

19. A kommunikáció

„Ha én egy szót használok” mondta Humpty Dumpty, meglehetősen gúnyos hangon, „az pontosan azt jelenti, amit én akarok, hogy jelentsen - sem többet, sem kevesebbet.” „Az a kérdés” válaszolta Alice, „hogyan tudod rávenni a szavakat, hogy olyan sok különböző dolgot jelentsenek.” „A kérdés az”, szölt Humpty Dumpty, „hogyan melyik közöttük az uralkodó - ennyi az egész.”
Lewis Carroll: Alice Csodaországban. (Kosztolányi Dezső fordítása)

A kommunikáció központi helyet foglal el az emberi tevékenységek sorában. A kommunikáció az, amelynek segítségével az egyik ember egy másikkal kapcsolatot létesíthet. Ahhoz, hogy kultúrák és társadalmak fennmaradjanak, kommunikációra van szükség, mert ha az nem lenne, nem volna eszünkön arra, hogy a tanulságokat az egyik generációtól a másiknak átadjuk, és minden tudás elveszne az egyén halálával. Ugyancsak a kommunikációs folyamaton át hangolódnak össze az egyéni tevékenységek is.

Amilyen fontos a kommunikáció az embernek és az emberi kultúrának a fennmaradásához, éppen annyira fontos a szervezet fennmaradásához is. A szervezet egyének olyan csoportja, akik bizonyos közös célok elérésére szövetkeztek. A kölcsönös érdekek felismerése és a közös célok megteremtése a kommunikáció segítségével történik. E célok elérése érdekében ezeknek az embereknek a tevékenységét koordinálni kell. Képzeljünk el 11 embert egy futballcsapatban, ahol mindegyik gólt próbál lőni úgy, hogy ugyanabban az időben 11-féleképpen játszik. A kommunikációra akkor is szükség van, ha a közös célokat a szervezethez tartozó összes személy koncentrált erőfeszítésével kívánják elérni. Elsősorban a kommunikáció segítségével próbálhatjuk meg a szervezethez tartozók viselkedését alakítani, a beosztottakat arra motiválni, hogy bizonyos feladatokat végezzenek el, egy vezetési szerepnek eleget tenni, és a szervezet tagjainak munkáját koordinálni. Következésképpen, a szervezet működésében a kommunikáció központi helyet foglal el.

A kommunikációnak számos definíciója létezik. Amit mi a téma tárgyalásához alapként használunk, a következő: „A kommunikáció nem más, mint az információ és megértés átvitele egyik személytől a másikig”.¹ Fontos megérteni, hogy az információ továbbítása még nem jelent kommunikációt. Az igazi kommunikáció létrejöttéhez az információt át kell vinni és az üzenetet meg kell érteni. Következésképpen az egyszerű beszéd folyamat nem tekinthető kommunikációnak mindaddig, amíg a szavak nem találnak meghallgatásra és megértésre.

A megértés szempontja igen fontos, ha a kommunikációnak az előbb említett funkcióira gondolunk. Említettük, hogy a kommunikációnak kritikus jelentősége van a beosztottak motiválásában bizonyos feladatok elvégzésére. Más szóval, az összeegyeztetett, célra orientált viselkedés hatékony kommunikációt igényel. Egy személy szerepének a tisztasága (vagy kétértelműsége) egy szervezeten belül mindig a jelenlevő kölcsönös megértés fokától függ. Minél nagyobb a megértés, annál kisebb a fogadó fél szerepének a kettőssége. Minél világosabban megérti valaki a saját szervezeti szerepét, annál nagyobb a valószínűsége annak, hogy megfelelően alakítja viselkedését és attitűdjeit.

A KOMMUNIKÁCIÓS FOLYAMAT

A kommunikáció látszólag egyszerű eljárás, amely csupán néhány lépésből áll. Berlo egy műszaki modellt dolgozott ki a kommunikációs folyamat megértésére.² Ez a modell a következő elemeket tartalmazza:

1. A kommunikáció forrása
2. A kódoló

¹ Beach, Dale S.: Personnel: The Management of People at Work. New York, The Macmillan Company, 1970. p. 581.

² Berlo, David K.: The Process of Communication. New York, Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1960. p. 32.

3. Az üzenet
4. A csatorna
5. A dekódoló
6. A kommunikáció fogadója.³

Ezeket az elemeket nem nehéz megérteni. A forrásnál megszületik egy gondolat, amelyet el kívánunk juttatni a fogadóhoz. Mielőtt azonban el lehetne küldeni, üzenetté kell kódolni, amely továbbítható. Az agy a kimondott vagy szóbeli üzenet kódolója, akárcsak a telefon, amely a szavakat átvihető jelekké alakítja. Az üzenetet ezután bizonyos csatornákon vagy utakon keresztül a fogadó félhez juttatják, aki viszont megfejti (dekódolja) az üzenetet vagy jelet. Ha minden lépés helyes volt, akkor a megfelelő kommunikáció létrejött. Amint azonban látni fogjuk, az utat számos csapda szegélyezi.

Mindeddig a szóbeli kommunikáció feltételei szerint gondolkodtunk. A kommunikáció definíciója azonban nem csupán a szóbeli vagy írott üzenetek továbbítására korlátozódik. A valóságban a fogalom elég bő, és bármilyen típusú információ továbbítását magában foglalhatja. Az arckifejezést is kommunikációnak tekinthetjük - a szemöldök ráncolásáról arra következtethetünk, hogy nem értik, amit mondtunk, az ásítás pedig az unalom jele. A fizetésemelés a beosztott tudomására hozza, hogy felettesei elismerik a munkáját.

A JELENTÉS MEGHATÁROZÓI

Annak ellenére, hogy a kommunikációs folyamat elég egyszerű, mégis gyakran ütközünk nehézségekbe az információ továbbítása és egymás megértése során. Ezek a nehézségek a jelentés bizonyos meghatározó elemeiből adódnak, amelyek közé a szavak és a szemantika tartoznak, továbbá az érzelmek, az egyén vonatkoztatási kerete és a helyzeti kontextus.

A szavak és a szemantika. A szavak szimbólumok, és önmagukban semmi jelentésük nincs.⁴ Ezeknek a szimbólumoknak a jelentése egy adott kultúrán belüli folyamatos használatukból származik. A jelentés tehát egy szimbólum kulturális öröksége. A szavak saját magukon kívüli eszmékre vagy tárgyakra utalnak. A „tree” szónak például, önmagában nincs jelentése. Az „angolul beszélő” társadalmakban a fa anyagú növényt értik alatta. Ugyanilyen módon, a különböző kultúrák és társadalmak különböző jelentéssel látják el ugyanazokat a szavakat.

Azt mondtuk, hogy a kommunikáció folyamat, és a folyamat kifejezés dinamikus jelenségre utal. A kommunikációhoz legalább két elme interakciója szükséges, amelyek hatással vannak egymásra. Sőt mi több, a kommunikációhoz használt szimbólumok sem állandóak. Egy szó kiejtéséhez nem elég az, ha képesek vagyunk a szimbólumokat helyes sorrendbe rakni. Az embernek, ismernie kell a szóhoz kapcsolódó valószínű jelentést is, és ez változni szokott. Ez a tény akkor válik nyilvánvalóvá, ha megnézzük egy 1920-ból, majd egy 1970-ből származó szótárt. Nem csupán a szavak száma növekedett, hanem több lett az egyes szavakhoz kapcsolódó definíciók száma is. Ahhoz, hogy kommunikációs kapcsolatba lépjünk egy másik személlyel, ismernünk kell a szavakat és a szavakhoz kapcsolódó különböző jelentéseket.

