

COMMUNICATING FROM THE ROLE OF MANAGER OF THE INSTITUTIONS

KOMMUNIKÁCIÓ VEZETŐ SZEREPBEN

Albert-Lőrincz Enikő, Albert-Lőrincz Csanád

Abstract: Our masters students have been studying the functioning of organizations for years during their professional practice. We have found that most problems in the life of organizations are due to communication shortcomings. In particular, we consider schools. Most of the problems in their life, originate from deficiencies in managerial and pedagogical communication. Despite the abundant literature on the issue, the institute's leaders expressed a desire, during the interventions, to read a study that summarizes the most important expectations about the leader's communication. This study attempts to answer this practical need. Many aspects of management communication should differ from everyday communication. It is a complex, consciously planned activity as management communications underpins managerial efficiency and it is a tool for establishing relationships. The ability to function as an organization depends on the communications from management. Communicating from leadership roles requires more responsibility and awareness. Our study discusses the conditions for effective institutional communication, outlining the key conditions that must be met by the manager's communication in institutions that specialise in education.

Keywords: managerial communication and efficiency, communication shortcomings, organizational behavior, personal conditions

1. Felvezető gondolatok

A kommunikáció a közösségek, szervezetek kötőeleme, a kapcsolatok alapja. Segítségével jönnek létre az interakciók, amelyek a változás, a fejlődés hordozói. Minden társadalmi helyhez és szerephez sajátos kommunikáció társul. A mindennapi kommunikáció is célirányos, szabályoknak alávetett folyamat – az együttműködést, a kölcsönös tájékoztatást szolgálja –, de mind tartalmában, mind szerkezetében kötetlenebb, szabadabb, mint a szakmai szerepből történő kommunikáció.

A szervezetek vezetését szolgáló kommunikáció számos elemében eltér a mindennapi kommunikációtól. Komplex, tudatosan megtervezett tevékenységről van szó, mert a vezetői hatékonyság, az összhang, a kapcsolatok kialakításának eszköze, a működőképesség biztosítója. Mintzberg (1973) szerint egy menedzser tevékenységének 50%-60%-át teszi ki a kommunikáció.

Saját kutatásaink arra hívják fel a figyelmet, hogy az intézmények életében, a legtöbb nehézség a kommunikáció hiányosságaiból fakad. Ezt bizonyítják például az iskolákban végzett kutatásaink (Albert-Lőrincz, Albert-Lőrincz, Ludányi és Tóth 2016). A vezetői szerepből történő kommunikációval szembeni felelősségtöbblet abból adódik, hogy zavarok esetén az egész szervezet működése károsulhat. A több csatornán keresztül érkező jelek mind a kódolás, mind a dekódolás során torzulhatnak, ugyanakkor erősen ki van téve a helyzeti tényezőknek (pl. státusz percepciója, kapcsolatok minősége) hatásának is, ezért nagy odafigyelést igényel. Fokozottan érvényes ez a megállapítás, amikor a kommunikáció pedagógiai helyzetben történik. Érvényesnek tekintjük ezt a követelményt abban az esetben is, amikor oktató-nevelő céllal történő, akkor is, ha a pedagógusok számára szervezett

vezetőképzepről, vagy intézményi – az iskola, mint szervezet vezetését biztosító – kommunikációról van szó.

