

számítalanszor úgy, hogy védekezésre védekezéssel válaszolunk. Vagy ha a másik fél valamilyen cselekedetével megbántja a lelki ismeretünket, azonnal a *kritikus P*-vel reagálunk. Ez ugyanis könnyebb, mint A-állapotban elgondolkozni azon, vajon nincs-e joga hasonlóan viselkedni, mint ahogyan mi akarunk viselkedni...

De ha a gyakorlatok és játékok végrehajtása révén új tapasztalatokra tesz szert, ezek birtokában sokkal könnyebben (és fájdalom nélkül) képes végrehajtani a képcseréket. Az, hogy szinte játszva, majdnem szó szerint vehető. Ugyanis a játékok esetében is az a feladat, hogy (a játékszabályok figyelembevételével) optimálisan döntsünk. Az ilyen döntések is (az új képbe való) beruházásokat jelentenek. Csak így lehet a jó kommunikáció-mintákat elsajátítani. Az A-állapot megértése önmagában nem alkalmas a *kritikus P* vagy a C állapot megszüntetésére!

## 7. Visszajelzési módszerek

### Az optimális kommunikációhoz visszajelzések szükségese

*Kunst des Dialogs* (A dialógus művészete) című művében (69) Josef Rattner egyebek között ezeket írta: „Furcsa ellentmondás, hogy az embernek a Holdra már sikerült eljutnia, de még ma sem tudja, hogyan érintkezék embertársaival... Pedig az embereknek ahhoz, hogy meg tudjanak küzdeni problémáikkal, szükségük van az őszinte beszélgetésekre, egymás megértésére. Erre azonban iskoláink nem készítik fel az embereket. Fejlődése, növekedése közben mindenki rengeteg egymás mellé beszélést, haragos ordítózást, szidalmazást, dühöngést, valamint szülőitől és oktatóitól származóan kioktatást él át... Ettől mindenkinél a tudatalattijában kialakul a vágy, hogy beszéd révén érvényesüljenek, rohanjanak le másokat, hogy megfélemlítsék „győzzék meg” őket...”

Valódi dialógust csak azok tudnak egymással folytatni, akiket érdekelnek embertársaik. Csak az képes másokat igazán meghallgatni és nekik válaszolni, aki lemond a hatalomról és az erőszakról. Ne feledjük el, hogy az *értelem szó* a *megértési* igéből származik. Márpedig értelemesnek csak azok az emberek nevezhetők, akik megtanulták, hogy mások gondolatait félelem és védekezési mániával nem érkeztetjük vissza a telekkönyvi hivatalból!” (Josef Rattner: *Der schwierige Mensch*, p. 99/100).

Ahhoz, hogy valóban jól tudjunk kommunikálni embertársainkkal, célszerű a visszajelzés módszerét alkalmazni.

Íme egy példa:

*Meier ír:* Elkészült-e már a jelentéssel, Müller kisasszony?

*Müller kisasszony:* Hogyan készülhettem volna el vele, ha Karsten még mindig nem érkezett vissza a telekkönyvi hivatalból!

*Meier úr:* Nem az építésekkel, hanem a pénzügyekkel kapcsolatos jelentésre gondoltam!  
*Müller kisasszony:* Az már régen készen van.

Ha Müller kisasszony alkalmazta volna a visszajelzés módszerét, a beszélgetés sokkal simábban bonyolódhatott volna le:

*Meier úr:* Elkészült-e már a jelentéssel, Müller kisasszony?

*Müller kisasszony:* Az építésekkel kapcsolatos jelentésre gondol?

*Meier úr:* Nem, nem, a pénzügyi jelentésre gondoltam!

*Müller kisasszony:* Az már készen van.

*Meier úr:* Akkor kérem, hozza be!

Itt fölvetődik a következő kérdés:

#### **Kinek a dolga a visszajelzés?**

A válasz: Tulajdonképpen a beszélőé volna, de ha az nem teszi meg, a másik félnek kell megtennie. Nevezzük a beszélőt leadónak (L), a másik felet pedig vevőnek (V). A kommunikáció egyik alap-törvénye ezután a következőképpen fogalmazható meg:

Ha L valamit mond V-nek és az nem érti meg, illetve csak részben vagy tévesen érti meg – azért valójában L felelős.

#### **Gyakorlat:**

Tartsunk önvizsgálatot: Kit hibáztatunk, ha valaki nem értette meg kérdéseinket, megjegyzéseinket vagy utasításainkat?

#### **Gyakorlati következtetések:**

A jó apa gondoskodik visszajelzésről, ha kér valamit a fiától.

A jó főnök gondoskodik visszajelzésről, amikor utasítást ad.

A jó alkalmazott is gondoskodik visszajelzésről, ha a főnöke elfeledkezett visszajelzés adásáról.

A jó eladó is gondoskodik visszajelzésről, mielőtt az ügyfél aláírná

a szerződést. Az ügyfél ebben az esetben nem állíthatja utólag, hogy más dolgot akart volna megvásárolni.

#### **Gyakorlat:**

Gondoljuk végig, hogy mi magunk hogyan kommunikálunk otthon, a munkahelyünkön és a barátainkkal. Vajon szoktunk-e élni a visszajelzéssel?

Igen  Nem

Aki *igennel* válaszol, biztosan tapasztalta már a visszajelzés kedvező hatását.

Aki *nemmel* válaszol, tegye fel magának a kérdést: „Vajon nem lennének-e sikeresebbek a kommunikációim, ha alkalmaznám a visszajelzéseket?”