„A szemantika a szavak jelentésének szisztematikus tudománya.”⁵ Amint már az előzőekben megjegyeztük, egy szó jelentését abban a társadalomban és kultúrában alakítják ki, amelyben használják. Nem ismerjük azonban a világon az összes kultúrát, valamint azt, hogyan magyarázzák azokban a szavakat. Gyakran előfordul, ha egy másik emberrel beszélgetünk, hogy szemantikai problémánk lesz, mivel a fogadó nem ugyanúgy dekódolja az üzenetet, mint ahogyan mi kódoltuk. Ez a probléma nem csupán különböző kultúrák közötti kommunikációra korlátozódik, hanem egy szervezetben belül is megtörténhet. Az egyik ember családi környezete, vallásos neveltetése stb. befo-

³ Ezek az elemek nincsenek mindig szükségképpen egymástól elválasztva, miután az ember saját magának is küldhet üzenetet, és ebben az esetben ő az információ forrása és fogadója, a kódoló és a megfejtő. Sőt az elemek nem csupán az emberekre korlátozódnak, miután a kommunikációs folyamatban gépeket is lehet használni.

⁴ Steward, David K.: *The Psychology of Communication*. New York, Funk and Wagnalls Company, 1968. pp. 3-4.

⁵ McFarland, Dalton E.: *Management: Principles and Practices*. New York, The Macmillan Company, 1970. p. 572.

lyásolja a használt szavak interpretálását. Következésképpen a szó jelentésének problémája mindennapos.

A szemantika tudománya szorosan kapcsolódik az észlelés tudományához. Amint már korábban vizsgáltuk is, az emberek ugyanarra az ingerre különbözőképpen reagálhatnak, környezetüktől és múltbeli tapasztalataiktól függően. Vegyünk például egy munkást, aki rájön egy időt megtakarító munkavégzési módra. A csoportja ezt úgy is tekintheti, hogy megkísérelt „csapást mérni a rendszerre”, és növelni akarja a saját termelését; de felfoghatják fenyegetéseknek is a csoport által kialakított normák és értékek ellen. Éppen ezért „normarombolónak” kiáltják ki, és kiközösítik a csoportból. A főnöke, ugyanakkor, újítónak és kreatívnek találja. Ugyanaz az indíték különböző attitűdöket ébreszt fel, attól függően, hogy az egyes személyek hogyan szemlélik ezt az indítékot. Jegyezzük meg, hogy a szavak „események” - az egyén által észlelt környezeti ingerek. Minden esemény átmegy az észlelés átfogó folyamatán. A szavak meghallása és olvasása tulajdonképpen csak speciális esetei az észlelésnek. A probléma megint csak abban rejlik, hogy a megfejtés nem egységes az ingerek fogadói között.

Az érzelmek. A feladó érzelmei befolyásolják az üzenet kódolását, csakúgy, mint a fogadó érzelmei a megfejtést. Egy személy ugyanazt az üzenetet különböző módokon fejt meg, és ezek az üzenet fogadása idején fennálló érzelmektől függenek. Az Opinion Research Corporation (Közvéleménykutató Társaság) által végzett kutatás megállapította, hogy az alkalmazottak különbözőképpen reagáltak szavakra és kifejezésekre, amelyek lényegében ugyanazt „jelentették”. A „szakszervezeti bolt” kifejezés például kedvező reakciót váltott ki, bár az alkalmazottaknak nem tetszett a „kötelező szakszervezeti tagság” meghatározás.⁶ Az érzelmek befolyásolják felfogásunkat és hatással vannak a megfejtés folyamatára.

Mivel az emberek gondolkodásában számos esetben nem csupán az értelem játszik döntő szerepet, hanem az érzelem is, elég nehéz teljesen elkülöníteni az érzelmeknek a kommunikációra gyakorolt hatását. Vannak azonban olyan eszközeink, amelyek lehetővé teszik a feladó számára, hogy csökkentse az érzelmek diszfunkcionális következményeit. Ezekről a fejezetben később fogunk szólni.

A vonatkoztatási keret. A vonatkoztatási keret fogalmába beletartozik az egyén környezete, attitűdjei, megelőző tudása és tapasztalatai, amelyek születése óta felhalmozódtak. Az egyén vonatkoztatási kerete nagymértékben befolyásolja, hogyan fogja fel a szavakat és az egyéb ingereket. Nem hagyhatjuk tehát figyelmen kívül, vagy nem törölhetjük ki azokat az eseményeket, amelyek már egyszer életünk során megtörténtek velünk; ellenkezőleg, azok ott maradnak bennünk, hogy befolyásolják a jövőbeli események értelmezését. Következésképpen, vonatkoztatási keretünk befolyásolja a kódoló és dekódoló folyamatokat.

Amint már említettük, tudatában kell lenni a szemantikai különbségeknek, ha egymással kommunikációs kapcsolatra lépünk. A szemantikát befolyásolja az egyéni vonatkoztatási keret, akárcsak az érzelmeket és az észlelést. Ez az egyik oka a különböző generációk közötti „kommunikációs résnek”. Más a vonatkoztatási kerete annak a személynek, aki átélt már egy válságot, mint annak, aki csak az ötvenes és hatvanas évek bőségét ismerte. A szavak, amelyeket használnak, ugyanazok, de vonatkoztatási keretek különbözősége az ingerek különböző értelmezését vagy az azokra való eltérő reagálást eredményezi.

A helyzeti kontextus. „Ez nem az, amit én gondoltam. Kiragadták összefüggéseiből.” Hányszor, de hányszor hallottuk már ezeket a szavakat, különösen politikusok szájából? Tulajdonképpen az történt, hogy valaki egy vagy két mondatot kiemelt egy hosszabb üzenetből. Ha valaki nem ismeri a megelőző vagy következő részeket, nehézségbe ütközhet az üzenet pontos jelentésének a megállapítása során. Ritka, hogy egy vagy két mondat teljes üzenetet hordozzon; az a valószínűbb, hogy jelentésük egy részét a közlés előző részéből kapják és teljes magyarázatra a továbbiakban kerül sor. Ugyanez mondható el az egyes kifejezésekről. Ha például megemlítjük, hogy „több esetre (cases) van szükségünk”, ez nagyon sok különböző dolgot jelenthet. Ha azonban ezt megelőzően egy házibuliról beszélünk, akkor azonnal lehet tudni, hogy üdítő italok-

⁶ Burnett, Verne: Managements Tower of Babel. Management Review, L. No. 6. June, 1961. p. 4-11.

ról, vagy sörről van szó. Ha a beszélgetés ügyvédekről és bírósági tárgyalásokról folyt akkor az üzenet magában foglalja a több ügyfél iránti szükségletet. Ha egy egyetemi vezetéstudományi stúdiumról beszéltünk, akkor arra is lehet gondolni, hogy több esettanulmányt kell beépíteni a tantermi foglalkozásokba.⁷ A helyzeti kontextus fogalmát nem csupán azokra a szavakra kívánjuk korlátozni, amelyek megelőzik, illetve követik a szóban forgó üzenetet. Az a környezet, amelyben az üzenetet küldik, szintén a kontextus részét alkotja, mivel a látott vagy hallott szavak csupán egy részét jelentik annak az eseménysorozatnak, amelyeknek észlelésére sor kerül abban a pillanatban. Minden észlelt inger befolyásolhatja a másik ingerhez kapcsolódó jelentést.