Ebben a tanulmányban, elsősorban a szervezeti kommunikáció követelményeinek kifejtésére vállalkozunk, de nem tévesztjük szem elől, hogy az osztálytermi munkában és általában a tanulóközösséggel való tevékenységekben, a pedagógust vezetőnek tekintjük. Következésképpen minden, a menedzsmentet szolgáló kommunikációs követelményt, ebben a vonatkozásában is értelmezzük. A szervezeti kommunikáció sajátosságai és a vele szemben támasztott követelmények azokból a szerep-feladatokból születnek, amelyek a vezetői szerep lényegét képezik. Ilyenek a szervezés, tervezés és döntéshozatal, a közvetlen és a közvetett irányítás, az ellenőrzés. Ezeknek alárendelve, az információ átadás mindig meghatározott céllal történik, ami lehet a tájékoztató, a beosztottak motivációjának erősítése, problémamegoldás, munkaszervezés, és általában a szervezeti kultúra alakítása. A kommunikáció útján a vezető: informál és ismerethez jut, meggyőz, impressziót kelt, kivált, provokál, érthetővé teszi magát, álláspontot képvisel, elfogadást vált ki. Ezek mellett, az ösztönzés, az odafigyelés, a meghallgatás, a kérdezés, a visszajelzés, a hatékony szervezeti magatartás kialakításának eszköze (Kelló, 2014). Azt, hogy ez mennyire nem egyszerű a hétköznapokban nemcsak a szakirodalomból ismerjük, de hallgatóink szakamigyakorlata is bizonyítja. Tanácsadás szakos, mesteris diákjaink vizsgafeladatai között évek óta szerepel, egy olyan elvárás, hogy felmérjék egy szervezet – ajánlott egy általuk választott tanintézmény – működését és, hogy tanácsadói tervet készítsenek egy általuk észlelt probléma kezelésére. Sok év tapasztalata bizonyítja, hogy a legtöbb iskolában problémaforrás a nem kielégítő információcsere az igazgatóság és a pedagógusok, valamint az osztályfőnökök és a tanulók között. Leggyakoribb, hogy elhanyagolódik a szervezeti kommunikáció ösztönző, az odafigyelő, értékelő, vagy a visszajelzést igénylő szerepe, pedig ezek a hatékony szervezeti magatartás kialakításának nélkülözhetetlen elemei (Albert-Lőrincz és munkatársai, 2016).

Várkonyi (2006) szerint a vezető kommunikációs attitűdjét az alábbiak kell, hogy jellemezzék:

a munkatársak belső motivációját erősítő, azáltal, hogy fejleszti az önbecsülésüket, az odatarozás érzését, és segíti őket az önmegvalósításukban,

önállóságot biztosít a gondolkodás, az alkotás, a döntés és a felelősségvisselés terén, nem ad megoldásokat olyankor, amikor ezt a beosztottak is meg tudják tenni,

nem vállal olyan felelősséget, amiben nem ő dönt,

lehetőséget biztosít a fejlődésre, tanulásra, megbízik a munkatársak kompetenciájában,

mindig a szervezet érdekeit képviseli és igyekszik az egyéni törekvések összehangolására, valamint ezeknek a közös céllal való összekapcsolására,

maradéktalanul ellátja saját feladatait, ha szükséges, akkor ad utasításokat, értékkel és jutalmaz, tartja a kereteket, biztosítja az erőforrásokat, világossá teszi a célokat és a jövőképet. Partneri viszonyban van beosztottjaival, és megteremti a lehető legjobb körülményeket az eredményes munkához.

Csepeli (2003) arra hívja fel a figyelmet, hogy a vezetői pozíció percepciója is torzíthatja a kommunikációt. Az innen jövő és a neki szánt közlések hitelességét az is nehezíti, hogy „a szervezeti kommunikáció során nem könnyű áttörni az előítéletek, illúziók, racionalizációk, ideologikus előfeltevések által formált elvárás horízontot, annál is inkább, mert az alá- és a fölé-rendelési viszonyok egyenlőtlenségeket teremtenek az értelmezésben” (i.m. 184.). Tudni kell azt is, hogy a felfelé irányuló kommunikációt befolyásolhatja az, hogy mit gondolnak, hogy a vezetés mit vár el. Ezért fontos az alternatív kommunikáció biztosítása. A lefele irányuló kommunikációnak biztosítania kell a feladatok elvégzéséhez szükséges információt. A felfelé és a lefele menő kommunikáció egymást ellenőrizve járulhat hozzá a tartalom hitelességéhez. A horízontális kommunikáció másképp zajlik, mint a vertikális, az azonos státuszú munkatársak között. Tehát a vezetőnek, nemcsak a kommunikációs tartalomra és eszközökre kell figyelnie, hanem a helyzetből adódó sajátosságokra is. Eredményes és hiteles kommunikáció – amely lehetővé teszi az azonosságot az információ küldés és befogadás szintjén –, csak abban az esetben jöhet létre, ha tisztázottak a helyzethez köthető elemek, valamint a kommunikációban résztvevő partnerek közötti kapcsolatok. Ez a kommunikáció egyaránt kell, figyeljen a

kapcsolatorientált és a feladatorientált hatásokra. A továbbiakban, a felvezetésben vázolt követelmények kifejtésére vállalkozunk.

