás.

A legtöbb vezető számára a motiváció fejlesztése nehezen megfogható téma. A motiválás sikere részben a vezetők személyes képességein múlik, részben azonban motivációs rendszerek által kell azt megteremteni.

A motiváció fejlesztésének legfőbb elve az, hogy azt kapjuk, amit jutalmazunk. Az életben, szélesebb körben, ezt úgy is kifejezhetnénk, hogy amire figyelmet helyezünk, azt meg is erősítjük. Tehát, ha egy munkatárs az elvárásainknak megfelelő, vagy a munkaköri leírása szerinti eredményt ért el, akkor létfontosságú, hogy ezt minél rövidebb időn belül összekapcsoljuk valami számára pozitív dologgal, azaz jutalommal.

Az, hogy ki, mit tekint a maga számára pozitív dolognak, tehát jutalomnak, az egyénenként különbözhet. De a lényeg az, hogy a visszacsatolásnak mielőbb meg kell történnie, valamint minél világosabban és közvetlenebben kell kapcsolódnia a jutalmazandó tethez vagy eredményhez.

2.7 Motiváció fenntartása

A motiváció fenntartása két irányból lehetséges. Először is meg kell lennie a belső motivációs igénynek, annak, hogy ezt az egyén fenn tudja tartani, több lehetőséget is kínálhat magának az ember.

1. Fontos, hogy akikkel együtt dolgozunk, annyira közel legyenek hozzánk, hogy tudjunk, „lelki támaszért” fordulni hozzájuk, ha elakadást észlelünk, és úgy érezzük, hogy már nem tudjuk az adott feladatot megoldani.
2. Nem szabad elfelejteni, miért is dolgozunk! Lehet, hogy amivel épp törődünk értelmetlennek, kicsinek látszik, de ez mindig hozzájárul valami nagyobbhoz, ezt a nagy képet soha nem szabad szem elől téveszteni, hogy folyamatosan lássuk a célt, víziót magunk előtt. Azt, hogy munkánkkal, tevékenységünkkel mihez járulunk hozzá, mit is csinálunk valójában!
3. Néha nem elég a lelki támogatás, hanem konkrét segítséget kell kérnünk. Ne habozzunk, ha erre van szükség, mert mindez a saját elhatározásunkat is megerősítheti, ha vezetőnk, kollégánk, mentorunk kézzel fogható segítséget nyújt.
4. A munkánk kívüli elfoglaltság, hobbi gyakorlása további motivációt adhat, hogy ne adjuk fel, hanem újult erővel vágjunk bele a feladat megoldásába. Nem beszélve arról, lehet még más szempontot is ad, ha kilépünk mindennapi mókuskerekünkéből, és egy hobbi által nyújtott élmény szemüvegén keresztül tekintünk munkánkra, megoldandó feladatainkra.
5. A motivációnk fenntartásában szerepet kaphat még az, ha egy ideig nem foglalkozunk a saját dolgunkkal, hanem keresünk magunknak egy másik helyzetet, feladatot, ahol tudunk segítséget adni, hasznosnak érezzük magunkat. Azzal, hogy átéljük az adás élményét megerősíthetjük elkötelezettségünket saját munkánk iránt.

2.8 Utókövetés

A motiváció fejlesztésének és fenntartásának utókövetése mindkét fél (munkáltató és munkavállaló) oldaláról fontos.

A munkáltató pénzt, energiát, időt fektet be a munkavállalók motivációjának fejlesztésére és fenntartására, így szeretné tudni, hogy milyen eredménnyel zárult egy-egy folyamat, hogy vannak a kollégák, minden úgy alakult, ahogy eltervezték. Ennek a folyamatnak több módja lehet: rendszeres személyes beszélgetés, ahol ezzel a fókusszal egyeztet a vezető és a munkatárs. Folyamatos, szóbeli vagy írásbeli visszajelzés kérése rendszeres időközönként (pl. negyedévente, félévente, vagy évente). Lehetséges a nem személyes, hanem valamilyen elektronikus felületen (intranet, applikáció stb.) használatával visszajelzést adni a motivációs folyamatok alakulásáról. Mindez a szervezet vezetőjétől, a munkavállalók fejlesztésére szánt időtől, és egyéb ráfordítható lehetőségétől függ. Természetesen nagyon javasolt az utókövetés bevezetése, mert ez szintén bizalmi alap lehet a munkavállalók felvételében és megtartásában

Az egyén részéről is fontos, hogy valamilyen módon tudatában legyen annak, hogy motivációs szintje hol tart. Egyik fontos mérőeszköz lehet az önismeret, amely folyamatos segítséget ad abban, hogy megítéljük, mi a helyzet a motivációkkal. Erre és minden más eszközre, ami segít reális képet alkotni önmagunkról, a szakemberek saját igényének kell meglennie, hogy ha a szervezet, amelyben dolgozik ad vagy sem támogatást a motiváció fejlesztésében és fenntartásában, maguk is képben legyenek!

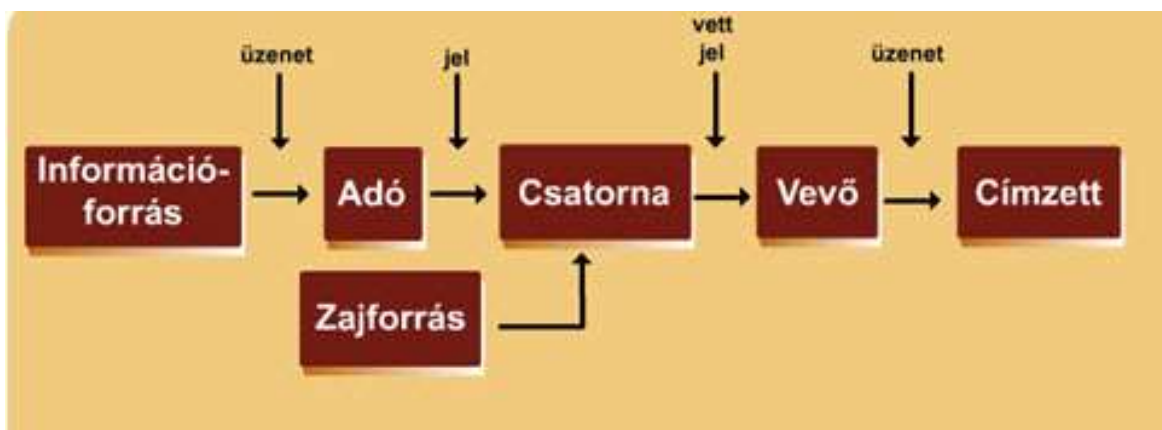
3. Kommunikációs alapismeretek, technikák

A tananyagegység célja, hogy a résztvevők a jelenlegi kommunikációs kvalitásukról kapjanak képet – tükröt. Az erények és a hibák szembesítésével, azokat elemezve és értékelve képesek lesznek korrigálni, majd fejleszteni kommunikációjukat.

3.1A kommunikáció definíciója, az alap kommunikációs helyzet

A **kommunikáció** egy olyan folyamat, cselekménysorozat, amelynek során információáramlás, illetve információcsere történik.

Pontosabban a **feladó** (adó) egy jelrendszer (kód) segítségével formába önti (**kódolja**) az információt (**üzenetet**), amely egy **csatornán keresztül** eljut a vevőhöz (**címzethez**), aki az üzenetet **dekódolja** (értelmezi), esetleg a feladó felé hasonlóképpen **viesszacsatol** (választ küld).