#### **A visszajelzés végrehajtása**

Visszajelzés szemponyjából kétféle kezdeti szituáció különböztethető meg.

1. L meg akar bizonyosodni, hogy V megértette-e a mondanivalóját.

2. V meg akar bizonyosodni arról, jól értette-e meg L-t.

Az is meg kell azonban mondanunk, hogy az a beszélgetőtárs, aki rendszeresen közli, hogy „követi mondanivalónkat”, szintén a visszajelzés módszerét alkalmazza.

*A kommunikáció szemponyjából előnyös visszajelzési módok*

#### *1. Indirekt beszéd alkalmazása*

Indirekt beszédről (avagy körülírásról) akkor van szó, ha valamilyen közlés tartalmát nem szó szerint, hanem a saját szavainkkal adjuk vissza. Ellentéte a direkt beszéd, másképpen idézés, amikor szó szerint idézzük az elmondottakat.

Példa idézetre: Waldheim tegnap este a sajtókonferencián ezeket mondta: „Mindent megteszünk, ami lehetséges, hogy a helyzetet tisztázzuk. Megbízom tehát X-et azzal, hogy az összes dokumentumot a rendelkezésünkre bocsássa.”

Példa indirekt beszédre: Waldheim tegnap este a sajtókonferencián elmondta, hogy mindent megtesz a helyzet tisztázása érdekében. Közölte, hogy X-et megbízta, bocsásson rendelkezésünkre minden szükséges dokumentumot.

### Értelem és cél

#### 1. Tiszta helyzet teremtése

Csak akkor várható el értelmes beszélgetés egymással és nem egymás mellett való elbeszélés, ha világos kiindulási helyzetet hozunk létre.

#### 2. A félreértések elkerülése

Gyakori eset, hogy V félreérti, amit L mond. De ha V időnként rákérdez, hogy helyesen értelmezte-e, amit hallott, elkerülhetők a félreértések. L-nek ez ugyanis alkalmat ad arra, hogy ismételtén elmagyarázza, tulajdonképpen mit is akart mondani.

#### 3. Simogatás kiosztása

Sokan azért tartózkodnak a visszakerdezéstől, mert félnek attól, hogy a másik ezt úgy értelmezi, hogy nem figyeltek oda, mit is mondott. Ám a valóságban a helyzet éppen az ellenkezője: A visszakerdezés győzi meg őt arról, hogy az illető igyekszik mindent helyesen megérteni. A visszakerdezés közvetlen módon jelzi, milyen fontos a másik az illető számára, vagyis pozitív simogatásnak felel meg.

Ismét csak erre hivatkozhatunk:

**Nem az az igaz, amit A mond, hanem az az igaz, amit ebből B meghall (legalábbis B számára).**

#### 2. Zárt kérdés

Zártnak nevezzük az olyan kérdést, amelyre csak igennel vagy nemmel lehet válaszolni.

#### 3. Nyitott kérdés

Nyitottnak nevezzük az olyan kérdést, amelyre egyáltalában nem lehet igennel vagy nemmel válaszolni.

Példa a zárt kérdésre:

A férj: Becsukta az összes ablakot?  
Az asszony: Igen.

Példa nyitott kérdésre:

A férj: Mit szólsz ehhez az új lemezhez, amelyet most vásároltam?  
Az asszony: Nagyon tetszik!

### Értelem és cél

#### Zárt kérdés

Megkönnyíti a kommunikációt, mert elég igent vagy nemet mondani, illetve bólintani vagy a fejünket rázni, esetleg csak hümmögni. A zárt kérdés különösen a következő esetekben tesz jó szolgálatot:

- a) ha gyorsan akarunk valamilyen információhoz jutni;
- b) ha a beszélpartnerünk nagyon szófukar;
- c) ha egy sor kérdéssel olyan információhoz igyekszünk jutni, amellyel a másik fél nem rendelkezik, azonban vannak olyan részinformációi, amelyek nincsenek a mi birtokunkban.

Az orvos például céltudatosan fölített zárt kérdésekkel tisztázza, melyek páciense fájdalomának az okai. Ha nyitott kérdéseket intézne orvosilag képzetlen pácienséhez, sokkal több időre volna szüksége a helyes diagnózis felállításához.

### Nyitott kérdés

Ha azt akarjuk, hogy a másik fél őszintén megnyilatkozzék, nyitott kérdéseket kell neki föltenni. Ha például a férj így tenné fel a kérdést: „Tetszik-e neked az új lemez, amelyet vásároltam?” – előfordulhatna, hogy akkor is igenlő választ kap, ha a lemez a partnernek nem is tetszett olyan nagyon. De ha így kérdez: „Mit szólsz ehhez a lemezhez, amelyet most vásároltam?” – a partner kénytelen egész mondattal válaszolni, vagy legalábbis ennyit mondani: „Tetszett.” A kérdés ilyen módon való felvetése nem sugallja az egyszerű beleegyezést.

### 4. Szuggesztív kérdés

Orientáló vagy irányadó kérdésnek is nevezhetnénk.

A szuggesztív kérdések eleve valamilyen véleményt tartalmaznak. A kérdező feltételezi, hogy a másiknak hasonló a véleménye, vagyis eleve befolyásolja a választ (szuggesztív) anélkül, hogy a válaszoló ennek tudatában lenne.

