



kötelességévé válik, hogy megoldja azokat a problémákat, amelyekkel találkozik. Erővel, hatalommal töltődik fel a csapat minden tagja, és nem a többiek legyőzése, hanem a feladatok tökéletes teljesítése a cél. Ez lehetővé teszi mindenkinek, hogy felelősséget vállaljon, hogy a maximumot nyújtsa. A felhatalmazás kétélű fegyver. Egyrészt fokozza a felelősségvállalást, a hatékonyságérzést, a

munkával való megelégedettséget, másrészt azonban mindig lehetnek olyanok, akik kihasználják az ellenőrzés hiányát. De az útnak ez is része. Egy vezető sem omnipotens, nem „minden titkok tudója” – még ha sokan így is érzik – ezért fontos, hogy a kommunikáció, a konfliktuskezelés és az empátia gyakorlása, alkalmazása során mindig kéznél legyen az a bizonyos tükör.

Barnóczki Annamária: NEM-et mondás művészete

Gondolatok az asszertív kommunikációról

„NEM-et mondani nem könnyű.” – Sokszor hallottam már ezt, vagy hasonló mondatot ügyfeleimtől az elmúlt években. Amikor elkezdünk dolgozni ezzel a témával, előbb-utóbb kiderül, hogy nem csak NEM-et nem tudnak mondani, hanem más kommunikációs nehézségekkel is küzdenek. A jobb megértés érdekében, több – témájában hasonló - folyamatot gyúrtam egy egészbe, leginkább a coaching-folyamat során megélt lépések ívét érzékeltetve.

Többnyire azok a helyzetek okoznak gondot, ahol ízlésbeli vagy nézetbeli különbségeket kell ütköztetni, érzelmileg érintettek a kom-

munikáló felek, és/vagy alá-fölérendeltségben vannak. Ugyanakkor minden esetben fontos szempont, hogy a kapcsolat hosszútávon is fennmaradjon és működésképes maradjon.

A coaching-folyamat ilyenkor azzal indul, hogy az ügyfél tudatosítja: olyan kommunikációs eszközre van szüksége, amely kölcsönös tiszteleten alapul és hatékony, mert kiáll saját érdekeiért, valamint gondolatait, érzéseit is megosztja. Ugyanakkor elismeri mások jogait is és nyitott a konfliktusok megoldása felé.

A hangsúly itt a kölcsönösségen van. Az ideális „OK vagyok – OK vagy”[1] – jó esetben – legfeljebb az egyik irányba tolódik el. Ha a másik OK, de én nem vagyok az, túlságosan alárendelődöm neki és saját érdekeim helyett csak az ő érdekei érvényesülnek. Jó példa az egyik ügyfélszolgálati csoportvezető, aki arra panaszkodott, hogy – annak ellenére, hogy nála a legmagasabb az ügyfél-elégedettség – főnöke sosem elégedett a munkájával. Először leültek egy tisztázó beszélgetésre, majd együttesen meghallgattak több rögzített ügy-



fél-beszélgetést. Ügyfelem fokozatosan arra jött rá, hogy sem ő, sem csoportjának több tagja, nem tud kiállni saját és a cég érdekeiért, mindig és mindenben az ügyfélnek adnak igazat. Olyannyira az ügyfélpanaszok megoldására koncentrálnak, hogy ezzel bizonyos esetekben károkat okoznak a cégnek és/vagy felesleges feladatokat generálnak maguknak. Miután már tudatos rálátása volt erre a fajta működésre, következő lépésként meg tudott fogalmazni egy egészségesebb, kiegyensúlyozottabb ügyfélmunkát.