A KOMMUNIKÁCIÓ KORLÁTAI

Az eredményes kommunikációra való képtelenség a szervezet pusztulását okozhatja. Ennek a ténynek a felismerése azt eredményezte, hogy a vezetélméletben egyre növekvő figyelemmel fordulnak a kommunikációs csőd okai felé. A továbbiakban megvizsgáljuk a pontos és teljes kommunikáció főbb korlátait, majd ezeknek az akadályoknak a leküzdésére alkalmas módokat.

A zaj. Azok a csatornák, amelyeken az üzeneteket továbbítjuk, nem tökéletesek. Olyan zavar keletkezhet, amely eltorzítja, sőt megakadályozza az információ átvitelét, és ezért zavart okoz. Az ilyen zavart *zajnak* hívjuk, és minden ide tartozik, ami a csatornában található, de nem a feladó által küldött jel.⁸ A zajra egyszerű példának mutatkozik a rádióon fogott állandó zavar, amelyet villámlás okozhat, vagy magasfeszültségű vezetékek jelenléte. A vezetőnek, ha valamelyik beosztottal, vagy a szervezeten kívül álló személyekkel kíván kapcsolatba lépni, nem szabad elfeledkeznie a zajról. Kommunikáció nem létezhet légtüres térben; a fogadó felet egy időben több jelzés is éri. Egy üzleti konferencián például zajt okoz a titkárnő gépelése a szomszéd szobában, az utcai forgalom hangja, valamint a résztvevők papírtologatása.

A fogadó is lehet zajforrás. Egyes tanulmányok szerint az amerikaiak a mindennapi beszédben 125 szót mondanak percenként, ha azonban egy csoport előtt beszélnek, percenként 100 szóra lassítják a tempót. A fogadó fél ugyanakkor 4-500 szót is gondolhat percenként.⁹ Mivel az agy gyorsabb munkára is képes, mint ahogyan a jeleket kapja, felesleges kapacitással rendelkezik. Nem marad azonban tétlen, és megpróbálja kitölteni a réseket. A fogadó, amikor nem az üzenetre koncentrál, saját magának küld üzenetet. Néhány ilyen üzenet teljesen független is lehet a beszélgetéstől. Mások viszont belső válaszok lehetnek az üzenetre, vagy az üzenetre való reagálással kapcsolatos tervek. Mindegyik esetben a fogadó saját gondolatai akadályozzák a jel fogadását.

Az üzenet. Az üzenet tartalma gyakran jelent akadályt a kommunikáció útjában. Ha az információ túl bonyolult a fogadó számára, figyelmen kívül hagyhatja, vagy visszautasíthatja az egész üzenetet. Hányszor volt már egy professzor előadása olyan bonyolult, hogy a hallgató teljesen „kikapcsolt”, és hagyta, hadd csapongjanak gondolatai? Fordított esetben, az üzenetet azért mellőzhetik, mert a fogadó nem tartja figyelemre méltónak, ha úgy veszi észre, hogy túl egyszerű vagy homályos. Az üzenet mindegyik esetben elvész, és nem jön létre a kommunikáció; a fogadót „kikapcsolták”.¹⁰

A személyes bizalom. A kommunikáció útjában álló következő korlát a személyes bizalom hiánya. Ha a fogadó nem bízik a feladóban, eltorzíthatja, vagy figyelmen kívül hagyhatja az üzenetet. A fogadó, ahelyett, hogy megpróbálná megfejteni az üzenetet, úgy, ahogy az kódolva volt, inkább eltorzítja a jelet, hogy ezáltal hozza tudomására a feladónak érzelmeit. A dolgozó, ha nem szereti a főnökét, még akkor is teljesen figyelmen kívül hagyhatja, vagy eltorzíthatja a tőle kapott üzenetet, ha az az ő érdekét szolgálja. Jó példa erre az a dolgozó, akit megdicsér a felettese, de ő úgy fogja fel, hogy „le akarja kenyerezni”, hogy valami szívességet kérjen. Ha a feladó nem tudja megte-

⁷ Berlo: The Process of Communication. Pp. 207-208.

⁸ Cherry, Colin: On Human Communication. New York, Science Edition, 1961. p. 42.

⁹ Nichols, Ralph C.: Personnel Management: New Perspectives. (Human Relations in Management, 2nd. ed., ed. S. G. Huneryager-I. L. Heckmann), Chicago, III.: South-Western Publishing Company, 1967. pp. 558-559.

¹⁰ Gross, Bertram M.: The Managing of Organization. II. Glencoe, III.; The Free Press of Glencoe; London, Collier-Macmillan, Ltd., 1964.p. 768.

remteni a bizalom és a jóindulat légkörét, akkor a kommunikációs folyamat torzulással és elutasítással lesz tele.

Az értékelés. A hallgatókban megvan az az általános tendencia, hogy értékeljék, megítéljék, támogatassák, illetve elvessék azokat a kijelentéseket, üzeneteket, amelyek más emberektől (feladóktól) érkeznek. Az üzenetek értékelésére irányuló tendencia erősödik az üzenet tartalmához kapcsolódó értelem vagy érzelmek mennyiségével. Természetesen a fogadó fél ezt az értékelést a saját és nem a feladó vonatkoztatási keretével összhangban végzi. Az értékelés lehet korai, ha a hallgató azelőtt alkot ítéletet, mielőtt a teljes üzenetet megkapja. Ez különösen akkor ártalmas, ha a korai értékelést elítélés követi, mivel a fogadó rendszerint nem is kapja meg az üzenet többi részét. Ehelyett megfogalmazza elutasítását, mielőtt a küldő fél végigmondta volna. Sokszor előfordult, hogy két ember hevesen vitatkozott és egyikük, vagy mind a ketten végül megállapították, hogy ugyanazt a nézetet vallják. Valószínűleg az volt a probléma, hogy egyikük sem fordított időt arra, hogy meghallgassa és megfejtse a másik által küldött üzenetet. Az értékelés részleges üzenet alapján történt, a saját vonatkoztatási keret alapján, beleértve a feladóról vallott feltevéseket is.¹¹

A szelektív figyelem. A kommunikáció útjában álló következő akadály az a mód, ahogyan kiválasztjuk a megfejtésre kerülő üzeneteket. Mindnyájan megkíséreljük, hogy a környezetünkről való észleléseinket precízen és következetesen rendezzük el, és ha ez az elrendezés megtörtént, csak azt az információt kívánjuk kiválasztani, amelyik megerősíti helyzetünket. Minden igyekezetünkkel megakarjuk védeni és fenn kívánjuk tartani világunk gondolati elrendezését és habozunk, tudomásul vegyük-e a fenyegető jelenségeket. Következésképpen, észlelésünk szelektív. Mindazokat az üzeneteket befogadjuk, amelyek támogatják pozíciónkat, mivel ez erősíti kognitív biztonságunkat, és elvetjük azokat, amelyek változást igényelnek. Igyekszünk elkerülni a „kognitív disszonanciát”, azt az állapotot, amelyben az új észlelések összeegyeztethetetlenek a valóságról kialakított struktúrával.¹² Ez az ellenállás különösen akkor erős, ha a disszonáns információ az önmagunkról alkotott kép vagy az önbecsülésünk pozitív aspektusait veszélyezteti. Ha disszonáns információhoz jutunk, az emberi természetünkkel együttjár, hogy elutasítsuk, eltorzítsuk, vagy újra értelmezzük.¹³

A KOMMUNIKÁCIÓS FOLYAMAT FEJLESZTÉSE

Mindeddig a jó kommunikáció útjában álló korlátokat mutattuk be anélkül, hogy magyarázattal szolgálnánk, hogyan lehetne azokat leküzdeni. Ebben a részben a kommunikációs folyamat fejlesztésének három módjáról lesz szó: a visszacsatolásról, a redundanciáról és az átélésről.

