



ÓBUDAI EGYETEM

**Keleti Károly Gazdasági Kar
Marketing és Üzleti Tudományok Intézet**

DIPLOMAMUNKA

**ÓE-KGK
2023**

Hallgató neve:
Hallgató törzskönyvi száma:

**Budai Eszter Katalin
T009214/FI12904/G**



ÓBUDAI EGYETEM
ÓBUDA UNIVERSITY

Óbudai Egyetem
Keleti Károly Gazdasági Kar
Marketing és Üzleti Tudományok Intézet

DIPLOMAMUNKA FELADATLAP

Hallgató neve: Budai Eszter Katalin

Diplomamunka száma: [REDACTED]

Törzskönyvi száma: T009214/FI12904/G

Neptun kódja: [REDACTED]

Szak: Vállalkozásfejlesztés MSc mesterszak

Specializáció:

A dolgozat címe: Asszertív konfliktuskezelési technikák elterjedtségének és hatékonyságának kritikai vizsgálata magyarországi munkahelyeken

A dolgozat címe angolul: Critical examination of the popularity and efficiency of assertive conflict resolution techniques in Hungarian workplaces

A feladat részletezése:

1. Végezzen átfogó szakirodalmi elemzést az asszertivitás elméletével és gyakorlati alkalmazásával kapcsolatban, kitérve az asszertív kommunikáció legfőbb elveire, akadályozó tényezőire, a konfliktusok típusaira és azon asszertív technikákra, amelyek alkalmasak lehetnek hatékony konfliktuskezelésre!
2. Szakirodalmi elemzésében mutassa be és értékelje a legfrissebb magyar nyelvű publikációkat, valamint a témával kapcsolatos releváns idegennyelvű forrásokat is!
3. Elemezze primer kutatásának eredményeit a dolgozat hipotéziseinek tekintetében!
4. Vonjon le következtetéseket kutatásával és kutatási témájával kapcsolatban és tegyen javaslatokat az asszertivitás magyarországi népszerűsítését és hatékonyabb alkalmazását illetően!

Intézményi konzulens neve: Balázs Zsuzsanna

A kiadott téma elévülési határideje: 2024. 05. 15.

Beadási határidő: 2023. 12. 15.

A diplomamunka: Nem titkos.

Kiadva: Budapest, 2023. 10. 19.



Z V-L

Intézetigazgató

A dolgozatot beadásra alkalmasnak találom:

Balázs Zsuzsanna
belső konzulens

külső konzulens



ÓBUDAI EGYETEM

Keleti Károly Gazdasági Kar

HALLGATÓI NYILATKOZAT

Alulírott Budai Eszter Katalin (Neptunkód: [REDACTED]) hallgató kijelentem, hogy a diplomamunka saját munkám eredménye, a felhasznált szakirodalmat és eszközöket azonosíthatóan közöltem. Az elkészült diplomamunkában található eredményeket az egyetem és a feladatot kiíró intézmény saját céljára térítés nélkül felhasználhatja, a titkosításra vonatkozó esetleges megkötések mellett.

Budapest, 2023.12.08.

Budai Eszter
hallgató aláírása

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS	1
2.	SZAKIRODALMI FELDOLGOZÁS	5
2.1.	Kommunikációs stílusok	5
2.2.	Az asszertív kommunikáció elvei	11
2.3.	Az asszertivitás akadályozó tényezői	15
2.4.	Az asszertivitás és az erőszakmentes kommunikáció	20
2.5.	Konfliktusok típusai és okai	23
2.6.	Az asszertív kommunikáció és a konfliktuskezelés	27
2.7.	Konklúzió	32
3.	KUTATÁSMÓDSZERTAN	34
3.1.	Online kérdőív bemutatása	34
3.2.	Fókuszcsoporthos interjú bemutatása	36
3.3.	Mélyinterjú bemutatása	37
4.	A KUTATÁSOK EREDMÉNYEI	39
4.1.	Az online kérdőív kiértékelése és eredménye	39
4.2.	A fókuszcsoporthos interjú kiértékelése és eredménye	54
4.3.	A mélyinterjú kiértékelése és eredménye	59
4.4.	Javaslatok	62
5.	KÖVETKEZTETÉSEK	64

6. ÖSSZEFOGLALÁS	65
IRODALOMJEGYZÉK	67
MELLÉKLETEK.....	I
TARTALMI KIVONAT.....	VIII
SUMMARY	VIII

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Kommunikációs stílusok.....	9
2. ábra: Az erőszakmentes kommunikáció.	22
3. ábra: Konfliktuskezelési stratégiák.	30
4. ábra: Település szerinti megoszlás.	41
5. ábra: Konfliktuskezelés hatékonysága.....	43
6. ábra: Védekezés konfliktusok esetén.....	44
7. ábra: Felszólalás gyakorisága.	47
8. ábra: Véleménykifejezés stresszhatása.	49