2. Kommunikáció szervezeti környezetben

A kommunikáció sajátos formája és alkalmazási területe a szervezetekben zajló kommunikáció. A szervezeti életben a kommunikáció nem egy spontán folyamat, hanem tudatosan alkalmazott, tanult elemeket is tartalmazó üzenetátadás. Meghatározó jegyei a fizikai környezet, a közeg sajátosságai mellett a felek közötti, kapcsolati viszonyok minősége.

Sajátossága abban rejlik, hogy benne egyenlőtlen viszony érvényesül, az által, hogy az egyik fél – a vezető – közvetlenül és közvetett módon szabályozza és irányítja a közös célt szolgáló tevékenységeket, de közben meghagyja mindenkinek számára a saját munkaköréhez tartozó cselekvés felelősséget.

A szervezetekben zajló kommunikatív szabályozás kongruenciát, következetességet kíván a vezetőtől, ez elősegíti a szervezeti célokkal való azonosulást, az elköteleződést. A vezető által közölt tartalmakkal való azonosulás segíti az általa képviselt normák és értékek befogadását.

A vezető tudatában kell, hogy legyen annak, hogy a szervezet életében a kommunikáció az az elem, ami összetartja és működteti a csoportok belső tagozódását, vagyis megteremti a szervezeti struktúrák közötti összhangot. A szervezetek felépítését alkotó négy struktúra mindenikének a kommunikáció a központi eleme, ahogyan azt az alábbiakban láthatjuk:

A hivatalos struktúra a szerepek hierarchikus rendszerét jelenti. E struktúrán keresztül valósul meg a vezetés, az irányítás és ellenőrzés, valamint a más intézményekkel vagy a közösséggel való kapcsolattartás, amihez nélkülözhetetlen a hatékony kommunikáció.

Az érzelmi struktúra a kölcsönös szimpátián alapul, a stabilitás eszköze. Ez a közösség rejtett hálózata, az érzelmi kommunikáció színtere. Ezen a struktúrán keresztül valósul meg: a hírtovábbítás, az értékképzés, a magatartás-befolyásolás, a modellkövetés, a véleményalakítás. Általa érhető el, hogy a szülők és általában a helyi közösség támogatóan viszonyuljon az oktatási intézményéhez.

A feladatstruktúra a csoportfeladatok sajátosságaitól és megoszlásától függ. Szoros összefüggésben van az első és másodikkal. Az eredményességet az határozza meg, hogy a célközösség mennyi és milyen jellegű információt és visszajelzést kap a tevékenységéhez. Esetünkben az oktatás és a nevelés hatékonyságának befolyásolásáról van szó.

Maga a kommunikációs struktúra három síkból áll: verbális, nonverbális és kontextuális (csak a szervezet tagjai számára van értelme).

A szervezeti kommunikáció szempontjából létfontosságú az információ forgalmazása, a hálózatok működtetése. Ebben, kulcskérdés a központosítás mértéke. Decentralizáció esetén jobban megoszlik a felelősség, mindenkinek eljut minden számára fontos információ, így megnőhet az autonóm cselekvések lehetősége és nő az elégedettség. Ez nem zárja ki azt, hogy vannak helyzetek, amikor a decentralizált kommunikáció nem szolgálja a szervezet érdekeit, tehát mindkét formának meg van a helye és ideje a szervezetek életében.

A nagyobb szervezetek esetében az információs hálózatok megtervezésével külön szakember foglalkozik. A hivatalos információs hálózatok mellett mindig megjelenik az informális csatornák rendszere is. Az a fontos, hogy a lényeges információk ne informális környezetben a folyosón közvetítődjenek, hanem a hivatalos hálózaton keresztül. Pedagógiai helyzetben a nevelő hatásköre az információ átadás megszervezése. Az iskolák esetében nemcsak a vezetőtestületet érintik ezek az elvárások. Minden pedagógus vezetőként működik a tanulóközösségek életének megszervezésében.