Az alap kommunikációs helyzet elemei:

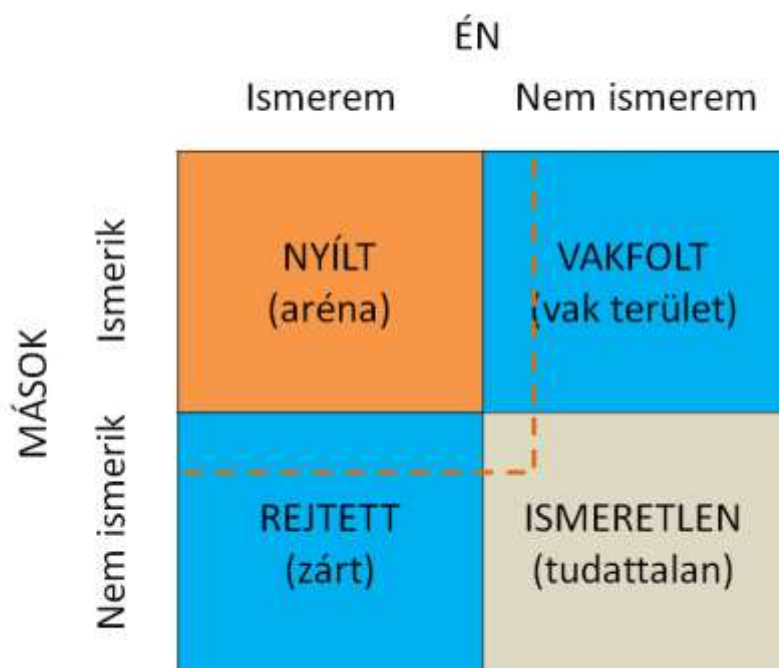
1. **Feladó** (kibocsátó): Az a fél, amelyik üzenet küld a másinak, illetve akinek információja van, amelyet meg kíván osztani más(ok)kal.
2. **Vevő** (címzett, befogadó): Az a fél akinek az üzenetet szánják, illetve aki az üzenete fogadja.
3. **Üzenet** (információ, közlemény): az az információ, amelyet a feladó meg kíván osztani.

4. **Csatorna:** az a közeg, amelyen keresztül az üzenet eljut a feladótól a vevőig. pl.: internet, levegő.

5. **Zaj:** Az a tényező, amely az üzenet eljutását, megértését zavarja. Pl.: vonal hiba, áramszünet, hangzavar.

3.2 Visszajelzés Johari ablakkal – az elmélet áttekintése

Az önismeret fejlesztésben az egyik legelterjedtebben használt modell a Johari-ablak, amelyet **Joseph Luft** és **Harry Ingham** pszichológusok dolgoztak ki 1955-ben. A modell elnevezése kettőjük keresztnévének kezdőbetűiből áll össze: Joe és Harry → Jo-Hari → Johari.



A modell két fő dimenziót ad meg az „én” megértéséhez, egyfelől a viselkedés és stílus azon aspektusait, amelyek az „én” számára ismertek („ÉN”), másfelől pedig azokat, amelyek azoknak ismertek, akikkel kapcsolatban áll („Mások”).

A területek nem egyenlő méretűek, a gyermek születésekor, az „Ismeretlen”

The footer features a blue curved banner. On the right, it says 'SZÉCHENYI 2020' with a location pin icon. Below this are the logos for 'MAGYARORSZÁG KORMÁNYA' (Hungarian Government) and the 'Európai Unió Európai Szociális Alap' (European Union European Social Fund). At the bottom right, a blue box contains the slogan 'BEFEKTETÉS A JÖVŐBE' (Investment in the Future).

szinte majdnem az egész ábrát lefedi. Az élet előrehaladása során, ahogy az ember megismeri önmagát, illetve ahogy megismerik a vele kapcsolatban állók őt, ennek szintjéhez mérten folyamatosan csökken az „Ismeretlen” terület, illetve növekszik a másik három terület mérete.

a) A **nyitott én** területbe tartozik mindazon tulajdonság, viselkedési mód, adottság és képesség, amelyeket az egyén ismer, és azok, akikkel kapcsolatot tart, mindezt tudják is róla. Régi mondás szerint a messziről jött ember azt mond, amit akar. De ne feledjük, csak addig, amíg meg nem ismerik. Ezért van nagy jelentősége annak, hogy a pályázatoknál, a vezetői kiválasztásnál minél több oldalról ismerjük meg a jelentkezőket. A nyitott terület kitágítása az egyén és környezete számára is fontos, mert nagyobb lehetőséget nyújt a kiteljesedéshez. A probléma akkor merül fel, amikor a nyitott terület annyira megnyílik, hogy már az intim szférák is nyilvánossá válnak. Ez esetben a vezető megjegyzések keresztüzébe kerülhet, mi több a tekintélye is meginoghat.

b) **Vak én** a személyiségnek azokat a területeit jelenti, amelyeket ő nem ismer, de mások jól, vagy hiányosan, ismernek. Sokszor előfordul, hogy olyan adottságokkal rendelkezünk, amelyekről fogalmunk sincs, viszont a szülő, edző, vezető esetleg felismeri és elindít bennünket egy-egy pályán képességeink kifejlesztésére. A vezető – akár akarja, akár nem, akkor is – ellát nevelői, pedagógusi funkciókat. Teszi ezt azért, hogy mint modellt akaratlanul is követik a beosztottai. Ha megfelelő légkört tud kialakítani, ha őszinte eszmecsere folyik a közösségben, akkor olyan tulajdonságaira is felhívják a figyelmét, amelyekről nem tud, de neveltségessé tehetik, mi több hátrányosan érinthetik az életben. Ilyen lehet, hogy egy-egy mondatában többször előfordulnak töltelékszavak, mint pl. „izé”, vagy hasonló kifejezés, zavarát a metakommunikációjában fülvakarás, toporgás, zsebkendő szorongatása, nyakkendő igazgatása stb. jelzi.

Az ember önmagát csak akkor tudja fejleszteni és esetleg rossz szokásait elhagyni, ha sok mély és bensőséges kapcsolata van, amelyekben őszinte visszajelzéseket kap önmagáról.

c) **Rejtett én** azt a zárt területet reprezentálja, amelyeket az ember önmagáról ismer, de másokkal nem kíván megosztani, ezért azokat elrejt a többiek elől. Lényegében ezt olyan titoknak tekinti mindenki, amit vagy azért rejt el, mert érzi, hogy szégyellnie kell, vagy boldogságot jelent neki, hogy senki nem tud róla. A rejtett terület nagyságát nagyban befolyásolja a gyermekkori nevelés, az a mikroklíma, amiben felnőttünk. Amire kondicionáltak bennünket, a szerint nyílunk meg vagy zárkózunk el mások elől. A rejtett terület annál jobban csökken a nyitott terület javára, minél több barátunk van, és minél őszintébb munkahelyi kollektívában dolgozunk. A vezetőnek tiszteletben kell

tartania a rejtett én-t. Tisztességes magatartás, szavahihetőség, következetesen igazságos értékrend esetén szinte észrevétlenül feltárulhat a vezető előtt munkatársai rejtett énjéből egy-egy terület. Ne feledjük, ezzel visszaélni csak egyszer lehet, és örökre bezárul a kapu, ami a másik ember bizalmába vezetett.

d) **Ismeretlen én** vagy másképpen nevezve a sötét terület. Ez lényegében megközelíthetetlen az egyén és környezete számára. Bizonyos körülmények (baleset) tudat közelbe hozhatják a rejtett énünket.

3.3 Egyirányú-kétirányú kommunikáció

A kommunikáció sokféleképpen lehet tipizálni. Az egyik felosztás, hogy van e azonnali visszacsatolás az információcsere során. Így beszélhetünk egyirányú (egyoldalú), vagy kétirányú, (kölsönös) kommunikációról.