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: Korcsoportok kitöltési aránya.	40
2. táblázat: Vélemény kifejezésének gyakorisága a megbeszéléseken.	46
3. táblázat: Határok, igények tiszteletben tartása.	48
4. táblázat: Munkahelyi motiváció.	50
5. táblázat: A hipotézisek vizsgálata.	64

1. BEVEZETÉS

Szakedolgozatom témájának az asszertív kommunikáció és a konfliktuskezelés vizsgálatát választottam a hazai munkahelyeken. A témaválasztásomat személyes okok is indokolják. Az elmúlt években lehetőségem volt olyan vállalatoknál dolgozni, ahol nem alkalmazták az asszertivitást és olyanál is, ahol kiemelt szerepet kapott az oktatása. Számos különbséget vettem észre mind a munkahelyi légkörben, mind a saját közérzetemben, hozzáállásomban. A tapasztalataim azt igazolják, hogy hatalmas szükség volna arra, hogy az asszertivitást szélesebb körben megismerjék a munkavállalók és a vezetők Magyarországon, ugyanis az asszertív nyelvezet elsajátítása nagy segítség lehet a cég életében, emellett a magánéletben is.

Az asszertív kommunikáció fogalmát szeretném elsősorban körbejárni. Bár az utóbbi években nagyobb figyelmet kapott hazánkban is ez a kommunikációs stílus, mégis az asszertivitással kapcsolatban kevés magyar szakirodalmat találhatunk, a nemzetközi forrásokhoz képest elenyésző a számuk.

Az asszertív kommunikációs stílus középpontba helyezi a gondolatokat és érzéseket, ezek őszinte kifejezését, miközben tiszteletben tartja mások jogait és véleményét. Úgy fogalmaznék, hogy udvariasan, de határozottan közöljük a véleményünket, amely alkalmas arra, hogy érvényesítsük a jogainkat anélkül, hogy mások jogait sértenénk vele. Segít hatékonyabban kifejezni önmagunkat, fejlesztheti az aktív hallgatás készségét, illetve az őszinte párbeszéd kialakítását.

A megfelelő konfliktuskezelés sokat segít abban, hogy a munkahelyi légkör kevésbé legyen feszült, valamint segíti a hatékony együttműködést is. Nézeteltérések mindig előfordulnak, azonban lényeges, hogy ezeket a helyén tudjuk kezelni. Amennyiben megfelelően fordulunk egy konfliktus megoldásához, úgy elérhetjük, hogy a konfliktusban álló felek elfogadják egymás véleményét és közös célokért dolgozzanak. A konfliktusok megoldásával elősegíthetjük a csapatmunkát, ami produktívabb, kellemesebb munkahelyi légkört eredményez.

A mai felgyorsult, dinamikus világban véleményem szerint kiemelt szerepet kellene kapnia a hatékony kommunikációnak és a konfliktuskezelésnek. Ezek a készségek hozzájárulnak ahhoz, hogy pozitív kapcsolatokat tudjunk kialakítani az életünk minden területén, elsősorban önmagunkkal, hiszen enélkül nehéz másokkal tartósan jó kapcsolatot ápolni. Az asszertivitás nagyban elősegíti az önmegismerés folyamatát, azt, hogy mely kommunikációs stílus volt ránk eddig jellemző (pl. agresszív, passzív) és ennek milyen okok állhatnak a hátterében. Segíthetünk saját magunknak azzal, hogy könnyebben felismerjük a kommunikációnkban rejlő hibákat, ezek hatását a környezetünkre, ezáltal céltudatosabban tudunk dolgozni a saját és másokkal való kommunikációnkon. A munkahelyeket tekintve a légkör harmonikusabb, kellemesebb, ha a konfliktusok megoldásra kerülnek, illetve a dolgozók fel merik vállalni a véleményüket, számíthatnak arra, hogy igényeik, észrevételeik meghallgatásra találnak.

A koronavírus járvány megjelenése óta egyre elterjedtebb és elfogadottabb lett az otthoni munkavégzés, vagyis a home office. Az emberek közötti távolságból, online kommunikációból könnyen születhetnek konfliktusok és félreértések, így megnőtt a jelentősége az asszertív kommunikációnak és a konfliktuskezelésnek. Amennyiben a kommunikációs készségek fejlődnek, úgy a konfliktusok is egyre hatékonyabban megoldhatóak.