A vezető „kapuőre” is kell legyen az információknak, annyit közöl, ami a jó döntéseket elősegíti. Ezt a feladatot a nagyobb szervezetekben cégeknél külön szakember végzi, már a vezetőt sem terheli minden információ. A szervezeti kommunikáció hatékonyságát csökkentő, zavaró tényezők közül elsősorban, a redundanciát említjük. A redundancia megnyilvánulhat időben és intenzitásban. Időben azt jelenti, hogy az azonos jelzések egymásután többször megismétlődhetnek, minek következtében nem jön létre az elvárt változás. Minden vezetőképzésnek része kell, hogy legyen egy olyan modul is, ami a célravezető,

udvarias, tiszteletmegadó, diszkriminációmentes kommunikáció és metakommunikáció elsajátítását célozza.

3. A vezető kommunikációjával szembeni elvárások

A kommunikáció célja a vezető estében is az, hogy az az információ, amit át akar adni minél pontosabban jusson el oda, ahová szánták és, hogy ugyanazt a hatást váltsa ki, mint, amit a közlő szánt neki. Az információ átadás lényege Csepeli (2003) szerint az, hogy a másik fél „ugyanazt gondolja, érezze, tapasztalja, értse”, mint, amit a közlő át szeretne adni, azaz a „küldő és a címzett között létrejön az izomorfia” (i.m. 183.). Az üzenet átadás akkor eredményes, hogy a küldő szándéka megegyezik a befogadóban kiváltott hatással. Ehhez az első lépés az üzenet közleménnyé alakítása a kódolás segítségével. A kódolás verbális és nonverbális jelek segítségével történik, úgy, hogy a közlő figyelembe veszi annak a közegnek, csatornának a sajátosságait, amely a jelentést hordozó jeleket közvetíti. A címzett dekódolja a felé érkező jeleket, jelentést tulajdonít nekik, és a visszacsatolás segítségével jelzi, hogy milyen hatást váltott ki benne a kapott információ. Ennek feltételei Anghel (2004) szerint az alábbiak:

bekapcsolni a befogadót a beszélgetés folyamatában, aktívvá, motiválttá tenni,
több kommunikációs csatornát is kell alkalmazni, hogy minél jobban bevonja a társat,
a tartalom és a kifejezésmód alkalmazkodjon a befogadó sajátosságaihoz.

A vezető kommunikációja általában konfrontáló, tisztázó és értelmező szándékkal történik, és a stratégiát mindig ehhez, valamint a kommunikáció formájához kell, hogy alkalmazza (írás, szóbeli, telefon, stb.).

Mivel kétirányú cselekvésről van szó, nemcsak a közlés, hanem a befogadás, az aktív hallgatás és a visszacsatolás is feltétele az eredményes kommunikációnak. A beszélőnek ellenőriznie kell, hogy az üzenet mennyire pontosan ért célba. Élőszó esetében azonnal megtörténhet a pontosítás. Ez esetben nagyobb a félreértés lehetősége, és az itt és most is része a helyzetnek. Az írás ellenben visszakereshető, „verba volant, scripta manent”. Ezért a lényeges információk esetében előnyben részesíthető az írásos kommunikációt, amelynek tömörnek, pontosnak, egyértelműnek kell lennie.

A beszámolóknak esetén – mind az írott, mind a hangos beszédben – olyan megszerkesztett információ rendszerről van szó, ami egységekre tagolódik, felvezetéssel indul, ezt követi a lényeg bejelentése, majd kifejtése és a lezárás, vigyázva a közöltek érzelmi kicsengésre. Ne legyen lehangoló, letaglózó, mindig a perspektívát kell szolgálnia.

Információ szerzés esetén a beszélgetést nem a vezető irányítja, hanem kíváncsian figyel a másik fél gondolatmenetét, elkötelezettséggel, tisztelettel követi, nyitott és befogadó. Nem sugall válaszokat. Ez a folyamat nem feltételez egyetértést, csak a másik megértését.

A pedagógiai helyzetben történő, kapcsolatorientált és a feladatorientált kommunikáció értelmezéséhez Hersey és Blanchard (1982) szituációs modelljét hívjuk segítségül. A kommunikációnak eleget kell tennie az előíró (mit, hogyan kell tenni), a magyarázó (a részletek tisztázása), a bevonó (közös döntés, elköteleződés, motiválás), a delegáló (önállóságot adó) funkcióknak.