A visszacsatolás. A visszacsatolás fogalmához semmi más nem tartozik, csupán a kétirányú kommunikáció. Miután a fogadó megfejtett egy üzenetet, lehetősége van, hogy visszaküldjön egyet az eredeti feladónak. Ez nem jelenti azt, szükségszerűen, hogy a visszaküldött üzenetnek szóban kell elhangzania. Amint már a fejezet elején erről szó volt, üzeneteket arckifejezések, vagy más tevékenységek is hordozhatnak. *A* küld egy üzenetet *B*-nek, és *B* arckifejezését vagy visszaküldött üzenetét figyelve eldönti, *B* megértette-e az ő eredeti üzenetét. Ha *B* azt tudatja, hogy összezavarodott (a megfejtés nem jelent semmit, vagy ő nem érti), *A* megpróbálja úgy közölni elképzelését, hogy egy másik kódoló rendszert alkalmaz, szinonimákat, esetleg grafikus ábrázolást használ.

A tanár megpróbálja a visszacsatolást alkalmazni az osztályban úgy, hogy figyeli a tanulókat. Ha éppen egy fontos és bonyolult pontról volt szó, és lát egy csomó összevont szemöldököt és üres tekintetet, rendszerint megkísérli újrafogalmazni üzenetét. Vagy, ha a tanulók szunyókálnak, vagy kinéznek az ablakon, a nevelő tudomásul veszi, hogy unják a témát, és megpróbálja valamivel eleve-nebbé tenni az anyagot.

A vezető is megpróbálja a visszacsatolást alkalmazni úgy, hogy a beosztottat bátorítja, tegyen fel kérdéseket, vagy másképpen reagáljon a kapott üzenetekre.

¹¹ Rogers, Carl R.-Roethlisberger, F. J.: Barriers and Getaways to Communication. Harvard Business Review, XXX. No. 4. July-August, 1952. p. 46-52.

¹² Festinger, L. A.: A Theory of Cognitive Dissonance. Evanston III., Row and Peterson Company, 1957.

¹³ Haire, Mason: Psychology in Management. 2nd. ed. New York, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1964.

Ez különösen akkor szükséges, ha gyanítható, hogy a feladó és a fogadó fél vonatkoztatási kerete nem hasonló. Ha a vezető nem kap azonnal visszacsatolást beosztottjaitól, nem tudja megállapítani, vajon az üzenetet megkapták-e és megértették-e. A visszacsatolás későn, az alacsony termelési szintben, a nagymennyiségű selejtben és a rossz munkanormákban jelentkezik. Ha a vezető igényli a funkcionális visszacsatolást, akkor úgy kell dolgoznia, hogy kialakuljon a kölcsönös elfogadás és tisztelet légköre. Kevesebb hangsúlyt kap a hivatalos beosztás, a közös cél érdekében végzett munkát ugyanakkor kiemelik.

Leavitt és Mueller megpróbálták megállapítani, milyen hatással van a visszacsatolás a kommunikáció pontosságára. Négy csoportot kértek meg, hogy, szóbeli leírás után, papír és ceruza segítségével bizonyos geometriai ábrákat rajzoljanak le. Az első csoportnál semmiféle verbális visszacsatolást nem engedélyeztek, és a vezető sem tekinthette meg munkáikat (azaz, a vizuális visszacsatolást is kiküszöbölték); a második csoportnál sem engedélyezték a verbális visszacsatolást a vezető felé, de vizuális kapcsolat létezett; a harmadik csoportnak megengedték, hogy, szigorúan igen-nem alapon, választ kaphatnak kérdéseikre a vezetőktől; a negyedik csoportnál pedig a szabad visszacsatolás is megengedett volt, úgy, hogy bármilyen kérdést feltehetnek a vezetőnek és megvolt a vizuális kapcsolat is. Legnagyobb mértékű pontosságot az utolsó (a szabad visszacsatolásos) csoport ért el; az első csoportnál (nulla visszacsatolás) volt a legkisebb a pontosság mértéke. Azt is meg kell jegyeznünk, hogy az instrukciós idő a szabad visszacsatolásos csoportnál volt a leghosszabb.¹⁴

Leavitt és Mueller tanulmányából, valamint néhány más kísérletből, néhány következtetést levonhatunk. Az első, hogy a kétirányú kommunikáció megfelelőbb a megértés fejlesztésében, mint az egyirányú kommunikáció (nulla visszacsatolás). Továbbá, a kétirányú kommunikáció esetében az eredeti üzenet fogadói biztosabban fejtik meg az üzenetet, és így biztosabbak az adott válaszok helyességében.

Ha ilyen jó hatású a visszacsatolás, miért nem alkalmazzák gyakrabban? A visszacsatolást számos ok miatt nem engedélyezik. Először is, használata időigényes, és az idő gyakran kevés. Sürgős esetben nincs idő visszacsatolásra. Ha a szerelőszalag elromlik, a művezető képtelen megengedni a visszacsatolást, a közvetlen és nem félbeszakított utasításokat kell kiadnia. Mások azért nem alkalmazzák, mert a beosztottaktól érkező kérdéseket úgy tekintik, mint a státusuk és hatalmuk fenyegetését. Úgy érzik, egyetlen beosztottnak sincs joga, hogy kérdéseket tegyen fel a főnöktől érkező üzenetekkel kapcsolatban. Ez elég szomorú a szervezetre nézve, mert nem biztos, hogy a vezetőtől származó ötletek elég megalapozottak; a beosztottak elgondolásai esetleg jobbak, de a szervezet nem profitálhat belőlük. Más vezetők (vagy tanárok) úgy érzik, hogy a kérdések felfedik felületességüket, azt, hogy hiányzik belőlük a megalapozott tudás.

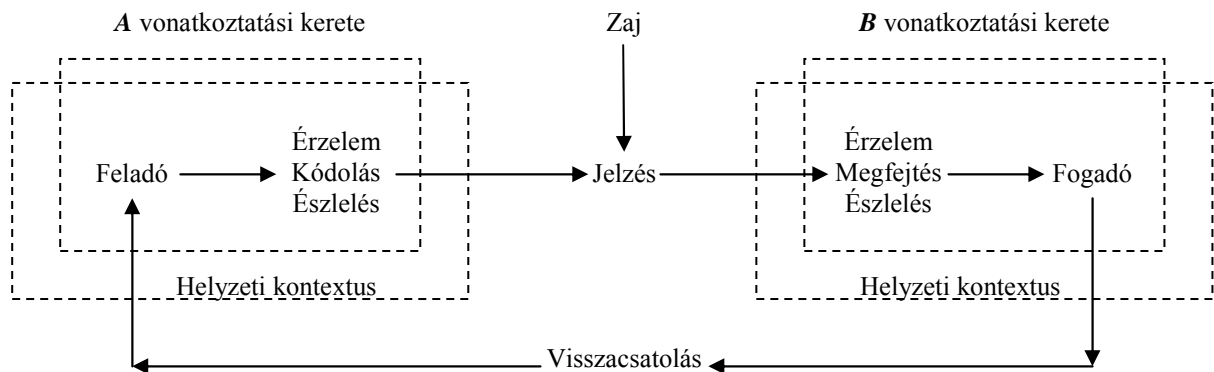
A jó visszacsatolás felelőssége általában a vezető vállain nyugszik. Ő az, akinek ki kell alakítania azt a fogékony légkört, amely bátorítólag hat a beosztottakra, hogy kérdéseket tegyenek fel és javaslatokkal álljanak elő. Amint azt Carl Rogers mondja, az egyik dolog, amit egy vezetőnek meg kell tanulnia, hogy jól tudjon hallgatni.¹⁵ Miközben nagy hangsúlyt helyeznek a közlés elsajátítására, minden bizonnyal elégtelen figyelmet kap az odafigyelés művészetének az elsajátítása, amely az egyik legfontosabb vezetői tulajdonság. Még kisebb figyelmet fordítanak a kommunikációs akadályoktól mentes környezet kialakítására.