Az **egyirányú kommunikációban** nincs visszacsatolás, nincs módja a címzettnek válaszolnia. pl.: TV nézés, hirdetés elolvasása.

A **kétirányú kommunikációban** van visszacsatolás, a feladó és a vevő szerepe folyamatosan változik. Pl.: telefonon történő érdeklődés.

3.4 Személyes összhang megteremtése és bizalomépítés

A kommunikáció során fontos vél, hogy a két fél megteremtse az összhangot, és bizalmi alapon tudjanak egymással beszélni. Ez a két szempont kiemelten fontos a humán szolgáltatásokban dolgozó szakemberek és ügyfelek között, hiszen a bizalom alapköve lehet a sikeres együttműködésnek.

A szakember esetében fontos, hogy nyitott és őszintén érdeklődő legyen az ügyfél által hozott kérdésekre, problémákra vonatkozóan. Az ügyfél részéről pedig meg kell adni a szükséges bizalmat a másik fél számára, hogy valóban tud segíteni neki, megtalálja vele együtt a megfelelő megoldást és a keresésben támogatja, illetve a szükséges döntések előkészítését együtt megteszik. Ezek a kapcsolódási pontok erősítik a bizalom kiépülését a kapcsolatban és hozzájárulnak a személyes összhang kialakulásához.

3.5 Nonverbális üzenetek

A nonverbális kommunikációs eszközök a verbális kommunikációt (a nyelvileg megformált szöveget) kísérik, azt kiegészítő vagy éppen módosító, olykor helyettesítő eszközök.

A nem verbális jelek mindig a verbális jelekkel együtt értelmezendők, a beszéd tartalmát alátámaszthatják, módosíthatják.

A kommunikáció hatása – hitelessége és sikere – attól függ, mennyire van összhangban a szóbeli kommunikáció – a kimondott tartalom – a nem szóbeli kommunikációkkal.

A nonverbális üzenetek csatornái:

3.5.1. Vokális (hanggal kifejezett) nem nyelvi jelzések:

3.5.1.1. Szövegfonetikai eszközök:

- Hangszín: a hang egyedi színezete
- Hanglejtés: a hangmagasság változása
- Hangerő
- Hangsúlyozás: hangerő + hangmagasság segítségével egy szótag kiemelése. A hangsúlyozást mindig a mondanivaló irányítja; a leglényegesebb: a fontos szó és az új közlés
- Beszédtempó: a beszéd sebesség
- Szünetek: a beszéd tagolásának eszköze

3.5.1.2. Hang kiadása

- sóhajtás,
- nevetés,
- torokköszörülés.

3.5.2 Testbeszéd

3.5.2.1 biológiai: a testbeszédnek ez a része akarattól független, biológiailag kódolt.

Pl.: pupillák tágulása, szűkülése.

3.5.2.2 félig tudatos: a testbeszéd azon része, amelyek spontán jelentkeznek, de odafigyeléssel irányítható. Pl.: mosoly

3.5.2.3 akaratlagos: a testbeszéd olyan elemei, amelyeket

tudatosan használunk. Pl.: szemkontaktus.

3.5.2.4 Mimika (arcjáték, tekintet)

A nem nyelvi jelzések legtöbb részét ösztönösen használjuk → pl. a hat alapérzelem kifejezése (a düh, a szomorúság, az öröm, a meglepetés, az undor és a félelem). Ha a nem nyelvi jelzések ellentétbe kerülnek a szóbeli közléssel, inkább az előbbinek hiszünk. Bizonyos dolgokat viszont a környezetünket utánozva tanuljuk → pl. fejbólintás és fejrázás Bulgáriában.

A **mimika** megnyilvánulása nem tudatos, de bizonyos helyzetekben az ember tud uralkodni megnyilvánulásán pl.: diplomácia területén, póker játék közben.

A **tekintet** az egyik leggyakrabban alkalmazott és a legerőteljesebb nem verbális jelzés.

Háromfajta „nézési módot” különböztetünk meg, amelyet a sikeres kommunikáció során alkalmazhatunk:

- Hivatalos nézés: munkahelyünkön ezt alkalmazzuk. A tekintet a partner szeméi és homloka által zárt háromszögbe nyugszik.
- Társasági nézés: magánéletben alkalmazzuk barátaink, ismerőseink körében. A tekintet a szemek és a száj által határolt arcrészleten nyugszik.
- Bizalmas nézés: magánéletben alkalmazzuk partnerünkkel szemben. A tekintet az eddigieknél jóval nagyobb területre szegeződik: a szemek és a mellkas közötti testrésze.

3.5.2.5 Gesztusok (fej-, kéz- és karmozdulatok)

Gesztuson általában a kéz- és karmozgásokat értjük, de ide tartozhat a fej, törzs és lábak mozgása is.

- A kézfogás egy régóta alkalmazott üdvözlési gesztus.
- A kézfogás az emberekről sok mindent elárul.
- A tenyerek elhelyezkedése a másik féllel szembeni hatalmi helyzetet jelképezi.
- A kézfogás fajtája az emberi jellemet tükrözi.

3.5.2.6 Testtartás

A testtartás tükrözi az:

- érzelmi beállítódást,
- kulturális tradíciókat (pl. egy-egy munkakörben, vagy

beosztásban elvárt tipikus testtartás), és a

- személyiségjegyeket.

A leggyakrabban előforduló, legbeszédesebb testtartásbeli, nonverbális kommunikációs jelek:

- A legbeszédesebb jel a vállak és a fej tartása. Aki magát kihúzza, fejét felemelve áll, az magabiztosságot sugall; míg a beesett vállal, leszegett fejjel álló/járó ember önmagát helyezi alacsonyabb státuszba a környezetében lévőknél.
- Aki meg akar szólalni egy társaságban, az kissé előredönti a felsőtestét.
- Ha valakihez beszélünk, testünkkel is felé fordulunk, annál is inkább, mert rá kell néznünk. Ha elmulasztjuk az odafordulás gesztusát, sértőnek tarthatják viselkedésüket.
- Keresztezett karok mindenképpen hangsúlyos védekező magatartást jeleznek (vagyis a védtelenséget). Ezt, az ösztönösen megjelenő testtartásunkat gyakran palástolni igyekszünk – de attól még a jelentése ugyan az: ha valaki pl. az óráját igazgatja, anélkül, hogy ránézne; ha két kézzel fogja poharát stb.
- A keresztbe tett lábak is védőkörlátot, a kommunikációs helyzettel szembeni ellenérzést fejezik ki, bár kevésbé negatívát, mint az összefont kar. Csoportszituációban lábunk, a számunka érdekes ember felé mutat, más esetben viszont, megmutatja, mely irányba távozna.
- A csípőre tett kéz elszántságot, tettekézséget jelez.
- A keresztbe tett lábak illedelmességet jeleznek, azonban a távolságtartás, az izgulás és a zárkózottság üzenetét is közvetíthetik rólad. A bokánál keresztbe tett lábakkal azt mutatod, hogy független vagy, határozott, magabiztos, és senki nem tud eltántorítani a céljaidtól.
- Ha ülés közben az egyik bokádat a másik térdre helyezed, azt üzeni, hogy elkötelezett vagy, kiállsz a véleményed mellett, és képes vagy harcolni az igazadért.
- Ülő pozícióban az egymás mellé helyezett, előre vagy kissé oldalra mutató lábfejek, arról árulkodik, hogy szabálykövető, udvarias ember vagy.

- Aki lovagló ülésben ül a székére, jellemzően domináns magatartásra, a dominancia igényére utal.
- A láb vagy a bokák körbecsavarása a széken – Ha körbefonjuk a lábunkat a szék lábain, azzal – akár csak az összekulcsolt kezekkel – azt üzenjük, hogy nem érezzük magunkat kényelmesen, és vigasztalni akarjuk magunkat.