A kommunikáció általában problémamegoldás, megoldáskeresés vagy a döntések előkészítése céljából történik. A szervezetben észlelt problémák nagy rész az emberek viselkedésével kapcsolatos. Az alkalmazottak magatartásával kapcsolatos problémahelyzetek kezeléséhez Gordon (1991) szerint az legelső lépés az, hogy a vezető eldöntse, kié a probléma, vagyis, hogy ki érdekelt a helyzet megoldásában. A probléma mindig azé, akit a helyzet zavar, vagyis aki (akik) számára fontos a változás. Gyakran előfordul, hogy az érintett úgy kívánja rendezni a helyzetet, hogy csak a másik változzon. A vezetőnek arra kell figyelnie, hogy az, akié a probléma az kell, hogy kezdeményezze a megoldást. Mindig ott kell beavatkozni, ahol a változás beindítható.

A konfliktusokat lehetőleg veszteségmentesen kell megoldani, tiszteletbe tartva a kölcsönös igényeket. Mindkét fél számára elfogadható megoldást találva. Ennek útja a kompromisszum keresés. Ehhez az igényeket ki kell tudni fejezni és a másikat meg kell tudni érteni. Ilyen helyzetekben segíthetnek az un.

én-közlések, a másik fél hibáztatása helyett. Az én-közlések az elzárkózást odafigyeléssé alakíthatják át. Azt kell, hogy jelezze a közlő, hogy közvetlen módon érinti őt a probléma. Az én-közlés három elemből áll. Tükröznie kell, hogy mi okozza a problémát. (Általában egy viselkedés vagy annak következménye a zavaró. Ebben a közlésben nincs szemrehányás, értékelés, javaslat.) Jeleznie kell, hogy a viselkedés milyen következményekkel jár, illetve, hogy az érzékelhető hatás hogyan befolyásolja az érintett személy működését, milyen hátrányt vagy veszteséget okoz.

Az én-közlések használata segíti a szervezeti életben felmerülő humán-jellegű problémák kezelést és veszteségmentes konfliktus megoldást eredményezhetnek. Emellett, azt is hangsúlyozni kívánjuk, hogy csakis ezen az úton érhető el a diákok felelősségteljes, aktív bevonása az oktató-nevelő folyamatba.

Gordon (1991) arra is rámutat, hogy a kommunikáció milyen módozatai nem célravezetőek. Ezeket a vezetőnek is figyelembe kell vennie. Kommunikációs gátat okozhatnak az alábbi viszonyulásmódok.

a parancsolás, utasítás, autoriter irányítás;

a figyelmeztetés, fenyegetés;

a prédikálás, megleckéztetés;

a tanácsok, javaslatok, olyan helyzetekben, amikor a partner nem rendelkezik a helyzetkezeléshez szükséges eszközökkel;

a kioktatás, a logikus érvelés, amikor a partner eszköztelen;

a bírálat, kritizálás, helytelenítés, hibáztatás;

a szidás, megbélyegzés, címkézés;

az elmarasztaló értelmezés, elemzés, megállapítás;

a dicséret, egyetértés, pozitív értékelés olyan helyzetekben, amikor a partner nem tud megfelelni a feladatnak;

a biztatás, rokonszenv, vigasztalás, amikor a helyzet nehézsége meghaladja a beosztott képességeit, felkészültségét;

a kérdezgetés, vallatás, keresztkérdések;

a visszavonulás, kizökentés, gúnyolódás, humorizálás, figyelemelterelés.

A beszéd konstruktív változáshoz vezethet, de csak a megfelelően előkészített kommunikáció hozza meg a várt eredményt. Meg kell megteremteni a helyzet interperszonális miliójét, feltételeit és hangulatát is. A kialakított biztonságos és támogató légkörben a beszéd segítségével meg kell szabni az irányítás struktúráját, irányát, tartalmát. Mindez az együttműködő partner – beosztott vagy diák – igényeinek is meg kell, hogy feleljen. Arra kell törekedni, hogy a szavak olyan indukciós elemek legyenek, amelyek a partner számára lehetővé teszik, hogy szabadon tárhassa fel érzéseit, gondolatait. A vezető mindig tudatában kell, hogy legyen annak, hogy kijelentései, reakciói hatással vannak a beosztottakra. Előre kell látnia a partner reakcióit. Odafigyeléssel kell kezelnie a kérdésfeltevést is. Ennek stílusa tárgyilagos, nem hibáztat, nem sugall, konstruktív, megoldáskereső. A kérdések célja az, hogy felfedezésre, belátásra, elköteleződésre, részvételre, aktivitásra buzdítsanak.