A 19.1. ábrán bemutatjuk, milyen kapcsolatban van a visszacsatolás a kommunikációs folyamat többi elemével.

A redundancia. A kommunikáció korlátainak legyőzésére alkalmas második eszköz az üzenet redundanciája. Remélhető, hogy az azonos információt tartalmazó üzenetek vagy újból és újból megerősítik egymást, vagy tisztázódnak a lehetséges félreértések, amelyeket minden jel tartalmazhat. A tanító például a redundanciához folyamodik, amikor a tanulóknak szavakkal, grafikusán és a matematika nyelvén is elmagyaráz egy témát.

¹⁴ Leavitt, Harold J.-Mueller, Ronald A. H.: Some Effects of Feedback on Communication. Human Relations, IV, 1951. 401-410.

¹⁵ Rogers-Roethlisberger: Barriers and Getaways to Communication. P. 47.

19.1. ábra**A KOMMUNIKÁCIÓS FOLYAMAT VISSZACSATOLÁSSAL**

A redundanciát az ipari szervezeteknél is alkalmazzák. Gyakran előfordul, hogy, ha a felsővezetés egyszerre sok ember részére akar információt adni, különböző csatornákat vesznek igénybe egyszerre ugyanannak az üzenetnek a továbbítására. A hivatalos utasítási láncon keresztül leküldik az információt és ugyanezt a bejelentést a vállalati újságban is közlést. Egy harmadik csatorna, amelyet a felsővezetés használhat, hogy levelet küld közvetlen az alkalmazottak lakására. A redundancia azonban drága, és csak ritkán kerül sor alkalmazására. Következésképpen, egyensúlyba kell hozni egy ilyen program költségeit és azt a hasznot, amely a nagyobb megértésből származik. Ha az üzenet tartalma fontos, a redundanciára fordított költség szükséges lehet. Nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a kommunikáció egyik akadálya a kommunikáció forrása iránt érzett bizalmatlanság vagy ellenszenv, mivel ez az üzenet torzítását vagy elutasítását eredményezheti. Ha sokféle csatornát használunk, ez hozzásegít bennünket az előbbi akadály leküzdéséhez. Sőt a redundanciát felhasználhatjuk a feladó által küldött üzenet fontosságának hangsúlyozására is. Ez is egy mód arra, hogy a kívánt hatást elérjük.

A beleélés (empátia). Az empátia nem más, mint valakinek az a képessége, hogy beleképzelje, vagy belelássa magát egy másik ember helyzetébe. Másképpen fogalmazva, képességet jelent arra, hogy mások szemével lássuk környezetünket. Az erre használt másik meghatározás a „szociális fogékonyság”. Olyan módszer tehát, amelyet a feladó vagy a fogadó használ arra, hogy megértse a másik személyiségét és vonatkoztatási keretét. A beleélés nélkül a feladó képtelen pontosan előre megjósolni, hogyan fogja a másik fél a különböző szimbólumokat értelmezni. Már említettük korábban, hogy a kommunikációra azért van szükség, hogy általa motiválhassuk és irányíthassuk mások viselkedését. Ha nem teszünk lépéseket annak érdekében, hogy a fogadó fél szempontjából is megértsük a szituációt, az elküldött inger esetleg épp az ellenkező viselkedést váltja ki. Ha az ember tévesen feltételezi, hogy a saját és a fogadó fél felfogása és vonatkoztatási kerete megegyezik, nagy a kockázata annak, hogy nem várt viselkedés alakul ki. Általános az a vélemény, hogy a társadalmi fogékonyság elsajátítható, és erre utal az is, hogy az iparban és az államigazgatásban széles körben elfogadták a „fogékonyságon való képzés” gondolatát.

A FELFELÉ ÉS A LEFELÉ IRÁNYULÓ KOMMUNIKÁCIÓ

Amint a korábbiakban megállapítottuk, a szervezetnek céljai eléréséhez szüksége van a kommunikációra. A jó kommunikáció nemcsak lefelé, a felettől a beosztotthoz irányulhat, hanem felfelé is, a beosztottól a főnökhöz. A probléma abban van, hogy a személyes motiváció befolyásolja a kommunikáció áramlását a szervezeten belül. Más szóval, az a mód, ahogyan a feladó tudomásul veszi, hogyan befolyásolja a fogadót a kapott információ, meghatározza, hogy milyen mennyiségű és típusú információt bocsát ki.

Ha először megvizsgáljuk a beosztottat, valamint a motivációt arra, hogy a felfelé irányuló információ létrejöhessen, úgy találjuk, hogy ehhez három tényező közül az egyiknek jelen kell lennie. Először is, a beosztott akkor továbbít információt felettese felé, ha ez számára kellemes vagy kedvező következményekkel jár. Annak legalább tudatában kell lennie, hogy az információ személysége, munkája, biztonsága, előmeneteli reményei stb. szempontjából nem káros. Másodszor, a beosztott akkor hajlandó információ továbbítására, ha tudja, hogy felettese más forrásból erről mindenképpen értesülni fog. (A beosztott úgy okoskodik, hogy jobb, ha ő szól először a főnöknek.) Gondoljunk egy kisfiúra, aki valami megkérdőjelezhető dolgot követett el aznap. Találkozik apjával a kocsifeljárón, és beszámol neki a dolgairól a saját szempontjából, mielőtt az anyja elmondhatja a történetet. Ugyanez a helyzet az iparban; ha tudjuk, hogy az információ más csatornákon keresztül terjed, jobbnak látjuk, ha „a mi oldalunkról” adjuk be először a főnöknek. Harmadszor, a beosztott akkor közöl információt felfelé, ha látja, hogy felettesének szüksége van arra ahhoz, hogy dolgozni tudjon és kommunikálni tudjon a saját főnökeivel. A beosztott tisztában van vele, hogy ha főnökét felülről kritika éri, mert bizonyos információkkal nem rendelkezett, ő, cserébe, a saját beosztottját fogja letolni, hogy miért tartotta vissza a szóban forgó információt. Probléma akkor van, ha a beosztott nem tudja, milyen információkra van szüksége a főnökének, és, következésképpen, lényegtelen adatokat szolgáltat.¹⁶

Read a gazdasági szervezetek igazgatói körében tanulmányozta, hogy milyen tényezők befolyásolják a felfelé irányuló kommunikációt.¹⁷ Úgy találta, hogy a mobilitás utáni vágy - azaz az előmenetel reménye - a beosztott igazgatók között negatív módon befolyásolta a felfelé irányuló kommunikáció pontosságát. Más szóval, minél inkább törekedett valaki az előléptetésre, annál valószínűbb volt, hogy üzeneteit megváltoztatja a célból, hogy növelje az előléptetés valószínűségét. Ha valaki azt akarja, hogy előléptessék, bizonyos, hogy nem ad olyan információt, amely alkalmatlanságát árulná el. Következésképpen, az információt elküldés előtt megszürik, és csak szelektált adatokat engednek feljebb jutni az iparvállalati hierarchiában.