### Példa:

Bíróági terem. Müller urat tanuként idézték be, mert látta, amint a gyanúsított eltávozott a tett helyszínéről. A tanúk padján ül, keresztkérdéseket tesznek fel neki, ideges (ez elköböszti az állapotát) és a feltett kérdésekből csak mintegy 60–70%-nyit ért meg.  
Az ügyész: „Tehát látta, amint a gyanúsított kiszaladt az épületből?”  
Müller: „Igen, láttam.”

A tanuban valószínűleg nem tudatosodott, hogy az ügyész a kérdésével egy szaladó ember képét vetítette eléje. A kérdésből azt értette ki, hogy látta-e a gyanúsítottat az épületből kimenni. Az esküdtek azonban a válaszból arra a következtetésekre jutottak, hogy a gyanúsított kiszaladt az épületből.

A szuggesztív kérdések veszélyes volta az első pillanatban nem teljesen nyilvánvaló és ezért a veszélyt általában nagyon alábecsülik.

### Értelem és cél

A szuggesztív kérdések többnyire manipulatív jellegűek. Ha tisztesleges kommunikáció a célunk, ne használjunk szuggesztív kérdéseket, vagy ha mégis megesszük, tegyük tisztában a kérdezővel a szuggesztív voltával. Ugyanis a szuggesztív kérdésre adott feleletért inkább a kérdező, mint a válaszoló a felelős. Ha például az előző példabeli tanút utólag azzal vádolnák, hogy állítása szerint a gyanúsított futva távozott, noha a valóságban csak kísétált, a tanú ezt felháborodottan tagadná. A kérdezettek általában nem veszik észre, hogy szuggesztív kérdést kaptak. Az ügyésznek azonban tudnia kellett erről, hiszen ő fogalmazta meg ilyen céllal a kérdést.  
Kérem az olvasót, gondolkozzék el, hajlamos-e szuggesztív kérdések feltevésére.

A szuggesztív kérdéseknek csak akkor van pozitív kommunikációs értékük, ha a hangulatot javító céllal hangoznak el. Tegyük fel, hogy a kommunikáció sikere veszélyben forog, mert valami megzavarta a menetét (képcsere szükséges, köd stb.). Ilyenkor célszerű helyreállítani a jó hangulatot. Vissza kell térni a beszélgetés egy olyan pontjához, amikor a kommunikáció még zavartalanul folyt és mondjuk ezt: „Egyetértünk tehát abban, hogy ez így és így helyes?” Ezzel a mondattal tudatosan megkönnyítjük, hogy helyeseljenek, ami lehetővé teszi, hogy ismét egymással és ne egymás mellett elbeszélve kommunikáljanak.

### 5. Aktív odafigyelés

Azzal a móddal, ahogyan a beszélgetésre odafigyelünk, kifejezhetjük tetszésünket vagy nemtetszésünket. Meg kell említenünk ezzel kapcsolatban Thomas Gordon munkásságát (l.: irodalomjegyzék). Szerinte egy kommunikáció csak akkor lehet sikeres, ha V világosan jelzi L-nek, hogy akceptálja, vagyis „OK-nak tartalak” üzenetet küld neki. Gordon megállapította, hogy az úgynevezett elfogadási, illetve visszautasítási nyelv használatának előre jelezhető következményei vannak. Ha részletesen megvizsgáljuk az elfogadás-ként vagy visszautasítás-ként adott jelzéseket, megállapítható, hogy a visszautasítás jelzője mindig vagy a kritikus P, vagy a síró C, az elfogadás viszont a jóságos P vagy a vidám C műve.  
A visszautasítási nyelv a következő jelzéseket használja: lemi-

nóstités, előítélet, kritizálás, prédikáció, moralizálás, parancsolgatás, beavatkozás, betolakodás, közbeszólás, irányítgatás.

Ezek a jelzések a beszélgetőtársban a következőket idézik elő:

- Félelem (minthogy megálmádottnak érzi magát, védekezési reakció várható)
- Szorongás (már csak arra vár, hogy az „el-lenséget” végre lelhessen)
- Lövészárok-pozíció (már csak arra vár, hogy az „el-lenséget” végre lelhessen)
- Ok arra, hogy ne beszéljen üzleti problémáiról
- Bűntudat
- Fenyeggettség érzése
- Nem-OK érzés

Gordon ezenkívül azt is megállapította, hogy az elfogadást világosan jelezni kell.

A világos jelzésre azért van szükség, mert aki bizonytalan önmagában, az „OK-vagy” üzenet elmaradását automatikusan visszautasításnak értelmezi. Ez félreértéseket okozhat. De a partner az „OK-vagy” üzenetnek akkor is örül, ha biztosnak érzi magát. Ez ugyanis pozitív simogatást jelent a számára.

Sok embernek ez a véleménye: A kritika elmaradása dicséretként értendő. Az igazság azonban az, hogy a bizonytalan ember a pozitív simogatás elmaradását kritikaként fogja fel. Ez megakadályozza őt az elfogadási nyelv használatában, vagyis apró pozitív simogatások adásában a következők révén:

- odafigyelés
- visszajelzés
- pozitív megjegyzések

Gordon megállapítja: „Elfogadást érezni és éreztetni két különböző dolog... Ha a másik fél az elfogadástól nem szerez tudomást, akkor az nem is lehet rá hatással... meg kell tehát tanulnunk az elfogadás kimutatását... Ehhez viszont megfelelő ismeretekre van

szükség... Az emberek hajlamosak az elfogadást valami passzív dolognak – valamiféle hangulati állapotnak, magatartási módnak, érzésnek tartani.”

### Egy kísérlet eredménye

100 vezető beosztású férfinak felolvasták a következő apró jelentet:

Vacsoraidő:

Asszony: Ízlik a főztöm?