3.5.2.7 Térközsabályozás

A térközsabályozással az egyén és a vele kapcsolatba kerülők viszonyát határozzuk meg, amely által a távolsággal zónákat alakítunk ki magunk körül, amelyek belülről kifelé az alábbiak szerint jöhetnek létre:

- **Szoros intim zóna:** ez a 15cm-en belüli távolság, ide szinte fizikai érintkezés során hatolhatnak be szüleink, gyerekeink, házastársunk, közeli barátunk, közeli rokonunk.
- **Intim zóna:** 15-45 cm belüli távolság. Az ember, mintha a saját tulajdona lenne, úgy őrzi ezt a zónát. Csak az egyénhez érzelmileg közel állóknak szabad behatolniuk ide.
- **Személyes zóna:** 16 cm – 1,2 m közötti távolság Ekkora távolságban állunk egymástól társas összejöveteleken, baráti találkozók.
- **Társadalmi zóna:** 1,2 m – 3,6 m közötti távolság. Ekkora távolságban állunk idegenektől, a nálunk dolgozó szakemberektől, és mindazoktól, akiket nem ismerünk eléggé.
- **Nyilvános zóna:** 3,6 m feletti távolság, amely megtartásakor nagyobb létszámú idegen emberekhez intézzük szavunkat

3.5.3 Külső megjelenés

A megjelenés, az embléma az egyéniségre, a stílusra vonatkozó jelzés, melyeket tudatosan választ az ember és összességében jellemzi a személyiséget. A külső megjelenés meghatározó abban, hogyan fogadják a hallgatók az előadó mondandóját. A megjelenés elemei az öltözködés, a hajviselet, a kiegészítő díszek, az egyenruha, a jelvények.

A megjelenés alapvető kommunikációs szint bár ebben nem mindig a kommunikációs szerep az elsődleges, (pl. a kényelem szempontjai)

A megjelenés összetevői a külső, fizikai jellemzők: testalkat, testméretek, arc, öltözködés, higiéné stb.

A jó megjelenés eszközei harmonikus rendszert alkotnak, kiegészítik, elmélyítik egymás hatását.

Az öltözködés a legfontosabb integrációt segítő eszköz, amely a környezethez, illetve a saját egyéniséghez való integrálódást jelenti (pl. egyenruhát, vagy „szinte egyenruhát” viselünk, ha hangsúlyozzuk egy csoporthoz való tartozásunkat) – ekkor is keverednek az öltözködésben az ösztönös és a tudatos tényezők.

Az öltözködni tanulás szocializációs kérdés (a kislányok rózsaszínt s szoknyát hordanak, a fiúk pl. kéket és nem hordanak szoknyát), de teret nyújt a kísérletezésnek.

Kommunikációs jel az adott társadalmi rétegnek megfelelő öltözködés (stílus, árszint stb.) Természetesen mindig jelen van az egyéni sajátosságok feltárása (mi áll jól színben, fazonban, anyagban).

Fontos az alkalomhoz illő ruha megválasztása (vagy épp a polgárpukkasztó)

A kiegészítők megválasztásának (esernyő, táska, kesztyű, kendő, szemüveg, ékszerek, óra, toll, telefon, cigaretta stb.) mindig van kommunikációs szándéka is. A kiegészítők funkciói: befolyásolja a ruha hatását, használati tárgy, a funkciót meghaladó plusz jelentés (életstílus, életérzés, világkép kifejezése, státuszszimbólum, hivalkodás). A kiegészítő néha fontosabb a ruhánál, a használat kultúrájára kevesebb figyelmet fordítanak, pedig jelentősen hat a környezetre (pl. cigaretta, mobiltelefon). A kiegészítőknek elsősorban funkciójuk van, amit be kell tölteniük, és harmonizálniuk kell a megjelenés egyéb elemeivel (ha nem, nevetségessé válnak).

3.6 Kommunikáció társadalmi és pszichológiai szintjei

Denis McQuail 1987-es flosztása alapján a kommunikáció szerveződési szintjei az alábbiak:

- Globális szint (pl. nemzetközi kommunikáció)
- Össztársadalmi szint (pl. tömegkommunikáció)
- Szervezeti szint (pl. vállalkozások, politika)
- Csoportközi szint (pl. helyi szövetségek)
- Csoportokon belüli szint (pl. család, team, kiscsoport)
- Személyközi vagy interperszonális szint (pl. anya-gyerek, főnök beosztott)
- Intrapersonális szint (pl. információfeldolgozás, belső beszéd)

4. Kommunikációfejlesztés területei: önérvényesítés, asszertivitás

A tananyagegység célja, hogy a résztvevők a jelenlegi kommunikációs kvalitásukról kapjanak képet – tükröt. Az erények és a hibák szembesítésével, azokat elemezve és értékelve képesek lesznek korrigálni, majd fejleszteni kommunikációjukat.

4.1 Egyéni hatékonyság-önérvényesítés

Az egyéni hatékonyság növelése és az önérvényesítés leghatékonyabb módszer az asszertív kommunikáció, amit jelen fejezet végén fogunk részletesen ismertetni.

Minden esetre a kommunikációban, mint a legfontosabb akcióban az emberek között, a másik elfogadása és tiszteletben tartása mellett nagyon fontos a saját vélemény helyes megfogalmazása, érvelés és bemutatás, annak érdekében, hogy hatékonyan tudjunk párbeszédet folytatni más emberekkel.

Az egyéni hatékonyság fejlesztése és gyakorlása által valósítjuk meg az önérvényesítést, viszont ezt úgy kell tennünk, hogy nem mások kárára, hanem konstruktív vitában, lehetőleg win-win, azaz győztes-győztes eredményt elérve az egyeztetés során.

4.2 A változás alapelvei

A változás új gondolkodásmódot igényel, tehát ahhoz, hogy változásokat szeretnénk elérni, először a gondolkodásunkon kell változtatni. Ha a gondolat megváltozik, akkor a kapcsolódó érzés és cselekvés változni fog. Ily módon a változás alapelvei: a gondolkodás, érzék, cselekvés. E háromnak összhangban kell lennie egymással, különben a változási szándék nem lesz hiteles, egyenes, valahol megbicsaklik és nem az elvárt eredményt hozza számunkra.

4.3 Visszacsatolás adásának szabályai

A kommunikáció során a visszacsatolás biztosítja azt, hogy a kommunikátor kapjon a fogadótól egy olyan üzenetet, amely elmondja, hogy mennyire értették meg. Ez az, amiért a szemtől szembe történő kommunikáció, sokkal hatékonyabb, mint az írásos kommunikáció, már amennyiben a



kommunikáció ténylegesen kétirányú. Más szóval a fogadó számára adott a lehetőség, hogy reagáljon és válaszoljon.

4.4 A visszacsatolás fogadása, a visszacsatolás hatásossá tétele

A visszacsatolást nyitottsággal kell fogadni, átérezni annak értelmét és jelentését és magunkévá tenni, ha azt szeretnénk, hogy hatásos legyen. Az alábbiak szerint szükséges a nyitottságot biztosítanunk ahhoz, hogy a releváns visszacsatolást befogadjuk és hatásossá tegyük:

- nyitott elme,
- nyitott szív,
- nyitott akarat.

4.5 Hatékony kommunikációt gátló vagy torzító tényezők

Mivel két ember között az abszolút „törésmentes” kommunikáció lehetősége ritkán jöhet létre, a küldött és vett üzeneteket blokkoló vagy megváltoztató jelenségeknek az ismerete csökkentheti a torzítást és hosszabb távon jobb, hatékonyabb kommunikációt eredményezhet.