A vezető a beszédet eszközként használja és beszélgetésvezetési technikákat, un. mikro-skilleket alkalmaz. A kérdések segítségével tájékozódik, a hipotéziseit teszteli, új szempontokat adhat, bevonja munkatársait a folyamatba, részvételre ösztönzi. A visszacsatolásaival arról biztosítja a beszélőpartnerét, hogy megértette és követte, fontos volt számára, amit a másik mondott. Visszajelzéseivel számba veszi, hogy megtörtént-e minden, amiben már megegyeztek, világosan jelzi, hogyha elmaradt egy vállalat teljesítése, de meg is erősíti a beosztottakat. A vezető így gyűjthet anyagot saját ötleteihez, javaslataihoz, döntéseinek előkészítéséhez. A vezető kérdései csak abban az esetben direktívek, ha egy állapothoz való közelítésre használja, az új szempontok figyelembevételére törekszik.

A beszélgető partner szabadsága a kérdésfelvetés módjától függ. A kérdések ne szabjanak irányt a válaszoknak, legyenek nyílt kérdések. A helyzeteknek megfelelően többféle kérdéstípus alkalmazhatunk:

rejtett összefüggéseket kiemelő kérdések,
burkoltan feltételező, a hipotézist bevezető kérdések,
egy állapothoz viszonyító kérdések,
a különbséget tisztázó kérdések,
a folyamat megszakításra vonatkozó kérdések.

A hatékony információcsere feltétele a partnerre figyelés technikájától is függ. A vezető úgy tud a témájánál maradni és azt fokozatosan mélyíteni, hogy ha:

tartja a szemkontaktust,
arc kifejezésekkel és gesztusokkal jelzi, hogy megérti a partnerét,
verbálisan követi őt: ösztönöz, integrál, elrendez, a közlések lényegét, esetenként visszatükrözi (parafrázis) a partnere érzéseit, valamint megnyíltást segítő kérdéseket fogalmaz.

Az eredményes kommunikáció nemcsak a megfelelő módon megfogalmazott közlésre alapoz, mert a meghallgatásnak is módszertani követelményei vannak. A partner meghallgatásának négy különböző módja ismeretes (Gordon 1991):

Passzív hallgatás: az őszinte elfogadás jele lehet. Nem terelik az esetleg rosszul irányított kérdések.

Hatásos, megerősítő reagálások lehetnek az „aha”, „ó”, „értem”, stb. szócskák. Biztosíthatja a partnert, hogy érdeklődéssel hallgatjuk.

Ajtó nyitogató kérdések: néha biztatásra is szükség van: „Akarja tovább folytatni?”, „Ez érdekel, akarja tovább mondani?”, stb.

Aktív hallgatás: tükröző visszajelzést jelent. A passzív hallgatás, a megerősítő reagálások nem váltanak ki interakciót. A mélyebbre jutást jobban segíti, ha a segítő is ráhangolódik és dekódolja a kliens közlését, majd visszajelez. Az aktív, tükröző visszajelzés mutatja, hogy jól értették, amit mondott.

A beszélgetés folyamatában úgy befolyásoljuk a partnerünket, hogy képes legyen a változásra, segítve, hogy a célokat illetően konszenzus jöjjön létre. Ennek technikái egyéni esetben a következők:

útmutatások,

tartalomközlés: a vezető tapasztalatainak megosztása (ésszerűen alkalmazva),

visszacsatolás: előbbi témákhoz vagy a megértést sugallva,

önfeltárás, az érzéseinek feltárása: az érzelmi befolyás eszköze, csak nagyon indokolt helyzetekben alkalmazható,

konfrontáció: a diszkrepanciák kimutatására,

tisztázás, megvilágítás,

Csoportos helyzetben a fent említett eljárások mellett még más technikákat is alkalmazhatunk:

moderálás: segít abban, hogy mindenki megszólalhasson,

összegzés: a hasonlóságok és különbségek kimutatására,

blokkolás: valakinek a diplomatikus leállítása,

támogatás: a pozitívumok elismerése.

konfrontálni, ha az álláspontok ütköznek.