Férj: Hmm!

Asszony: Mondd már, hogy ízlik-e!

Férj: Ha nem ízlenék, azt már tudomásodra hoztam volna.

Megkérték a résztvevőket, minősítsék a beszélgetést. 71-en helytelenek, neveletlenek és rossz kommunikációnak minősítették.

De ugyanezeknek a vezetőknek a tesztelése azt bizonyította, hogy a többségük munka közben így viselkedik. Egyikük ezt így fejezte ki: „Ha a beosztottam munkájával nem vagyok megelégedve, rögtön közlöm vele.” Így válaszolt az illető a következő kérdésre: „Mi a véleménye a munkahelyi dicséretéről?”

### A visszautasítás nyelvezte:

#### 1. Nem-verbális kommunikáció

Itt a testbeszéd adott visszajelzésekről van szó. Ezek skálája a szemöldök helytelenítést kifejező felhúzásától (kritikus P) egészen az elutasító gesztusokig terjed. Mi magunk gyakran nem vagyunk tudatában ezeknek a jelzéseknek, mások azonban észreveszik azokat rajtunk.

### Az elfogadást a következők jelzik:

A beszélő szemébe nézünk, bátorítónan bólogatunk, testünkkel a beszélő felé fordulunk stb.

## Gyakorlat

Figyeljük meg a magatartásunkat, miközben olyan valakivel beszélünk, akit nem kedvelünk (nem fogadunk el). Állapítsuk meg, hogy a visszautasítás mely jelzéseit részesítjük előnyben. Megismerve a jelzéseket, leszoktathatjuk magunkat a használatukról.

Figyeljük meg másoknál, hogy milyen testjelzésekkel fejezik ki, hogy nem kedvelnek, nem fogadnak el bennünket. Ebből a szempontból a legjobb kísérleti alanyok a következők: morcos, rosszkedvű pincérek; kiszolgálók; üzleti eladók és hivatalnokok.

## 2. Beavatkozás

Gyakori eset, hogy a másikat egyszerűen nem hagyják békében. Így szokott bánni az anya gyermekével, a főnök a beosztottjával – beavatkoznak a dolgaiba. Miért teszik ezt? Gordon számos okot sorol fel. Ezek közül azonban csak a legfontosabb 4 okot említem meg. Gordon ismerteti egy gyermek esetét, aki homokvárat épített. Türelmetlen apja folyton beavatkozik a várépítés menetébe és ezzel nem-OK jelzéseket küld a gyermek felé:

a) *Az apát nyugtalanítja, hogy a gyermek esetleg hibát követhet el (kritikus P) és ezért így szól: „Építsd a várat messzebb a víztől, hogy a hullámok ne rombolhassák le”.*  
Amikor a szülők tanácsokkal látják el gyermekeiket, ezt mindig azzal indokolják, hogy meg akarják őket kímélni a csalódásoktól. A tapasztalatokat azonban nem lehet átadni, azokat a gyermekeknek is tapasztalniuk kell. Az persze teljesen érthető, hogy az apa jószágos P-je meg akarja kímélni gyermekét a kellemetlen csalódásoktól. De ha folyton beavatkozik, azt a gyermeket a nem-OK üzenetek sorozatának érzi. Nem maga a tény az, tehát, ami kifogásolható, hanem a beállítottság (és a gyakoriság).

b) *Az apa szeretne büszke lenni gyermeke teljesítményére: „Néz-zétek, milyen szép várat épített a fiam!”*

c) *Rá akarja kényszeríteni a fiára a saját véleményét arról, hogy mi a helyes és helytelen: „Nem kellene-e a várat árokkal körülvenni?”* (Kísérlet arra, hogy fiára a saját véleményét erős zakolja rá.)

d) *Érezni szeretné, hogy gyermekének szüksége van rá: „Hadd segítsen egy kicsit apu...”*

A beavatkozás hiánya tehát felfogható elfogadásként. A beavatkozás elmaradása azonban nem fajulhat közömbösséggé. A közömbösség abban mutatkozik meg, hogy az illető sem a másik fél tevékenysége közben, sem utána nem mutat semmiféle érdeklődést. A beavatkozás elmaradása abban az esetben jelent OK-üzenetet, amikor a másik fél (büszke C-je) a véleményünkre kíváncsi (elismerést vár a jószágos P-től), megfelelő érdeklődést mutatunk.

A beavatkozás közvetett jelzései a következők:

Ezt egyedül nem tudod megcsinálni.

Nem vagy OK.

Szükségem van a segítségemre.

Nem bízom az ítélőképességében.

Nem vagy jó szakember, eladó, partner.

Vigyázz, mert hibázhatsz.

Vigyázz, mert esetleg blamálsz majd engem.

A beavatkozás elmaradásának közvetett jelzései a következők lehetnek:

Ezt egyedül is meg tudod csinálni.

OK vagy.

Bízom benned.

Bízom az ítélőképességében.

Jó szakember, eladó, partner vagy.

Nem fogsz hibázni, biztos vagyok benne.

Jó munkát fogsz végezni.

## 3. Aktív odafigyelés

Az emberek többsége azt hiszi, hogy a beszédre való odafigyelés passzív dolog. Gordon vitatja ezt, noha elismeri, hogy a hallgatag odafigyelés (vagyis az illető nem szakítja félbe a másikat) az elfogadást kifejező nyelvezet egyik jelzése. Gordon azonban kiegészíti ezt azzal, hogy a hallgatásnak nem szabad túl sokáig tartania. Akkor ugyanis hasonló volna a helyzet, mint a könyv 185. oldalán tárgyalt példában, ahol az OK-üzenet elmaradását a másik fél

nem-OK üzenetnek értékeli. Gordon ezért bevezette az aktív odafigyelés fogalmát.