4.6 Gátló vagy torzító tényezők

A kommunikációt torzító tényezők:

4.6.1 Belső ingerre koncentráció

Az egyén, aki belső ingerre koncentráció másokkal való interakciója során, olyan szelektíven figyelhet, hogy az üzenet szinte egyáltalán nem megy át vagy csak olyan kis mértékben, hogy nem tudja felfogni megfelelően és válaszolhat úgy, hogy nyilvánvalóvá válik az üzenetvétel gátoltsága.

4.6.2 Érzelmi gát (ellenségeskedés, védekezés)

Az **ellenségesség** zavart okozhat. Ez akkor fordul elő, amikor egy olyan egyénnel kommunikálunk, akire mérgek vagyunk, vagy egy megelőző esemény miatt ingerlékeny állapotba kerültünk. A kommunikáció tárgya is keltheti az

ellenségeskedést. Amikor az egyének konfrontációba kerülnek, gyakran torzítják a másik üzeneteit.

A **védekezés** mindig az üzenet-vétel torzulásához vezet. Az egyén bizonytalansága következtében a kérdéseket vádaknak érzi, és feleleteivel igazolni akarja magát

4.6.3 Múltbeli tapasztalatok

Ha a heti munkahelyi értekezlet mindig időpocsékolás, lehet, hogy minden következő értekezletre olyan elvárással megyünk, hogy a küldött üzeneteknek nem tulajdonítunk jelentőséget.

4.6.4 Nem megfelelő kifejezőmód

Az érthetőség fontos. Az igazi üzenet vételében soha nem tud hatékonyan kommunikálni az, aki soha nem fejlesztette verbális készségeit. Ha az üzenet befogadója nincs tisztába a küldő kifejezésbeli problémájával, figyelmen kívül hagyhatja vagy eltorzíthatja az üzenetét. A kulturálisan meghatározott verbális formák is akadályozhatják a kommunikációt, mivel készséghiányként értelmezhetők.

4.6.5 Sztereotipizálás

Egyik típusa a sztereotipizálásnak, ami befolyásolja egy személy észlelő-mechanizmusát, a külső megjelenésből levont következtetések. Korábbi tapasztalat, vagy előítélet nem létező vonásokkal ruházhatja fel a beszélőt.

4.6.6 Fizikai környezet

A fizikai környezet maga is teremthet olyan feltételeket, amelyek között nem lehet hatékonyan kommunikálni. Pl. Egy zsúfolt, fülledt szobában lehetetlen az üzenetek pontos küldése és vétele.

4.6.7 Kapcsolatok, státusz

Az emberek védekezők lehetnek, azt érezve, hogy hatalommal bíró személy fenyegeti a saját munkájukat, vagy státuszukat. Talán, legnehezebben kezelhető torzító tényező a státusz. Egy egyénnek az emberek többségével nehézséget jelenthet a kommunikáció, ha magas státusza van, mivel észlelt hatalma eltérő hatással van a különböző egyénekre.

A kommunikációs folyamatot akadályozó torzító tényezők megszüntetésének kulcsa: tudatosítani kell ezeket az akadályozó tényezőket és a viselkedést olyan módon változtatni, hogy az üzenetek kevésbé gyakran és kisebb mértékben torzuljanak.

4.7 A hatékony kommunikáció gátjai

A kommunikáció viszonylagos: minden kommunikáció hatása annyi, amennyit a befogadó megértett belőle. Ennél fogva különösen fontos a mondanivaló pontos megfogalmazása és még fontosabb, hogy minden nem szóbeli kommunikáció ezt megerősítse.

A félreértések okai lehetnek:

Az elküldött üzenet hiányos

Előfordulhat, hogy a küldő már hiányos üzenetet kódol. Ennek oka lehet az, hogy a küldő számára is lehetnek homályos részletek a közvetítendő üzenetben, de oka lehet az is, ha a küldő szándékosan tart vissza információkat.

Non- verbális kommunikáció

A szemek, a száj, az arcizmok és még a testhelyzet is, többet mondhat el arról, hogy az emberek igazából mit gondolnak, mint azok a szavak, amiket kimondanak. Ha a nem szóbeli jelek és a szóbeli mondanivaló jelentése összhangban van egymással, az erősíti az üzenet hatását, ugyanakkor korlátozóvá válik, ha ez az összhang hiányzik, vagy ha az emberek félreértelmezik.

Zsargon

Minden szakma és foglalkozás kifejleszti a saját speciális nyelvezetét, az ún. zsargont.

Ez szleng kényelmes módozat azok számára, akik ismerik a zsargont, ugyanakkor egy roppant káros és irritáló korlát azoknak, akik nem ismerik.

Érzelmi keret

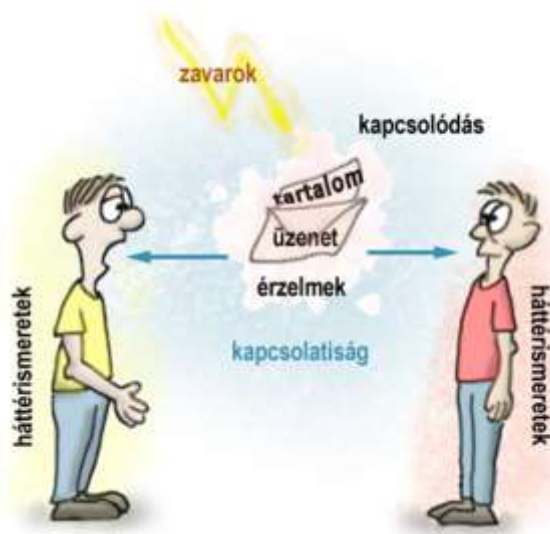
Az érzelmeink befolyásolják az üzenet fogadási és közvetítési képességet. Amikor bizonytalan valaki és aggodalmaskodik, akkor az, amit hall, sokkal inkább fenyegetésként hat, mint amikor magabiztos és megbékélt a világgal.

Amikor mérges valaki, vagy lehangolt, akkor hajlamos azonnal elutasítani azokat a dolgokat, amelyek egyébként logikus és jó ötletnek hangzanának. A viták során számtalan olyan dolog mondható, amelyeket a másik fél félreértelmez.

Azt hallja meg az ember, amit várt

Az, hogy az egyén mit hall és ért meg, amikor valaki beszél hozzá, nagymértékben a saját tapasztalatain, és hátterén múlik. Ahelyett, hogy azt hallaná, amit az emberek mondanak, azt hallja, amit a képzelete mond neki, a hallottak alapján.

Amikor valami újdonságot hall az ember, akkor hajlamos arra, hogy olyasmivel azonosítsa, amit már megtapasztalt a múltban.



4.8 Sikeres kommunikáció: a „Rogers féle változók”

Carl Rogers a segítő kapcsolatban fektette le a sikeres kommunikáció alapfeltételeit, amelyek a következők:

- **Szerződés:** a segítő kapcsolatban részt vevők közötti, nem papír alapú, rugalmasan alakítható feltétel rendszer, amelyben közösen meghatározott szabályok vannak, amelyeket mindkét fél betart a fejlődés érdekében.
- **Feltétel nélküli pozitív önel fogadás:** a kommunikáció, a kapcsolat során arra kell törekedni, hogy a kezdeti asszimmetria szimmetriává alakuljon.
- **Kongruencia:** az adott helyzetben mindig hitelesnek kell lenni. Azt kell tenni, amit érezek és gondolok, hogy a belül zajló folyamatok összhangban legyen azzal, amit az ember kifejez.
- **Empátia:** bele kell tudni helyezkedni a másik helyzetébe. Ehhez magas szintű önismeretre van szükség.
- **A másik feltétel nélküli pozitív elfogadása:** képesnek kell lenni a másik embert elfogadni olyannak amilyen. Ez azonban azzal kezdődik, hogy saját magát képes az ember

feltétel nélkül elfogadni (lásd fentebb).