A hatékony kommunikáció legfőbb biztosítéka a fejlett szakmai személyiség. A vezetőnek meg kell tanulnia elfogadtatni magát, empátiásnak kell lennie és tudatában kell lennie annak, hogy csakis a konstruktív kapcsolatban történő kommunikáció vezet eredményre Ennek ismérvei:

a megfelelő mértékű nyíltság, átláthatóság, egyenesség, őszinteség,

a törődés, odafigyelés (mindkettőjüket érdekli a másik fél),

az egymástól való kölcsönös függés tudatosítása,

az egyetértés, hiszen a kölcsönösen elfogadott célok biztosítják az együttműködést,

az egymástól való elkülönülés: a vezető hagyja fejlődni a beosztott kreativitását, egyéniségét, segítse felelősségvállalását.

A kompetens vezető nem lépi át kompetencia határait és nem magán emberként, személyes érzékenységét, hanem a szerepszemélyiséget használja, mind a közlések, mind a meghallgatás és visszacsatolások során. Tudatában van, hogy kommunikációs jeleket nemcsak az írott és hangos beszéddel, hanem az egész megjelenéssel, testtartással, térbeli, közelséggel-távolsággal, a gesztusokkal, mimikával közölhetünk.

A kommunikáció vokális jellemzői fokozhatják vagy csökkenthetik a kommunikáció hatását. Tudatosan kell bánni a beszéd expresszív funkciójával és a metakommunikációval is. Ebből a szempontból a legfontosabb: a mimika, a tekintet-kapcsolat, a hangszín, a mozgásos jelek (pl. járás, gesztusok, testtartás), a fiziológiai kísérő jelenségek (pl. pirulás, izzadás), a térköz-szabályozás, a megjelenés: „bevonulás”, ruházat, végtagok elhelyezése. Hatást gyakorol a beszédmód: választékosság, adagolás, ritmus, nyelvi kép, hasonlat alkalmazása.

A hitelességet a személyiség komplex hatásának elemei, az interperszonális készségek, a szakmai kompetenciák, a kognitív készségek (konceptualizálás, lényeglátás, átlátni a helyzeteket, egyéni dinamika, mennyire eredményes és hatékony) határozzák meg. Ehhez társul a lelki egyensúly, az indulat kezelés szintje, a tudatosság (ami nagyon nehéz a metakommunikációs csatornák esetében), az önismeret, a külső megnyilvánulások megtervezése, egyéni arculat és eszköztár, kongruencia. Balogh, Barta, Dominik és Koncz (2004) azt hangsúlyozzák, hogy a belső történések, és ahogy azok kívülről látszanak, (az optimális testtartás és pszichikai és a fizikai távolságbemérés, az akart erő helyes használta, megfelelő szintű én-bevonódás, az alaposság, a szimpatikus légkör keltése, az önelfogadás, a mondanivaló fontosságát ismerete a tartalmi előkészítés mellett a hatékony kommunikáció eszközei. Ezek szerint a hatékony vezetői kommunikáció nem nélkülözhet bizonyos kompetenciákat, ami azt jelenti, hogy a kommunikáció sikeressége a vezető személyiségének sajátosságaitól is függ.

1. Táblázat. A hatékony intézeti kommunikáció személyes feltételei. (Forrás: szakirodalmi összegzés alapján a szerző)

Szocio-emocionális kompetenciák	kiegyensúlyozott alkalmazkodás; objektivitás; bizalomkeltés; erő és stabilitás; megbízhatóság; önbizalom és magabiztosság; megfelelő távolságtartás; kritikus magatartás; energikus, rugalmas, barátságos, igazságos viszonyulás; humorérzék; jó fellépés; fejlődőképesség; stressz-tűrés; jövőbetekintés;
Társasviselkedés kompetenciái	lojális a szervezethez és a munkatársakhoz; becsületes, diplomatikus, asszertív kommunikáció; szociális érzék; határozottság és bizalom a kapcsolatokban, kreativitás, kezdeményező, tiszteletet és elismerést tanúsító magatartás;