Számomra mindig nehezebb dió, amikor az ügyfél szerint vele minden rendben van, mások viszont hibásak, rosszul dolgoznak. Vagyis „én OK vagyok, te nem vagy OK”. Őket persze általában „beutalják” a coachingra és nem maguktól jönnek, ettől aztán még nehezebbé válik a helyzet, hiszen óriási bennük az ellenállás. Így volt ez azzal a regionális vezetővel is, aki azért került hozzám, mert sem kollégáival, sem főnökével nem tudott kijönni. Nála az ötödik alkalomig alig-alig volt elmozdulás, már a folyamat megszakítását fontolgattam, amikor megtörtént az áttörés. Shadow coaching alkalmával végigültem egy általa vezetett tárgyalást és az az után kapott visszajelzés nyitotta fel a szemét arra, mennyire egyoldalúan kommunikál. Míg az ügyfélszolgálatos hölgy olyan mondatokat használt, mint: „ez lehet, hogy hülyeség...”, „ez csak az én véleményem...” – azaz magát minősítette, addig ez az úriember a kollégáit minősítő mondatokkal tűzdelte beszédét: „ilyen lusta banda...”, „tele vagyok hülyékkel...”. Amint megértette, mennyire

egyoldalúan kommunikál, ha lassan is, de elkezdett figyelni arra, hogy ne csak utasítson, hanem meghallgasson, visszajelzést is kérjen, ill. adjon.

A következő lépés annak felismerése, hogy nem csak az számít, mit mondok, hanem az is, hogyan. Asszertív kommunikációval van a legnagyobb esély arra, hogy sikeresen meg is érkezzon a fogadó félhez az üzenet, amit el szeretnék hozzá juttatni. Ha túl passzívan vagy túl agresszíven kommunikálok, elveszhet az üzenet, mert az átadás módja elveszi a figyelmet az üzenetről.

Marketingvezető ügyfelem azzal keresett meg, hogy vezetőtársai és főnöke nem ismerik őt el, nem kezelik egyenrangúként, szinte láthatatlanként kezelik. Amikor elkezdünk dolgozni, észrevettem, hogy mindig általános alanyt használ, illetve olyan kifejezéseket, mint „kellene”, „kéne”, és sohasem mond egyértelműen igent vagy nemet. Amikor visszajelzést adtam neki erről, azt mondta, tudatosan használja így, mert nem szeretné, hogy bárki is megbántódjon, ha ő a beszélő mondandójával ellentétes véleményt fogalmaz meg. Az ülés végére tudatosodott benne, hogy bár valóban nem bántja meg a beszélőt, de ezzel elmulasztja annak lehetőségét is, hogy a többiek számára kiderüljön a valódi véleménye. Végezetül sikerült megfogalmaznia, hogy saját magáért kell felelősséget vállalnia és nem másokért. Később hosszú időbe telt, mire a felismerésből napi rutinná tudott fejlődni az új kommunikációs technika.



Ugyanennek a vezetőnek a felismerése volt, hogy nehezen különbözteti meg az eldöntendő kérdéseket az információt kérőktől. Minden alkalommal, amikor feltettek neki egy eldöntendő kérdést, úgy érezte, hogy részletes magyarázatot kell adnia a válaszhoz, nehezebbre esett csak igennel vagy nemmel válaszolni. Miután tudatosította, hogy valójában sosem ad választ, megértette, miért érzékelik „láthatatlannak” vezetőtársai. Hosszú út vezetett a határozott, egyenes és konstruktív válaszadás megtanulásához.

Talán a legnagyobb ellenállást az érzések kifejezése és az én-üzenetek használata szokta kiváltani. A legtöbb vezető, bár érzékeli, hogy hasznos és hatékony lenne számára, ha kifejezhetné érzéseit, akár pozitívak, akár negatívak, mégis félelem tölti el ezek nyilvánosságra kerülésétől. Többségük úgy érzi, támadhatóvá és gyengévé válik, ha ezeket megosztja.

Egyik ügyfelem például jól és könnyen fejezte ki pozitív érzéseit, jól és könnyen tudott pozitív visszajelzést adni. Viszont komoly nehézségekbe ütközött számára, hogy negatív visszajelzést adjon, vagy bármilyen kritikát megfogalmazzon. A coaching-folyamat során tudatosította, hogy mivel azt tanulta, a kritikát dicsérettel érdemes vegyíteni, ő ezt olyan mesteri szintre fejlesztette, hogy jóval több dicséretet csomagol egy kritika köré, aminek hatására a kritizált kolléga többnyire úgy távozik egy „letoló” beszélgetésről, hogy nem biztos benne, negatív kritikát kapott vagy megdicsérték. A coa-