Abból indult ki, hogy egy ember akkor kezd kommunikációt egy másikkal, ha van valamilyen kielégítetlen szükséglete. Ha visszautasításban részesül, emiatti nem-OK érzése következtében nem tud majd jól kommunikálni, vagyis nem tudja jól kifejezni, mit is akart eredetileg mondani. Aktív odafigyelésre tehát különösen akkor van szükség, ha jó kapcsolatra van szükség, vagyis ha a másik érzéseit, gondjait vagy örömeit akarja megosztani velünk.

*Az aktív odafigyelésnek két változata van:*

1. verzió: Ezt Gordon ajtónyitónak nevezte el, mert nyitva tartja az „ajtót” a valódi kommunikáció előtt. Ezek olyan jelzések, amelyek nem tartalmaznak a figyelő személyes gondolatait, értékeit és érzelmeit. A jelzések a másik felet arra készítetik, hogy a saját gondolatait, indokait és érzelmeit közölje. Kinyitják előtte az ajtót... a legegyszerűbbek az olyan semmire sem kötelező jelzések, mint aha, óh, hmm, érdekes, valóban, mit nem mondasz, tényleg.\*

Vannak, akik a beszédre való ösztönzést világosabban adják meg: Beszélj már... Szeretnék róla többet hallani... Érdekel az álláspontod... Mondd el gyorsan... kíváncsi vagyok... Mesélj el mindent... Rajta, hallgatom... Látom, ez nagyon fontos számodra...

Az ajtónyitó kifejezések alkalmasak arra, hogy a másik felet a beszéd megkezdésére vagy folytatására ösztönözzék. Továbbá néha hagyják a labdát... Az ajtónyitó kifejezések értelemszerűen a következőket jelentik:

Jogod van elmondani, amit érzel.

Gondolkodó és érző személyként tiszteletben tartalak. Tanulhatnék tőled.

Valóban kíváncsi vagyok a véleményedre.

Gondolataidat érdemes meghallgatni. Érdekelsz.

\*Fontos annak figyelembe vétele, hogy a hangjelzés a döntő. Ha a fenti mondatokat gúnyosan mondja el valaki, az ajtó természetesen be fog „zárulni”.

„Akad-e valaki, aki ilyesféle megnyilvánulásra nem reagál kedvezően? Van-e valaki, aki nem örül, ha jónak, értékesnek, megbecsültnek, kellemes és érdekes embernek tartják?”

2. verzió: Emlékeztetünk arra az esetre, amikor az illető mondanivalóját nem szó szerint, hanem tartalom szerint értjük meg (a saját szavainkkal megfogalmazva). Gordon az ilyesféle körüírás egyik formáját nevezte az aktív odafigyelés tulajdonképpeni módszerének:

**Egy kérdésnek a másik fél gondolatmenete szerinti megfogalmazása.**

Ez azt jelenti, hogy a kapott információt nem igyekszünk kiértékelni, hanem körüírni módon (információgyűjtő A) kérdezzük vissza. A visszakérdésnek ez a módja arra készíti a beszélőt, hogy tovább beszéljen, mert tudja, hogy információit meghallották ugyan, azonban nem tudták kiértékelni.

Íme egy példa:

*Alkalmazott:* Ma megint olyan szörnyű nap van!

*Munkatárs:* Maga mindig csak elégedetlenkedik! (Kritikus P)

Az alkalmazott itt meglamadottnak érezheti magát és emiatt:  
a) nem lesz képes a dühét kifejezésre juttatni és  
b) valószínűleg védekezésbe kezd.

Aktív odafigyelés esetében a fenti jelenet valószínűleg a következőképpen folyta le:

*Alkalmazott:* Az ember kénytelen mindig csak mérgelődni! Ma megint olyan szörnyű nap van!

*Munkatárs:* Úgy látom, rossz a kedve.

*Alkalmazott:* Először is ma lekéstem a helyi járatot. Másodszor egy kövér debella elhappolta előlem a taxit és harmadszor, a baloldali lift ma megint nem jár.

*Munkatárs:* Remélem, jobban folytatódik a napja, mint ahogyan kezdődött! (Jóságos P)

Mint látható, valóban érdeklődni kell a másik fél véleménye, problémái és érzelmei iránt, vagyis a J. Rattner szerinti értelemben vett valódi kontaktust kell kiépíteni embertársainkkal (l.: irodalomjegyzék /69/).

#### Még egy utolsó megjegyzés:

A visszajelzési módszerek a kommunikáció megkönnyítésére való, megnehezíteniük nem szabad azt. Tökéletesen érvényes rá C. G. Jung egyik alapvető megállapítása: „Az elméletből tanulj meg mindent, amit csak lehet, de amikor meglátogatod a páciens, felejtse el a tankönyvet!”