Szervezeti viselkedés kompetenciái	következetes és elkötelezett célkövetés; eredményességre törekvés; jó szervező készség; stratégiai gondolkodás; (elemző de összefüggéseiben is látja a helyzeteket); jó helyzetfelismerés; érzékenység a környezet változásaira; rugalmasság a helyzetkezelésben; teljesítmény motiváció, feladat és kapcsolat orientáltság; a hatalommal való bánni tudás; demokratikus stílusú irányítás; kompromisszumra törekvő konfliktus kezelés; hatékony munkakapcsolat kialakítására törekvés; a munka igazságos elosztása; motiválás; jó döntő képesség (gyors, eredményes), csoportdinamikában jártasság;
Kognitív kompetenciák	képzettség; hatékonyság; a helyzetek átlátása; logikus gondolkodás; a feladatok strukturálása; kreativitás, előrelátás; összefüggésekben való gondolkodás;

A táblázatba foglalt kompetenciák áttekintése alapján megállapítható, hogy a vezető stabil, érett énnel rendelkezzen és, hogy alaposan elsajátítsa a hatékony kommunikáció módszerét.

4. Összegzés

A nevelés és az oktatás hatékonyságát úgy növelhetjük, ha az iskolák vezetését, valamint a pedagógus-diák interakciókat biztosító kommunikációt egyre tudatosabban használjuk.

A célravezető kommunikáció a felek közötti összhangra, a kölcsönös odafigyelésre épül, ösztönző, és önállóságot ad a vezetőknek, beosztottak egyaránt. A kommunikációnak biztosítania kell a feladatok elvégzéséhez szükséges információt, tartalmazni kell a szervezet küldetésére, a stratégiai célokra, a szervezeti politikára, a szerepekre, a feladatokra vonatkozó tudnivalókat. Az üzeneteknek pozitív kicsengése kell, hogy legyen, hogy megerősítse a csapatkohéziót, az elköteleződést, az odatartozás érzését és azt, hogy a személy fontos része az egésznek. Oda kell figyelni a kritikai hangnem mértékére is, hogy az a jogosan elvárható megvalósításokat szorgalmazza. Mivel a kommunikáció mindig interperszonális hatást vált ki egyaránt figyelni kell annak tartalmi és formai jegyeire, valamint a helyzetből adódó kihívásokra.

Irodalomjegyzék

- Albert-Lőrincz E., Albert-Lőrincz M., Ludányi Á., Tóth H., (2016): A szervezetfejlesztés szükségessége az iskolákban, (The need for organizational development in school) PedACTA, 1., 90-100.
- Anghel, P., (2004): Strategii eficiente de comunicare. Cartea Universitara, Bucuresti
- Balogh L., Barta T., Dominik Gy., Koncz I., (2004): Vezetés-pszichológiai sarokpontok. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest
- Csepeli Gy., (2003): A szervezkedő ember. Osiris Kiadó, Budapest
- Gordon, Th., (1991): T.E.T. A tanári hatékonyság fejlesztése. Gondolat, Budapest
- Kelló É., (2014): Coching alapok és irányzatok. Gondolat, Budapest
- Hersey, P., Blanchard, K., (1982): *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. (4th ed.), Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ.
- F. Várkonyi Zs., (2006): Coching és coching szemléletű vezetés. In Mészáros A., szerk. A munkahely szociálpszichológiai jelentésvilága I. Egyének és csoportok. Z-Press Kiadó, Miskolc, 498-521.
- Mintzberg, H., (1973): *The Nature of the Managerial Work*. Harper and Row, New York

Szerzők:

Dr. Albert-Lőrincz Enikő, professzor, Babeş-Bolyai Tudományegyetem Kolozsvár (Románia), Szociológia és Szociális Munka Magyar Tannyelvű Intézet. E-mail: e.albert.lorincz@gmail.com

Dr. Albert-Lőrincz Csanád, docens, Partiumi Keresztény Egyetem Nagyvárad (Románia), Gazdaság és Társadalom tudományi Kar. E-mail: alcs@gmx.net