Mivel az információ rostálása vagy szűrése teljesen megszokott dolog, ez széles körű problémát okozhat a szervezet számára. A felfelé irányuló információ továbbítására szükség van ahhoz, hogy ésszerű döntést hozzanak a cég vezetői. El lehet képzelni, milyen nehézségeket okoz a döntéshozatal a szűrt információk alapján. A probléma természetesen nő, ha a szervezeten belül több lesz azoknak a szinteknek a száma, amelyeken az információ átáramlik. Amint már arról a korábbiakban is beszéltünk, ez az egyik érv, amelyet a rövid és széles típusú szervezeti struktúra mellett felhozunk.

A szervezetben a lefelé irányuló kommunikációnak is megvannak a maga problémái. Két fontos oka lehet a lefelé irányuló információ akadályának. Az egyik, hogy a felettes nem közli a beosztottal az információt, hogy fenntartsa hatalmi helyzetét. Amint az elképzelhető, ez a típusú viselkedés nem túl konstruktív a szervezet funkcionálása szempontjából. Simon szerint az információ visszatartása zsarnoki vagy bizonytalan vezetőre utal.¹⁸ A vezető azért tartja vissza a lefelé irányuló információt, hogy a beosztott a döntés és az irányítás szempontjából, tőle függjön. A vezető attól fél, hogy az összes információ közlése lehetővé teszi a beosztott számára, hogy a szervezeten belül szerepét befolyásoló döntéseket hozzon. Ilyen helyzetben pedig valaki olyan döntést is hozhat, amely jobbnak bizonyul a főnök döntésénél. Következésképpen a főnök, hogy megvédje állását és fenntartsa hatáskörét a beosztottal szemben, sok olyan információt visszatart, amelyekre a beosztottnak a hatékony munkavégzéshez szüksége van.

Hasonlóképpen kellemetlen a szervezetre nézve, bár könnyebben megoldható, ha nem tudják közölni az információt, mert a felettes nem ismeri fel, hogy beosztottjának arra szüksége van. Ez azért történhet meg, mert a beosztottnak a szervezeten belüli szerepét nem értették meg világosan. A vezetőnek gyakran az a véleménye, hogy az utasítások továbbítása elegendő ahhoz, hogy a beosztott megfelelően dolgozzon. Ezt a problémát úgy lehet orvosolni, hogy gyakran megbeszéljük a beosztottak megfelelő szerepeit és azokat az információ típusokat is, amelyek ezeknek a szerepeknek a sikeres betöltéséhez szükségesek. Ez nem lehet nehéz, hacsak - amint már az előzőekben is

¹⁶ Simon, Herbert A.: *Administrative Behavior*, 2nd ed., New York, The Macmillan Company, 1957. pp. 162-163.

¹⁷ Read, William H.: *Upward Communication in Industrial Hierarchies*. *Human Relations*, XV, February, 1962. p. 3-15.

¹⁸ Simon: *Administrative Behavior*. p. 1963.

megállapítottuk - nem ütközünk személyiségi, hatalmi és bizonytalansági problémákba, s csupán a közös megértés hiányzik.

A szűrő folyamat a lefelé és felfelé irányuló kommunikációban egyaránt releváns. Amint már ezt a fejezet elején említettük, sem tökéletes információadók, sem tökéletes információfogadók nem vagyunk. Következésképpen, elég nehéz számunkra az üzenet fogadása és tökéletes megismétlése, amikor egy másik személy felé továbbítjuk azt. Az üzenet bizonyos részeit kiszűrjük, és tudatosan vagy tudat alatt saját előítéleteinket adjuk hozzá. Ugyanez a helyzet a lefelé irányuló kommunikációval a gazdasági szervezetben. Egy jelentés szerint, amíg egy információ az igazgatói tanácstól az elnökhelyettesen, a vezérigazgatón, az üzemrészigazgatón, az üzemvezetőn át a dolgozóhoz ér, a kommunikáció elveszti információtartalmának 80 százalékát.¹⁹ Ilyen információvesztés elégé megnehezíti a szervezet számára, hogy hatékonyan működjék.

Tudomásul kell vennünk, hogy miközben a lefelé irányuló kommunikáció fogalma beleillik a vezetés tradicionális felfogásába, a felfelé irányuló kommunikáció bizonyos fokig ellentmond ezeknek az elgondolásoknak. Már korábban megtárgyaltuk, hogy a hatáskört azokra ruházzák a szervezet csúcsán, akik ezt a hatalmat át tudják ruházni. Következésképpen, a fontos közlés a csúcsról lefelé a beosztottak felé irányul. A felettesnek kell elhatároznia, hogy milyen információra van a beosztottak szüksége ahhoz, hogy hatáskörét gyakorolni tudja. Felfelé irányuló kommunikációra mindig is szükség volt, de gyakran nagyon minimális szinten. A beosztottaktól gyakran kérték, hogy adjanak jelentéseket a munka előrehaladásával, problémákkal stb. kapcsolatban - ez egy kicsit több volt, mint visszacsatolás eszköze, és a minimális feltétele volt annak, hogy a szervezet sikeresen működjék. Jelenleg az általános vélemény, hogy ha a szervezet a maximális értéket kívánja kihozni beosztottaiból, akkor fokozottabb mértékben kell igénybe venni a felfelé irányuló kommunikációs csatornákat. Amint arra McGregor az *Y elméletében* rámutatott, kreatív képessége igen sok embernek van.²⁰ Értékes szakismeret, tudás és érdeklődés rejtőzhet az alsóbb szervezeti szinteken, amelyek csupán egy biztos kezű, érzékeny vezetőre várnak, hogy feltárja azokat. A szervezet azonban mindaddig nem lesz képes ennek az óriási potenciális forrásnak a kiaknázására, amíg a felfelé irányuló információs csatornák az ilyen típusú információk továbbítására nincsenek megteremtve.

AZ OLDALIRÁNYÚ KOMMUNIKÁCIÓ

Néhány régi teoretikus kivételt talált az alól a szabály alól, miszerint a kommunikációnak az utasítási láncot kell követnie. Henri Fayol és Frederick Taylor egyaránt azt vallották, hogy néha szükség lehet az utasítási lánc megkerülésére. Fayol például megfogalmazta a „Fayol hídjá” gondolatát.