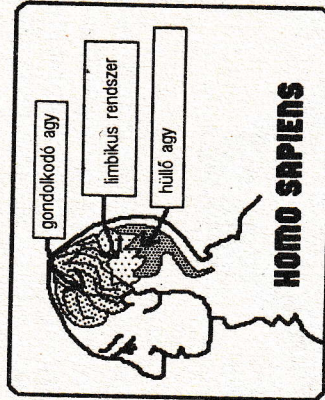
**Tanulj meg mindent, amivel a kommunikáció javítható. De amikor szembe kerülisz a másik emberrel, felejtse el az elméletet. Az emberre figyelj, ne a mondánivalójára!**

A visszajelzési módszerek, mint a nevük mutatja, *módszerek*, tehát megtanulhatók. De mint minden más megtanult képességet, ezt is alkalmazni kell. Az elmélet egymagában, annak gyakorlati alkalmazása nélkül nem alkalmas a siker elérésére. Aki valóban jól akar kommunikálni, gyakorolja be jól a módszereket!

## 8. Bio-logika / Pszicho-logika

*A bennünk lakozó hulló...*

„Freude durch Stress” (14) (Örömszerzés stressz révén) és „Psychologisch richtig verhandeln” (15) (Pszichológiailag helyes tárgyalási módok) című könyveimben már elmondtam, hogy az agynak különböző funkciójú részei vannak. Az egyik fajta osztályozás McLeantól származik (54). Az osztályozás alapja az agy megfelelő részének (fejlődéstörténeti) kora:



Az agy legrégebbi része tehát a *hüllőket* képviseli bennünk. Ez a rész készlet bennünket arra, hogy felvegyük a küzdelmet, vagy harc nélkül elmeneküljünk, ha veszély fenyeget bennünket, ha féltünk, bizonytalanok, dühösesek, haragosak, irigyek, féltékenyek stb. vagyunk. Agyunknak ez a része (szinte) teljesen képtelen a tanulásra. A tudást az élőlények sok-sok ezer nemzedéken át genetikailag „szerzik meg”. A csirke kibújik a tojásból és azonnal „tudja”, hogyan kell futkosnia és a magokat fűszedgetnie. A csirke ezzel a tudással születik (ellentétben a „magasabbrendű” élőlényekkel, amelyeknek ezt a tudást előbb meg kell szerezniük).

beosztott valami hibát követ el és rögtön tudja, ezt a főnök ismét gúnyolódásra fogja kihasználni. Mit lehet ez ellen tenni?

Íme egy konkrét eset:

*A beosztott:* Főnök, közlőnm kell önnel valamit. De félek, hogy rettenetesen meg fog szidni érte...

(Akad-e olyan főnök, aki a saját véleménye szerint „rettenetesen le szokta szidni” a beosztottjait?)

*A főnök:* Hogy-hogy? Ilyen volnék? Előfordult-e már...

*Beosztott:* Borzasztó hibát követtem el és félek önnek bevallani...

*Főnök:* Hát mondja már el. Eddig még talán senkinek sem törttem be a fejét...

Ha most a beosztott elmondja, milyen hibát követett el, a főnök igazán nem „szidhatja meg rettenetesen”. Azt megmondhatja, hogy tényleg komoly a hiba (ami meg is felel a valóságnak). Megmondhatja, hogy a beosztott figyelmetlenül dolgozott... de igazságtalanul vagy sértően nem viselkedhet. Ugyanis előre kijelentette, hogy ő nem olyan, amilyennek hiszik. Ha mégis igazságtalanul viselkednék, a beosztott ezzel szerelhetné le: „Na ugye, hogy okkal féltem öntől!” Ezáltal a beosztott kerül fölnybe a főnökéhez képest.

**21. gyakorlat: A talicska-ellenes módszer**

De mi van akkor, ha az ellenkező oldalon állunk? Ha van egy alkalmazottunk, ipari tanulóknk, diákunk, vagy fiacskánk, aki folyton a talicskamódszert alkalmazza ellenünk? Ha valaki hideg fejjel nem azért manipulál bennünket, hogy a túlzott szidalmazás ellen védekezünk, hanem azért, hogy a *megérdemelt kritikától* megszabaduljon? Mi a teendő ebben az esetben?

A módszer a következő: Ha a másik fél ismételten a talicska-eljáráshoz folyamodik, vágjunk elébe és mondjuk ezt: „Maga csak azért mondja ezt, hogy ne merjem kritizálni. Vagy ha mégis kritizálok, azt mondhasa: Ugye megmondtam?” Vagyis a saját fegyverét kell az illető ellen fordítani. Erre kénytelen lesz így válaszol-

ni: „Szó sincs róla! Természetesen kész vagyok az ön kritikáját meghallgatni...”

**A visszajelzés gyakorlása**

**22. gyakorlat: Zárt kérdés (2-12 személy)**

A következő gyakorlatok a visszajelzés elsajátítására alkalmasak. Az emberek többsége ugyanis nem tudja, hogyan közölje a másik féllel, hogy érdeklő (nem érdeklő), amit mond, illetve hogy elfogadja (nem fogadja el) őt beszélgetőtársként. A visszajelzés gyakorlásához játékosársakra van szükség.

A 7. fejezetben elmondtuk: Zárt kérdésnek az olyan kérdést nevezzük, amelyre csak igen vagy nem lehet a válasz.

A kérdészködésnek ez a módja különösen akkor megfelelő, ha az egyik félnek van olyan részinformációja, amelyet a másik fél minél előbb „ki akar húzni” belőle. Ilyen helyzetben vannak például a következő beszélgetőtársak: Orvos és páciens – a háztartási gépszerelő és a háziasszony – számítógép-tanácsadó és programozó – rendőr és tanú stb.