- **Kommunikáció:** a fenti szempontok teljesülése esetén egy feltétlen bizalomra alapuló, félelemmentes kommunikáció tud kialakulni az emberek között.

4.9A sikeres kommunikáció elvei (összegzés)

A sikeres kommunikáció elvei:

- Gondolkodás – érzés – cselekvés összhangja
- Magunk és mások feltétel nélküli elfogadása
- Hitelesség
- Empátia
- Asszertivitás

4.10 Helytelen attitűdök egy kommunikációs helyzetben

A kommunikáció során nagyon fontos, hogy tudatosan legyünk benne a helyzetben. A tudatosság hozzájárul a hatékony és sikeres kommunikációhoz. Ha nem figyelünk oda a másokra, nem tartjuk a szemkontaktust, belevágunk a másik ember szavába, nem a feltett kérdésre válaszolunk, vagy az adott témához egyáltalán nem értünk, akkor zsákutcába visszük a kommunikációt. Ha nincs meg a bizalom, a személyes összhang, vagy nem tudjuk elfogadni a kommunikációban részt vevő másik felet, akkor is sikertelen lesz az együttműködés.

4.11 További lehetséges kommunikációs hibák

A további hibák közé a nem verbális kommunikációs elemeket sorolhatjuk. Olyan jelzéseket adhatunk, amelyek ellentétesek azzal, amit mondunk, vagy pedig, ha nem is beszélünk éppen, mindet elárulhatunk magunkról az adott szituációban. Ezek az esetek nem feltétlenül hibásak, de megtévesztőek lehetnek, amelyek rontják a kommunikáció hatékonyságát, mert gyengülhet a bizalom a résztvevők között, és így alapjaiban kérdésessé válhat a kommunikáció hitelessége a felek között.

4.12 Párbeszéd vs. konfrontáció

A párbeszéd egy semleges interakció a résztvevők között, önmagában nem hordoz magában érzelmet a kifejezés, elsősorban békés egyeztetésre, tárgyalásra utal, amelyben a felek jó szándékkal, egymást nem megbántva, közösen haladnak a cél felé a beszélgetésben.

A konfrontáció azonban erős érzelmi töltésű kifejezés, ami szembesülést, szembenézést jelent. Nem egyértelműen negatív vagy pozitív előjelű, elsősorban szituáció- és személyfüggő, hogy ki, hogyan viseli a konfrontációt. Egyesek kifejezetten eszközként használják beszélgetéseikben annak érdekében, hogy tisztább képet kaphasson a másik fél önmagáról, vagy problémájáról. A békésebb úton járó segítők, szakemberek nem alkalmazzák, mert agresszívnek vélik, ezért inkább más eszközt (pl. párbeszéd) használnak.

4.13 A passzív, az asszertív és az agresszív személy viselkedési jegyei

Alapvetően az embereket 3 féle működési mód, kommunikációs stílus jellemzi az életben, kapcsolataikban: agresszív, passzív vagy pedig asszertív/önérvényesítő.

Az **agresszív** embert egyszerűen onnan ismerni fel, hogy meg akarja mondani másoknak, hogy mit tegyenek: irányítani, uralkodni akar, akár kemény harc árán is.

A **passzív** hagyja, sőt néha kifejezetten igényli, hogy mások mondják meg neki, mit tegyen és azt is teszi, így alárendelt szerepekbe kerül kapcsolataiban.

Az **asszertív** egyszerűen tudja, hogy mit akar és azt is teszi. Nem hagyja, hogy mások döntsenek helyette és ő sem hoz döntéseket mások helyett, ellenben hatékonyan együttműködik másokkal.

4.14 Asszertivitás – agresszivitás – szubmisszivitás

A kommunikációban való részvétel, a résztvevők attitűdje szempontjából háromféle lehet: agresszív, asszertív vagy szubmisszív (passzív). Az alábbiakban e három fogalom meghatározást mutatjuk be.



Az egyik szélsőérték, vagy megközelítés az **agresszivitás**. Az agresszió (a latin *agressio* szóból, jelentése: támadás) minden olyan viselkedésforma, amelynek célja másnak testi sérelmet vagy kárt okozni (a fajtárs eltávolítására irányuló magatartás). A kommunikációban természetesen az agresszió a másik elnyomását, uralását jelenti, amikor nem engedi szóhoz jutni, és csak a saját igazát hajlandó elfogadni, a másik félnek nem lehet szava. Az agresszív kommunikáció nem megoldást keres az agresszív fél, hanem győzni akar a másik felett.

Az **asszertivitás**, vagy asszertív kommunikáció egy olyan tanulható készség, vagy viselkedés, amikor valaki magabiztosan tud megnyilvánulni érzelmileg nehéz szituációban is, anélkül, hogy passzív vagy agresszív lenne. Az asszertívan viselkedő ember kommunikációjának célja a konfliktus megoldása, miközben minden részt vevő fél igényeit szem előtt tartja – nem hódol be (passzív), és nem próbálja dominálni a másik felet (agresszív).

A **szubmisszivitás** a behódolást, alárendelődést jelenti. Ez történik akkor, amikor agresszíven kommunikáló személlyel találkozunk és megadjuk magunkat az ő beszédének, megnyilvánulásainak, feladjuk saját gondolatainkat, passzívak leszünk a kommunikációban.

Természetesen a munkahelyi kommunikációban (is) a legelőrevívőbb, ha megpróbáljuk az arany középút, azaz az asszertív technikát alkalmazni, ezért itt, részletesen ennek a kommunikációs módnak a sajátosságait mutatjuk be.

Ahogy korábban már leírtuk, az asszertivitás olyan kommunikációs módszer, amely ötvözi az önérvényesítést és a mások érdekeinek figyelembe vételét.

Az asszertív megnyilvánulásoknak két kritériumnak kell megfelelniük:

1. Őszintén tudósít érzéseinkről, vágyainkról, szükségleteinkről,
2. Mindezt úgy, hogy közben a másik érzéseit, vágyait, szükségleteit is meghallgatjuk és tiszteletben tartjuk.

Az **őszinteség** mindennek az alapja, és ha az alap csúszkál, akkor semmi értelme építkezni rá, mert összedől a végén!

Őszintének lenni nem is olyan egyszerű, mint ahogy mondják. Különösen azért, mert sokszor fel sem tűnik, hogy valójában nem vagyunk őszinték, még önmagunknak is hazudunk – és gyakran elhisszük, hogy az az igazság. S ha végre sikerül őszintének lenni első lépésként önmagunkhoz, az életünk is egy kicsit a helyére zökkenhet, és közelebb kerülhetünk a saját boldogságunkhoz, az álmaink eléréséhez.

Félelem nélküli önértékelés az egyik alapja az önmagunkhoz való őszinteségnek. Merjük vállalni azt, amilyenek vagyunk – és ne ostorozzuk ezért magunkat, hanem legyünk kedvesek magunkhoz, akármilyenek is vagyunk.

Őszintén nézzünk szembe hiányosságainkkal, hibáinkkal, ki nem mondott szavainkkal, mert csakis ezek felismerésével tudunk javítani magunkon, s majd építkezni! Őszinteség. Felismerés. Javítás. Építés.

A **tisztelet** más iránt érzett elismerésünknek, megbecsülésünknek, cselekedeteinkben nyilvánított érzése. Középpontjában az egyenlőség és a mások iránt tanúsított empátia áll.

Az asszertivitás tanulható, fejleszthető, elsajátítása elősegíti és megkönnyíti a konfliktushelyzetek megoldását.