Fayol felismerte, hogy az egymástól függő feladatok koordinálása érdekében néha szükség lehet az oldalirányú kommunikációra is. Ha a szervezetben túlságosan szigorúan ragaszkodnak az utasítás egységességének a koncepciójához, a kommunikációs folyamat túl sok időt emészt fel. A 19.2. ábrára utalva tételezzük fel, hogy az *A* termék előállításáért felelős vezető kapcsolatba akar lépni az ugyanezen termék értékesítéséért felelős kereskedelmi igazgatóval. Az utasítás egységének szigorú törvénye szerint a vezetőnek először saját feletteséhez kell fordulnia, amíg el nem éri az elnököt, majd az üzenet lefelé halad a kereskedelmi igazgatóhoz. Két probléma is van. Mire a kommunikációs hurok teljessé válik, a környezet annyira megváltozhat, hogy a kommunikációban foglalt információ értéktelen vagy helytelen lesz. Másodszor, a kommunikációnak öt közbenső állomáson kell keresztül mennie, mielőtt elérné a kívánt fogadó felet. Vajon mennyi zaj lép be a rendszerbe? Fayol szerint a két közvetlenül érdekelt félnek, a gyártásvezetőnek és a kereskedelmi igazgatónak meg kell engedni, hogy közvetlen kapcsolatba lépjenek egymással. Az utasítás egységének a törvényét azonban nem volt hajlandó teljesen mellőzni. Fayolnak az volt a véleménye, hogy ahhoz, hogy

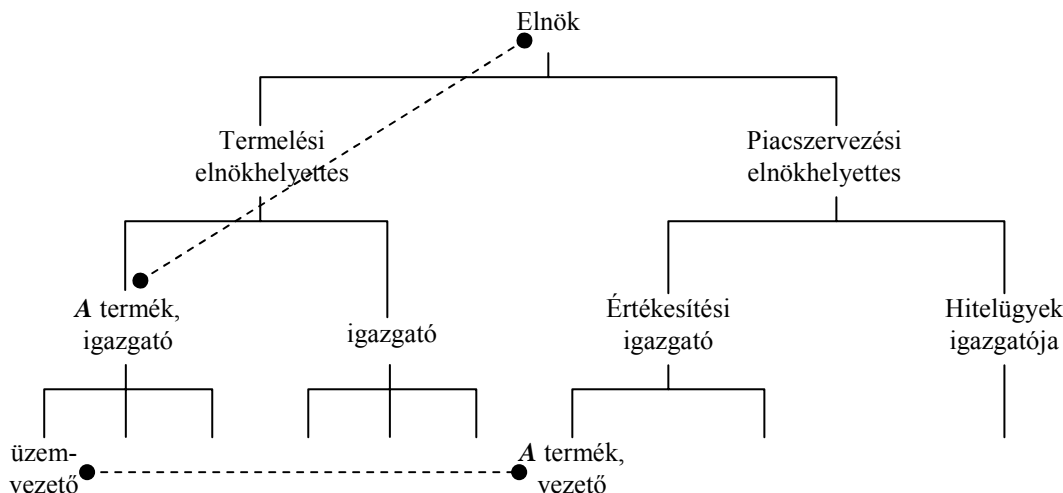
¹⁹ Nichols, Ralph G.: Personnel Management. pp. 547-548.

²⁰ McGregor, Douglas: The Human Side of Enterprise. New York, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1960.

ez a közvetlen kommunikáció működik, a beosztottaknak teljes mértékben tájékoztatniuk kell elgondolásaikról közvetlen feletteseiket. Következésképpen, megmarad a hierarchikus kapcsolat.²¹

19.2. ábra

„FAYOL HÍDJÁNAK” ILLUSZTRÁLÁSA



Hol vannak ennek a vertikális „rövidre zárásnak” a funkcionális és diszfunkcionális következményei? A 19.2. ábra szerint, mi történik, ha az elnök közvetlenül A termék termelési igazgatójával lép kapcsolatba? Egy ilyen kommunikáció mindenképpen kívánatos, ha az elnöknek gyorsan információra van szüksége erről a munkafolyamatról, hogy bizonyos döntéseket hozzon. Említettük már, hogy egy közbeső állomás jelenléte a csatornában lassítja az információ áramlását. A közvetlen kommunikáció azt is lehetővé teszi a magasabb beosztású dolgozók részére, hogy jobban megismerjék az alacsonyabb szintű beosztottakat. Ez viszont segíti a döntéshozatalt és a beosztottak önbecsülési szükségleteinek a kielégítését. A horizontális hídépítés esetében azonban a középen elhelyezkedő vezetőt tájékoztatni kell az ilyen közlésekről. Ha ez nem történik meg, a közbeső állomás, jelen esetben az elnökhelyettes, úgy foghatja fel a dolgot, hogy aláásták pozícióját, és következtésképp, beosztottaira és főnökeire bizalmatlanul tekint. Sőt arra is képtelen lesz, hogy a beosztottaival és főnökeivel kapcsolatos ügyek iránti általános „megérzéseit” fenntartsa.

A felfelé irányuló rövidre zárás szintén mindennapos, és az elmondottakhoz hasonló következményekkel jár. Előfordulhat, hogy a beosztottak gyorsan olyan információra van szüksége, amelyről tudja, hogy nincs közvetlen felettese birtokában. A felfelé irányuló rövidzárlatosítást óvatosan kell végezni, úgy, hogy ismerjük a közvetlen főnököt, egyébként ő esetleg úgy tekinti a kommunikáló beosztottat, mint aki megpróbálja megkerülni az utasítási láncot, és meg akarja gyengíteni főnöke helyzetét.

A „FÜLES”

Az informális szervezetben található kommunikációs rendszert gyakran nevezik „fülesnek”. Ilyen kommunikációs csatorna elkerülhetetlen, mivel a szervezetet alkotó emberek nemcsak munkacsoportokat, hanem közösségi csoportokat is alkotnak. Nem lehet elvárni, hogy azok az emberek, akik egész nap együtt dolgoznak, ne cseréljék ki információikat, néha esetleg olyanokat, amelyek egy-

²¹ Fayol, Henri: General and Industrial Management. ford.: Constance Storrs. London, Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., 1963. pp. 34-35. Lásd még: Landsberger, Henry A.: The Horizontal Dimension in Bureaucracy. Administrative Science Quarterly, VI. December, 1961. 299-332.; Melville, Dalton: Men Who Manage. New York, John Wiley & Sons, Inc., 1959.

általán nem lényegesek a közben végzett feladattal kapcsolatosan. Sőt, ha az alkalmazottak pár perces cigarettaszünetet tartanak, várható, hogy a kölcsönös érdeklődésre számot tartó témákról információ cserélnek. (Ugyanezt a háziasszony esetében, a hátsó kerítésnél, pletykának hívjuk, a szervezetben viszont információcserének tituláljuk.)

Sok vezető zavarba kerül egy füles hallatán, mivel a benne foglalt információ nagy része téves. Továbbá néha előfordulhat, hogy az információcsere sebessége füles formájában sokkal gyorsabb, mint a hivatalos kommunikációs csatornákon át, mivel az előbbit nem korlátozza az utasítás egységének szem előtt tartása, vagy egyéb más, merev csatornák. A füles tulajdonképpen nem más, mint a végletes értelemben alkalmazott Fayol-híd. Mivel a híresztelések olyan gyorsan terjednek, és olyan gyakran helytelenek, károsan hathatnak az alkalmazott attitűdjeire és viselkedésére. Hétfő reggel például elterjed, hogy csökken a vállalat értékesítési forgalma és 30 százalékos elbocsátás várható. Hétfő délutánra mind a munkamorál, mind a teljesítmény erősen csökken, mert senki nem tudja, dolgozik-e a jövő héten. Éppen ezért, a vezetőknek törődniük kell azzal, mit is tartalmaz a füles, mivel teljesen nem tudják megszüntetni.