ching-folyamat során rájött, nincsenek helyes vagy helytelen érzések, az érzések vannak, és joga van azt érezni, amit éppen érez. Valamint joga van a saját elégedetlenségéhez, véleményéhez és döntéseihez is. Rájött, sokkal jobb vezető lesz attól, ha negatív érzéseit is megosztja, valamint a kollégáival való együttműködés is zökkenőmentesebbé válik, ha tudják, ő mikor elégedetlen. Míg korábban dühítette, ha egy letolás után a kolléga semmit nem változtatott, most azt élte meg, hogy – a korábbi dicséretnek és az ezen alapuló bizalmi légkörnek köszönhetően – kollégái elfogadták kritikáit és maguk kértek további visszajelzéseket munkájukról. Üdítő tapasztalat volt látni, hogy szinte az első próbálkozások után jelentősen csökkent ügyfelem ellenállása a kritika megfogalmazása felé és egyre proaktívabban alkalmazta az új technikát.

NEM-et mondani, valóban nem könnyű, de sokkal könnyebb, ha tudatosan és a kimondott szóért felelősséget vállalva tesszük ezt. Ügyfeleim felismeréseit csokorba gyűjtve, ez akkor a leghatékonyabb, ha az a NEM tisztességes, nyílt és egyértelmű, sokkal könnyebb nem csak kimondani, de elfogadni is. Ha ilyenkor maga a kimondott mondat a NEM szóval kezdődik, az is segít. Ha nem bonyolódok bele hosszasan magyarázatokba, hanem a lehető legrövidebbre fogom, az is segít. És még többet segít, ha nem érzek büntudatot a kimondott NEM-től.

Az út, amin keresztül eljutottak ezekig a felismerésekig, általában úgy kezdődött, hogy



megkérdezték maguktól, „jogos-e a kérés?”. Ha idegességet, aggodalmat vagy szorongást, feszültséget érzek közben, az azt sugallja, hogy valószínűleg inkább NEM-et mondanék, vagy, hogy nincs elég információm a kérdés eldöntéséhez. Jogom van hozzá, hogy mielőtt válaszolok, először mélyebben megértsem a

problémát, helyzetet, kérést. És még ezután is jogom van eldönteni, hogy mit akarok csinálni, végül jogom van nyíltan és nyugodtan NEM-et mondani.

NEM-et mondani nehéz, de nem lehetetlen. Jól NEM-et mondani pedig meg lehet tanulni.

Jegyzetek

[1] Lásd Dr. Thomas A. Harris: „I’m OK, You’re OK”.

Esperger Zsófia: Konfliktus, különbözőség, kiszolgáltatottság a családban evolúciós pszichológus és családi mediátor szemmel

A pszichológusok sokszor helyeznek nagy (talán időnként túl nagy) hangsúlyt az anya-gyermek kapcsolatra. Nem fogok most meglepetést okozni, ha azzal nyitok, hogy legelső konfliktusunkat édesanyánkkal éljük át még az anyaméhben. Áldott állapotban lenni az egyik legmeghatározóbb identitásalakító élmény lehet egy nő, egy család, egy közösség életében. Mindemellett remélem, nem lesz kiábrándító az olvasó számára, ha egy szárazabb tudományos szinten most mint

legelső érdekkellentétünk terepét írom le ezt az állapotot. Az evolúciós pszichológiában sok kísérleti tapasztalat támasztja alá, hogy az anya-utód konfliktus egyik első megjelenése a terhességi rosszullét (Bereczkei, 2003. 251-253.). Feltételezhető, hogy maga a magzat manipulálja az anya hormonháztartását, és ő idézi elő a rosszulléteket. Egyrészt óvja magát a számára káros anyagoktól, de más is történik eközben. Csökken az anya tápanyagfelvétele, ami olyan hormonok számának növekedését indítja be, amelyek a tápanyag beépítését gátolják az anyai szervezetbe. Mindez elősegíti, hogy a tápanyag minél nagyobb része a magzathoz juthasson. Társadalmi környezettől függően az anyai tápanyagvesztés olyan mértékű lehet, hogy az anya jelentős kimerüléséhez vezethet, kiélezett konfliktust teremtve ezáltal. Egy ponton az utód gyarapodása már túlságosan is veszélyeztetné az anya későbbi túlélését, ezért szabályozni kell ezeket a