Ha sikerül meghallgatással kezdenünk egy érzelmileg túlfűtött beszélgetést, nagyobb esélyünk van a megegyezésre. Elismerni a másik érzéseit és vágyait természetesen nem jelenti azt, hogy egyet is értünk vele. Mindemellet használtuk a szendvics módszert is: egyet nem értésünket becsomagoltuk a meghallgatás és a konstruktív javaslat közé.

Ugyanúgy, ahogy a testünket is sok idő és energia karban tartani, vagy épp formásabbá varázsolni, kommunikációnk fejlesztése sem pár órás feladat. Gyakorlással ugyanakkor egyre jobbak és jobbak lehetünk. Fontos tudni azt is, hogy mind a négy kommunikációs stílus megtalálható mindenki-ben, és hogy teljesen normális, ha néha így, néha úgy reagálunk. Senki nem 100%-ban asszertív. Amikor dühösesek vagyunk, könnyebb agresszívan, amikor szomorúak vagyunk, passzívan viselkedni.

Az önbecsülés, a pozitív énkép

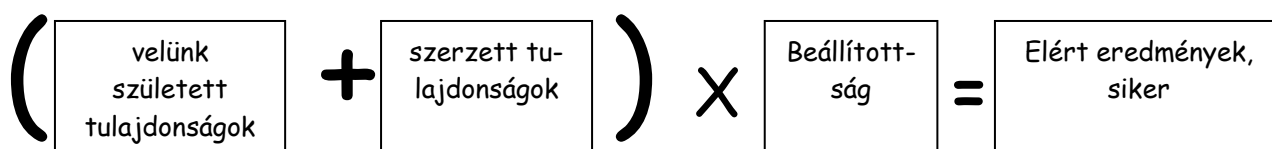
A magyar nyelvben az önérvényesítés és az angol assertivity kifejezés valamiféle rámenősséget sugall. Annyiban valóban rámenősségről van szó, hogy az egyén érdekeit érvényesíti. Ez azonban csak akkor valódi érdekérvényesítés, ha megfelelő önbizalom birtokában, mások és azok érdekeinek elfogadásán és tiszta kommunikáción alapszik. Nem önérvényesítés az, ha érdekeinket erőszakosan, mások feletti hatalmunk által vagy mások kijátszásával, manipulálásával érvényesítjük, mert ezek a viselkedések félelmen alapszanak. A saját képességeikben bizonytalanok nem merik nyíltan felvállalni érdekeik ütköztetését, csak felülről vagy hátulról támadva mernek érdekeikért fellépni.

A nem asszertív attitűdök és viselkedésjegyek a gyakori, legtöbbször a gyerekkorban történt elutasítás és negatív ítélet következtében alakulnak ki. Az egyén énképének formálódása erősen függ a környezet visszajelzéseitől. Ha sok a negatív visszajelzés, az egyén negatív képet alakít ki önmagáról. Azonban még gyermekkorunkban sem vagyunk teljesen kiszolgáltatva a külvilág visszajelzéseinek.

Megfelelően értékelve a helyzeteket, a visszajelzéseket is differenciáltan lehet értékelni.

Fontos, hogy akár önmagunk, akár mások (különösen gyermekünk) esetében a viselkedést, a tettet értékeljük, és ne a személyt. Mindenki tesz jót és rosszat, viselkedik okosan és bután, elhibáz dolgokat, és kiválóan meg tud csinálni sok mindent. Ezeket a helyzeteket lehet értékelni, de egy-egy helyzet nem minősíti teljességében az egyént.

Ha a beállítottságunkon képesek vagyunk változtatni, akkor megsokszorozhatjuk képességeinket, végül a sikereink nőnek.



A beállítottság (szemléletmódunk, irányultságunk) az elvárásainkból származik. Az elvárásaink hitünküből és érzelmeinküből erednek. Önmagunkban vetett hitünk megfelel az énképünknek.

Az énkép az életünkben szerzett összes tapasztalataink eredménye. Az énkép meghatározza hatékonyságunk és teljesítményünk szintjét életünk minden területén. Pozitív változás életünkben az énkép változásával kezdődik.

Azok az emberek, akik nincsenek tisztában képességeikkel, az önbecsülésük a szükségesnél alacsonyabb, így teljesítményük is alacsonyabb lesz.

Az énkép nem a realitáson alapszik, hanem információkon, amiket igaznak tartunk /szülők, tanárok, rokonok, barátok hatása jelentős/. Bármilyen, amit elhiszünk magunkról, az igazzá válik, mert azzal összhangban cselekszünk.

Énképünket mindazon ingerek, hatások és események aktívan formálják, melyekkel életünk során bármikor találkozunk. Legnagyobb hatásuk azonban a gyermekkori élményeknek van. A gyermek ugyanis éretlensége folytán nem tudja megszünteni az őt érő hatásokat és információkat, képtelen felülvizsgálni, hogy mit érdemes befogadnia és mit nem, ezért válogatás nélkül mindent belsővé tesz (interiorizál) amit gyakran hall, lát vagy tapasztal.

Ha gyerekkorunkban a világ rosszul, hamisan tükrözte vissza tulajdonságainkat, torz vagy őszintétlen visszajelzéseket kaptunk, vagy akár nagyon magas elvárásokkal állítottak minket szembe? Ekkor könnyen torz/hamis énkép alakul ki bennünk saját magunkról: butának,



bénának, kövérnek érezhetjük magunkat, ami még akkor is fennmarad, ha később a környezet újra és újra megcáfolja ezeket.

Az énkép torzulhat negatív és pozitív irányba is.

Lehetséges új tulajdonságok beemelése az énképbe. Vegyük észre és értékeljük, hogy vannak olyan jó tulajdonságaink, melyeket saját magunk fejlesztettünk ki az évek során.

Úgy tudjuk fejleszteni életünk bármely szféráját, ha felemeljük énképünket, növeljük önbizalmunkat, vagyis azt gondoljuk, hogy többre vagyok ennél képes, meg tudom csinálni.

Az **önbizalom**, ez a belső hit egy olyan belső erőt, bátorságot ad nekünk, amellyel érezzük, hogy képesek leszünk véghez vinni amibe belevágtunk. Az önbizalom által hiszünk magunkban, a saját tudásunkban, képességeinkben, teljesítményünkben. Természetesen ennek a tudásnak, képességnek meg kell lennie bennünk. Egy klasszikus mondás szerint, a világ legpusztítóbb ereje, amikor a butaság akaraterővel (önbizalommal) párosul („lelkes hülye”).

A tudás, képesség, ezek ismerete - önismeret - és az ezekben való hit, - önbizalom - együttesen kellene egy jól működő személyiségnek ahhoz, hogy a minél jobban teljesítsen az életben.

Az önbecsülés alappillérei

- 1.) Tudatosan cselekszünk és élünk, nem fojtjuk el az érzéseinket.
- 2.) Elfogadjuk magunkat olyannak, amilyenek vagyunk.
- 3.) Képesek vagyunk az irányításunk alatt tartani saját életünket.
- 4.) Nem akarunk megfelelni másoknak, hűek maradunk értékeinkhez.
- 5.) Vannak céljaink.
- 6.) Hiteles életet élünk, vagyis gondolkodásunk, tetteink és érzéseink összhangban vannak egymással.

Nathaniel Branden pszichológus szerint az önbecsülés ezen a hat alappilléren nyugszik:

1. Tudatos élet

Az igazság néha félelmetes és fájdalmas lehet a számunkra, és bizony nagy a kísértés, hogy mint egy kisgyerek becsukjuk a szemünket, elhítelve magunkkal, hogy amit nem látunk, az nem is létezik. A tudatos élet lényege a tények tisztelete, a valódi jelenlét, a nyitottság az információk iránt, és a külső-belső világ megértésére való törekvés.