Zárt kérdést olyankor ne tegyünk fel, ha a kérdező semmit sem, a másik fél ellenben mindent tud. Annak bemutatása végett, hogy ilyenkor egyetlen nyílt kérdés sokkal hatásosabb, mint bármely zárt kérdés. Olvassuk fel egy csoportnak a következő találós kérdést:

*Egy férfi belép a szobába, nem látja meg a fűrészpont; és agyonlövi magát.*

Ezután elolvassuk (magunkban) a megoldást (lásd a 6. sz. megjegyzést).

A többieknek ki kell találniuk, miért lőtte agyon magát az ember, de ehhez csakis zárt kérdéseket szabad feltenniük. Az esetleges nyílt kérdésekért pontlevonás jár.

Ha nagyon sok a játékos, célszerű belőlük csoportokat létre-

hozni. A játékosok egy-egy kérdést tehetnek fel. Az a csoport nyer, amelynek a legkevesebb a mínuszpontja, illetve ha azok egyenlőek, amelyik csoport megtalálja a megoldást.

A játékevezető szuverén joga, hogy a megoldáshoz közel kerülő válaszokat „helyesnek” minősíti-e vagy sem. (Vigyázzunk a kritikus P-re, hogy ne váljék túlzottan kritikussá...)

1. *variáns:* Egyetlen megfigyelő kívül senki másnak sem szabad feljegyzéseket készítenie. (Minden olyan kérdéért, amelyet előzőleg már föltekintettek, mínuszpont jár.)

2. *variáns:* Mindenkinek szabad feljegyzéseket készítenie.

A megfelelő variánst aszerint választjuk ki, mit akarunk elérni. Az 1. variánst akkor alkalmazzuk, ha a logikus gondolkodást és együtt-gondolkodást is fejleszteni akarjuk. A 2. variáns akkor megfelelő, ha csak a zárt kérdézési módot akarjuk gyakoroltatni.

### 23. gyakorlat: Nyílt és szuggesztív kérdések (3 személy)

Még kell tanulnunk a különbségtételt a nyílt és szuggesztív, azaz valamit sugalmazó kérdések között. – Íme egy példa: „Hogyan tetszik önnek az a lemez, amelyet külföldi utazásomról magammal hoztam?”

Ez egy *nyílt* kérdés, mert nem adható rá igenlő vagy nemleges válasz.

A kérdés azonban sugalmazhat is valamit, mert a hanglejtésben esetleg benne lehet ez: „Remélem tetszik neked?” Azt tehát, hogy a kérdés csupán nyílt-e, vagy egyúttal szuggesztív-e, csak a hanglejtés alapján lehet megmondani.

Gyakoroljuk a következő játékokat:

Az 1. személy kérdez valamit

A 2. személy válaszol

A 3. személy állapítsa meg, hogy milyen volt a kérdés. Ha kétely merül fel, folytassanak vitát a kérdésről.

A szerepeket mindaddig cseréljessük, amíg mindenki minden szerepben sorra nem kerül.

### 24. gyakorlat: Szuggesztív kérdések

Íme néhány példa:

- Nem az a véleménye magának is, hogy Nixon nagyon kellemetlen egy alak?
- Nem gondolja maga is, hogy minden folyton drágul és egyúttal romlik a minősége?
- Egyetértünk-e valamennyien abban, hogy ez és ez igaz? Ezt elfogadva, tovább haladhatunk-e?
- Ugye maga is látta, amint a piros Ford beleszaladt a fehér Volkswagenbe?

Ezek a kérdések mind szuggesztívak, azaz sugallnak valamit, ami „benne van” a kérdésben.

Találjunk ki ilyen kérdéseket.

A szuggesztív kérdések után válaszoljunk a következő kérdésekre:

- Gyakran használok-e én magam is szuggesztív kérdéseket?  
 Igen  Nem
- Hajlamos vagyok-e a tudatos manipulálásra?  
 Igen  Nem
- Hajlamos vagyok-e a beszélgetést tudatosan visszairányítani egy olyan pontra, ahol még egyetértés uralkodott?  
 Igen  Nem

Olyan személyektől is kérjünk választ a fenti kérdésekre, akiknek a kérdezési módját jól ismerjük.

## 25. gyakorlat: Vegyes kérdéstípusok

Különösen a vegyes kérdéstípusokra, vagyis azokra a zárt és nyílt kérdésekre kell vigyázni, amelyek sugalmazást is tartalmaznak. Kézfűtésünk kártyacsomagot a következőképp kérdések szerint:

nyílt  
szuggesztív  
zárt  
nyílt  
zárt/suggesztív  
nyílt/suggesztív  
szuggesztív  
kérdések

A különböző kártyákon a sorrend legyen különböző. A játékosok mindegyike egy-egy kártyát kapjon.

A játékosok alkossanak két- vagy három fős csoportokat és a kérdéseket tegyék fel a kártyákon szereplő sorrendnek megfelelően.

Íme egy példa:

*Péter:* Mi a véleményed a 218. paragrafusról?

*Barbara:* Nos, az a véleményem...

*Péter:* Milyen kérdés volt ez?

*Barbara:* Nyílt.

*Péter:* Helyes!

A játékos teendői:

1. Kérdéseket tesz fel;
2. amikor a kérdezett válaszol, figyel a válasza;
3. ellenőrzi, a többiek megértették-e, milyen kérdésről van szó;
4. közli, hogy elfogadja-e a csoport véleményét.

A játékosoknak ragaszkodniuk kell a kártyákon lévő sorrendhez. Csak illeszféle gyakorlatokkal lehet megszerezni az érzéket a következőkhöz:

- a kérdések egyes típusait hogyan szokták feltenni;
- az egyes kérdéstípusok milyen reakciót váltanak ki;
- melyik kérdéstípus tehető fel a legkönnyebben.