Mivel a vezetőség nem tudja megakadályozni a híreszteléseket, meg kell kísérelnie, hogy növelje a hatékonyságát és minimalizálja diszfunkcionális hatásait. Ennek az a legjobb módja, ha az alkalmazottakat a lehető legtöbb hasznos és kedvező információval látjuk el. A híresztelések akkor maradnak fenn leginkább, ha a munkahelyi légkör zavaros, vagy információs vákuum keletkezik. Ha azonban az alkalmazottak rendelkeznek az eseményekkel és a közvetlenül őket érintő vállalati politikával kapcsolatos hivatalos információval, illetve azokhoz könnyen hozzájuthatnak, nem valószínű, hogy híresztelések után kutatnak, illetve azokat terjesztik. Az igazgató által terjesztett információknak megvan az az előnye, hogy tekintélyi forrásból származik, míg a híresztelések forrását nagyon nehéz azonosítani. Következésképpen, ha az alkalmazottakat informálják arról, hol is állnak és mit várhatnak a jövőben, a híresztelések diszfunkcionális következményei nagymértékben csökkenthetők.

Mindeddig a füles diszfunkcionális következményeit hangsúlyoztuk. Mint minden másnak, azonban, ennek is vannak előnyei. Először is, amint már említettük, a fülesrendszer nagyon gyorsan továbbítja az információt. Éppen ezért, ha a vezető „gyorsan el akar valamit terjeszteni”, a legmegfelelőbb elérhető csatorna ehhez a füles. Másodszor, a fülesrendszer nagyon rugalmas, abban az értelemben, hogy nem kell fenntartani egy adott kommunikációs csatornát, hanem viszonylagos könnyedséggel változtatni lehet rajta úgy, hogy az információban leginkább érdekelt személyek be legyenek vonva. Harmadszor, ez a fajta interakció az alkalmazottak között elősegíti a közösségi szükségletek kielégítését. Negyedszer, a füles elősegíti a hivatalos csatornákon keresztül áramló információk közötti rések betömését. Végül, előfordulhat, hogy a vezető nem hivatalosan kíván információt közölni a dolgozóval, esetleg úgy, hogy azt kívánja, az információt ne tulajdonítsák az ő hivatalának. A füles megfelel ennek az igénynek.

ÖSSZEFOGLALÁS

A kommunikáció olyan központi fontosságú a szervezet számára, hogy egyesek szerint a szervezet kommunikációs hálózata és tartalma alapján is meghatározható. Bármilyen fontos azonban, számos példa bizonyítja az eredményes kommunikáció kudarcát.

Először is, itt van a jelentés problémája. Egy szóra, gesztusra, cselekedetre stb. adott magyarázatunkat sok tényező befolyásolja - ezek között elsőrendű környezetünk, észlelésünk pontossága, érzelmeink és a helyzeti kontextus. A szemantika általános problémáján belül ott van még a „zajt” problémája, a túlságosan bonyolult vagy kellemetlen tünetek figyelmen kívül hagyására irányuló tendencia, és az a hajlandóság, hogy a nem megbízható személytől érkező kommunikációt eltorzítják, illetve figyelmen kívül hagyják. Az emberek nem csupán passzív befogadók. A befogadás során rendszerint értékeli az üzenet tartalmát. Sajnos ez a folyamat zajt visz a kommunikációs csatornába, valamint a tudat alatti, de jelentős üzenettorzítások lehetőségét. Végül is hajlandók vagyunk meghallgatni és úgy értelmezni az információt, hogy az erősítse a meglévő való-

ságképünket. Ezeknek a mechanizmusoknak bármelyike nagyon megnehezítheti az igazi kommunikációt.

Számos technikát alkalmaznak ezeknek a kommunikációs csapdáknak az ellensúlyozására. Ezek közül vezető módszer a visszacsatolás alkalmazása: a kétirányú kommunikációs folyamat. A visszacsatolás megnövelheti a kommunikáció idejét, költségét és a magas beosztású kommunikálók megzavarásának a kockázatát. Növeli viszont a kommunikáció pontosságát, akárcsak a bizalmat abban, hogy igazi kommunikáció alakul ki.

A redundancia - az üzenetnek különböző szimbólumok és közegek útján történő ismétlése - szintén hozzájárul a kommunikációs korlátok legyőzéséhez. Itt is jelentkeznek azonban költségek. A kommunikáció megvalósulásának leghatékonyabb eszköze a beleélés, a kommunikáló felek közötti magas fokú megértés. Ez csökkentheti a szemantikai csapdákat, de a többit nem.

Néhány tényezőt a szervezeten belül is találhatunk, amelyek korlátozzák a vertikális kommunikációt. A felfelé irányuló információ korlátozásában legnagyobb bűnös a rostálás, a feladóra nézve káros információ szisztematikus kiszűrése. Sok vezető nem kér, vagy rendszeresen figyelmen kívül hagyja a felfelé irányuló kommunikációt. A főnököknek a hatalmi vagy státusz okokból összegyűjtött információi szűkítik a lefelé irányuló áramlatot. Az információt azért is visszatartathatják, mert az információ birtokosa úgy véli, hogy az másoknak nem fontos.

A modern szervezéseméletben hangsúlyozzák a szervezeten belüli *oldalirányú* és *az informális* hálózatok fontosságát. Mindkettő elősegítheti a vállalat különböző tagjai közötti koordinációt; ezenkívül hozzájárulnak egy tájékozott, átérzéssel bíró légkör kialakulásához. A vezetőnek nem az a feladata, hogy gátolja az ilyen információ áramlását, hanem annak elősegítése, hogy ily módon továbbított információ pontos, és a szervezet sikere szempontjából releváns legyen.

KÉRDÉSEK

1. Mi a „jelentés” fogalma?
2. Hasonlítsa össze az általános észleléseméletet a kommunikáció fogadásának folyamatával!
3. Miért vallanak kudarcot olyan gyakran a kommunikációs kísérletek?
4. Hogyan fejleszthető a kommunikáció egy szervezeten belül?
5. Azt mondják, hogy a klasszikus vezetésemélet a vertikális kommunikációt hangsúlyozta, s tulajdonképpen a diagonális kommunikációt elvetette. Miért történhetett ez így? És mi az oka annak, hogy most az utóbbi irányzat felé való haladás tapasztalható?
6. Befolyásolhatja-e a hivatalos és nem hivatalos szervezeti struktúrában elfoglalt státusz az egyén kommunikációs sémáit? Milyen módon?
7. A kommunikációs folyamat több elemből áll. A folyamat minden pontján potenciális csapdák vannak. Mutasson be néhány olyan csapdát, amelyet a következő lépések során figyelembe kell venni:
 - a. Kódolás
 - b. Átvitel
 - c. Fogadás
 - d. Megfejtés (dekódolás).
8. Benne foglaltatik-e a jelentés a szóban (vagy más szimbólumban)? Miből származik a jelentés?

9. Fejtse ki, milyen teljesen csak tudja, a kommunikáció szerepét a szervezet megalapításában és működésében!
10. Azt mondják, hogy egy valóban létező tárgy leírása sohasem teljes egész. Tehát, a valóság ábrázolására tett minden kísérlet a legjobb esetben is csupán részleges. Fejtse ezt ki! (Ha akarja, választhat egy egyszerű tárgyat, például egy serpenyőt, egy asztalt, vagy egy futball-labdát, és megkísérelheti leírását.)

Forrás: Paul E. Torgersen - Irwin T. Weinstock: A vezetés integrált felfogásban. 19. fejezet: A kommunikáció. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest, 1979 ISBN 963 220 732 7

Eredeti szöveg: Paul E. Torgersen - Irwin T. Weinstock: Management: an integrated Approach, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1972