A tudatosság fejlesztése:

- informáltság növelése,
- nyílt, interaktív légkör megteremtése,
- állandó tanulás,
- időgazdálkodás,
- siker okainak felismerése.

2. Önfogadás

Saját magunkat is reálisan kell szemlélnünk. Azoknak a gondolatinknak, érzéseinknek, cselekedeteinknek is tudatában kell lennünk, amelyeket nem szeretünk. Az önfogadás lényege az arra való törekvés, hogy elfogadjuk a gondolatainkat, érzéseinket és cselekedeteinket, valamint, hogy felelősséget is vállaljunk értük. Aki elfogadja önmagát, az nem érzi úgy, hogy állandóan valamiféle ítélőszék előtt áll, és így a kritikát vagy az övétől eltérő véleményt negatív érzelmek nélkül fogadja.

Az önfogadás fejlesztése:

- aktív jelenlét az emberi kapcsolatokban,
- tisztelet megadása,
- fölényeskedés-mentes viselkedés,
- feladat-centrikusság,
- tapintatos viselkedés-visszajelzés,
- érzések őszinte, nyílt, de méltóságmegőrző kifejezése.

3. Felelősségtudat

Az emberi fejlődés a függőségtől a függetlenség, a tehetetlenségtől a hatékonyság, a felelőtlenségtől a megbízhatóság felé halad. A felelősségtudat ennek a felnőtt megértése. A felelősségtudat lényege annak a felismerése, hogy felelősek vagyunk a választásainkért, a tetteinkért, a saját életünkért, a jólétünkért, a céljaink eléréséért stb..

A felelősségtudat fejlesztése:

- Értékek, normák tisztázása,
- elkötelezettség a normák betartására,
- kitartás,
- bizalom.

4. Asszertivitás

Olyan viselkedésmódra, amelyre jellemző, hogy bátran kiállunk az értékeink mellett, nem félünk attól, hogy saját magunk legyünk, nem igényeljük mások jóváhagyását ahhoz, hogy azt tegyünk, amit jónak tartunk. Az asszertivitás lényege a hiteles (autentikus) viselkedés, természetesen megfelelő módon, és megfelelő körülmények között.

Az asszertivitás fejlesztése:

- tanulás a hibákból,
- hibázástól való félelem csökkentése,
- véleménykülönbségek tisztelete.

5. Céltudatosság

A céltudatosság biztosítja mindennapjaink és életünk összeszedettségét. A céltudatosság lényege a rövid- és hosszú távú célok tisztázása és követése, a céljaink elérését elősegítő életmód kialakítása, és a következmények folyamatos figyelemmel kísérése (hogy szükség esetén módosítani tudjunk a kitűzött irányon).

A céltudatosság fejlesztése:

- szükséges források megteremtése,

- küldetéstudat,
- összehasonlítás (tény-terv) lehetőségének megteremtése.

6. Hitelesség

A hitelesség a bizalom forrása. Minden szervezetben vannak emberek, akikben meg lehet bízni, és vannak, akikben nem. Az integritás lényege az, hogy azt mondjuk, amit gondolunk, és azt csináljuk, amit mondunk. Az igazmondás, az ígéret betartása, a vallott értékek szerinti élet, a másokkal szembeni igazságos, jóindulatú viselkedés jellemző arra az emberre, akire ráillik ez a szó. Aki saját értékei ellenére cselekszik, az szükségszerűen megsérti saját önbecsülését is.

A hitelesség fejlesztése:

- példamutatás,
- szükség esetén elnézés kérése, megbocsátás,
- visszajelzés igénye (önmagunkról),
- hibák feltárása, felelősségvállalás,
- etikus magatartás jutalmazása.

Milyenek az emberek?

- A különböző helyzetekben különböző módon reagálunk.
- Általában mind a négy viselkedés mintát használjuk, de az arány egyénenként nagyon eltérő!
- Először magunkat kell megfigyelni, hogy mikor vagyunk asszertívek, mikor nem, és ennek alapján tudunk változni.

Az asszertivitás megnyilvánulásai a verbális kommunikációban:

- a szándék, a cél határozott megfogalmazása,
- az érzések nyílt kifejezése,
- egyenes, világos állítások,
- tárgyyszerű szavak,
- kifejezések használata,
- nincs kertelés, mellébeszélés.

Az asszertivitás megnyilvánulásai a non-verbális kommunikációban:

- magabiztosságot sugalló testbeszéd,
- a hang határozott, meleg, nyugodt,
- szemkontaktus,
- nyílt, őszinte szemek,
- egyenes, kihúzott, nyugodt testtartás.

Mire ügyeljünk az asszertív kommunikációnál?

- Álláspontunkat hatékonyan, érthetően kifejezünk!
- Úgy, hogy azt mások megértsék és el is fogadják!
- Ismerjük meg alaposan a másik fél álláspontját!
- Ne minősítsük a kommunikálót!

Milyen az asszertív személy?

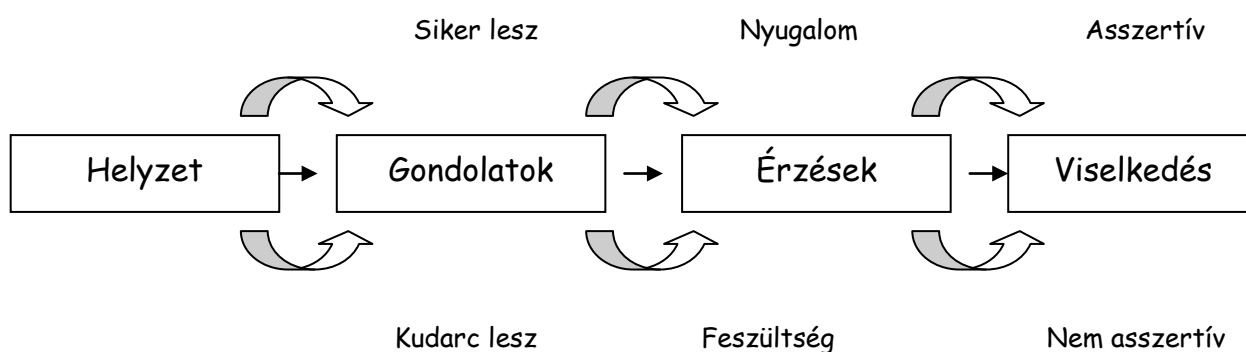
- Meggyőző.
- Céltudatos.
- Elszánt.
- Határozott.
- Következetes.
- Tiszteletben tartja a másik véleményét és annak személyiségét.
- Hatással van más emberekre.
- Úgy elfogadhatja álláspontját, hogy a másik valóban elhiszi, hogy nem neki van igaza.
- Nem vonakodik kényes ügyeket intézni.
- Tud magas pozícióban lévő emberekkel tárgyalni.
- A célkitűzését nehézségek árán is véghezviszi.



Az asszertív viselkedés alkalmazása

Minden helyzetet, amibe bele kerülünk, külön-külön értékelni kell, hogy a megfelelő viselkedést kialakíthassuk

A helyzet értékelése hat az érzéseinkre, élettani állapotunkra, és ezek tovább hatnak a viselkedésünkre.



Amennyiben a helyzetet ijesztőnek, veszélyesnek látjuk, vagy úgy érezzük, hogy kudarcot fogunk vallani, akkor feszültség keletkezik bennünk és reakciónk ennek megfelelően önvédelem lesz.

Ha a helyzetet pozitívnak látjuk, vagyis sikerre számítunk, akkor jól érezzük magunkat, nyitottan reagálunk az eseményekre.