Következtetések:

*A kérdéssel kapcsolatban:* Azoknak a játékosoknak, akik előnybe részesítik a szuggesztívítás nélküli nyílt vagy zárt kérdéseket, erős A-juk van (l.: 4. fejezet).

Azok a játékosok, akiknél gyakori, hogy az eredetileg nyíltnak vagy zártnak szánt kérdésekbe „véletlenül” sugalmazás csúszik be, hajlamosak a C felőli manipulálásra. A szuggesztív kérdés ugyanis szinte a másik „szájába rája” a választ.

*A válaszokkal kapcsolatban:* azok a játékosok, akik hajlamosak a „szájba rágott” válasszal felelni a szuggesztív kérdésekre, a kisebb ellenállás útját szeretik választani. Egyszerűen egyetértést kifejezni sokkal kevesebb energiát fogyaszt, mint a kérdés átgondolása és önálló válasz adása.

## 26. gyakorlat: Átfogalmazás saját szavainkkal

Az átfogalmazás azt jelzi a másik félnek, hogy beszélgetőtársunk odafigyelt ránk és megértette, amit mondtunk. *Az átfogalmazást meg kell tanulni!* Számos ember számára az átfogalmazás sokkal nehezebb, mint gondolnánk.

A gyakorlathoz két játékosra van szükség: „leadó” (L) és „vevő” (V).  
L: Információt ad le V felé.

V: Az információt a saját szavaival átfogalmazva mondja el.  
Az átfogalmazott szöveg illeszféle szavakkal vezethető be: „Szabad összefoglalnom, amit hallottam... Ha jól értettem önt... Tehát önnel az a véleménye... Megállapította tehát, hogy... Szeretné tehát tudni, hogy... Azt kérdezi, hogy...

*A játéktevéző ügyeljen a következőkre:*

Az átfogalmazási gyakorlatot kezdje el egyetlen személlyel, mielőtt csoportos gyakorlásra térne át.

Gyakori hibaforrások a következők lehetnek:

1. Kérdéseket véleményként fogalmaznak meg.
2. Az információ egy része „az asztal alá esik”.
3. Állításokat (vagy sejtéseket) tényekként állítanak be.

Meglepő lesz, hogy eleinte milyen sok próbálkozás jár kudarcral. Pedig biztos, a gyakorlat folyamán minden résztvevő igyekszik összeszedni magát! És gondolják csak meg, hogy a munkahelyen, a családban és másutt is mennyi félreértés adódik abból, hogy az emberek nem figyelnek egymásra.

### **27. gyakorlat: Információ továbbítása**

(Társasjáték, a 26. gyakorlat után következze.)

Hat személy önként távozik a helységből. A többiek kiválasztanak egy egyszerű képet valamelyik újságból, vagy maguk rajzolnak fel valamit egy papírlapra.

Például felrajzolnak egy fejet, két virágot és valahová felírják ezt a szöveget:

*A kakas még életben van.*

Behívják az *első játékos* és 30 másodpercet adnak neki a képen látottak megjegyzésére. Utána behívják a *második játékos*, és az első játékos beszámol neki, mit látott a képen. Az első játékos ezután leülhet és behívják a harmadik játékos. Neki a második játékos számol be szóban, hogy mit hallott a második játékostól stb.

*Az eredmény:* Noha közvetlenül előzőleg gyakorolták az információknak saját szavaikkal való megfogalmazását, a gyakorlatban az a helyzet, hogy a játékosoknak mintegy 80%-a nem alkalmazza a *visszajelzést!* A tévedések részben nagyon mókások. A nézőknek nem szabad segíteniük a játékosokat.

*Visszajelzés kérdésének a legjobb módja:* A beszélő maga játssza el, hogy esetleg tévedett. Ezzel elkerülhető mások kritizálása, elkerülhető, hogy kellemetlenül (nem-OK) érezzék magukat, vagyis az A-állapotban maradhassanak.

A visszajelzés zavartalansága csak ezen a módon biztosítható.

*Példa:* Szabad kérnem, hogy foglalja össze, mit mondtam és ezáltal megbizonyodhassam arról, hogy minden fontosat elmondtam-e. Vagy:

Remélem, semmit sem felejtettem ki! Lenne szíves megisméltetni, amit mondtam, hogy biztos lehessenek a dolgomban!

A fentiekhez hasonló mondat még sokféleképpen képezhető.

Fontos, hogy ezeket a szövegeket az általunk megszokott módon mondjuk el, ne hangozzanak betanult frázisoknak. (Talán humorosnak tűnik, amit mondok, de csak figyeljék meg a játékosokat, hogyan kérnek visszajelzést.)

### **28. gyakorlat: Aktív meghallgatás (két vagy több játékos)**

Az egyik játékos öt percen át egy történetet mond el. Egy másik aktívan hallgatja, vagyis erősen figyel (l.: 7. fejezet).

A történet elmondása után megbeszélés következik. Kérdés: Az elbeszélő pozitívnak vagy negatívnak minősíti-e az elbeszélést? A hallgató játékos által mondottakat? Előfordulhat, hogy az elbeszélő a hallgató illyesféle megjegyzéseit: „Tényleg?” – „De érdekes!” annyira gúnyosnak találja, hogy ez az elutasítás, el nem fogadás érzését ébreszti fel benne.

A visszajelzési gyakorlatok eredményeit csak lassan szabad átvenni a mindennapokba.