Dolgozatom elsődleges célja az, hogy megvizsgáljam a hazai vállalatoknál történő kommunikációt, az asszertivitás elméletének és gyakorlatának elterjedtségét, illetve a konfliktuskezelési stratégiákat. Elsőként egy átfogó szakirodalmi áttekintést készítek, amelyben feltárom többek között a konfliktusok típusait és gyakori okait, a konfliktuskezelési stratégiákat, az asszertív kommunikáció elveit és az asszertivitás – konfliktuskezelés összefüggéseit. A szakirodalmi feldolgozásban elsősorban Pintér Tamás két kötetből álló munkájára fogok támaszkodni, az *Az asszertivitás világa* 1-2-re. Mind a két könyv az asszertív kommunikációval foglalkozik és érinti azokat a területeket, amelyek a kutatásom szempontjából kiemelten fontosak. Emellett igyekeztem minél több hazai forrásból ismeretet szerezni, könyvekből, cikkekből és megbízható internetes oldalakról, illetve nemzetközi szinten is több forrást találtam. A szakirodalom alapos vizsgálata után a kutatásaim bemutatása következik, melyeket részletesen kielemezek. Az elemzést az eredmények bemutatása követi, melyekhez táblázatokat, grafikonokat is

fogok használni. A vizsgálat eredményeiből következtetéseket vonok le a témával kapcsolatban, kiderül, hogy a hipotéziseim alátámasztásra kerültek-e. Az eredményeimből szeretném látni azt, hogy mennyire van szükség a hazai munkahelyeken a kommunikáció fejlesztésére, az asszertivitás ismertetésére akár tréningeken keresztül. Javaslatokat teszek az eredmények alapján, hogy hogyan lehetne fejleszteni a gyengébb pontokat. A dolgozatom végén egy összefoglalás található, amelyben összegzem a tapasztalataimat.

A szekunder kutatást követően háromféle primer kutatást tervezek elvégezni: két kvalitatív kutatást és egy kvantitatív kutatást. A kvantitatív kutatás esetében anonim kérdőíves megkérdezést tervezek több mint 100 kitöltővel. A kérdőívet a továbbiakban részletesebben bemutatom, viszont célom vele, hogy mérhető számadatokat kapjak a különböző munkahelyekről. A kvalitatív kutatás során egy fókuszcsoporthoz interjút tervezek 8-10 fő bevonásával, illetve egy mélyinterjút készítek egy olyan cég menedzserével, ahol ismerik az asszertivitást és használják is azt. A mélyinterjú során azt szeretném feltárni, hogy mit tapasztal egy olyan vezető, aki már évek óta használja és fejleszti munkahelyén az asszertivitást és a konfliktuskezelést. A fókuszcsoporthoz interjúban résztvevő személyek egy része olyan munkahelyről érkezik, ahol napi szinten alkalmazzák az asszertív kommunikációt, a másik része pedig nem ismeri ezt, legalábbis tudatosan nem használja, a munkahelyén nem kapott erről oktatást. Erről úgy fogok meggyőződni, hogy előzetesen informálódok a lehetséges résztvevőkről, pár kérdést feltéve arról, hogy milyen oktatásban, továbbképzésben részesülnek a munkahelyükön, hallottak-e már az asszertivitásról és rákérdezek, hogy milyennek ítélik a munkahelyi légkört. Három darab szituációs kártyával készülök, a három szituáció párkapcsolati, baráti és munkahelyi konfliktusokat mutat be. Azért tartom fontosnak, hogy ne csak a munkahelyi konfliktusokra koncentráljak az interjú alatt, mert az asszertivitás alkalmazása nem csak ezen a téren fontos. Jól használni csak akkor lehet ezt a kommunikációs stílust, ha az életünk minden területére átvezetjük és tanulunk belőle, beleértve a magánéleti oldalt is. Azért is fontos ez, mert a munkahelyi konfliktusok legtöbb esetben a magánéleti konfliktusok mintáit tükrözik, tehát azt is mondhatjuk, hogy a kommunikáció és konfliktuskezelés tekintetében a magán és munkahelyi szféra nem elválasztható.

Öt hipotézist határoztam meg a témám kidolgozásának első fázisában:

1. A magyar munkahelyek többségénél nincs asszertív kommunikációt fejlesztő oktatás.
2. Az asszertív kommunikációs és konfliktuskezelési magatartást alkalmazó vállalatok tagjai szívesebben osztják meg a véleményüket a kollégáikkal és a vezetőikkel egyaránt.
3. Az asszertivitást mellőző vállalatok tagjai nagyobb arányban küzdenek stresszel a munkahelyükön, mint az asszertivitást alkalmazó vállalatok dolgozói.
4. A vezetők asszertív kommunikációs készségei jelentős hatással vannak a munkavállalók munkahelyi elégedettségére és motivációjára.
5. A munkahelyeken alkalmazott asszertív kommunikációs tréningek növelik a konfliktuskezelési képességeket, ezáltal csökkenti a konfliktusok súlyosságát.

Kutatásom minden részével szeretném feltárni a hiányosságokat és felhívni a figyelmet arra, hogy miért is előnyös, ha a munkavállalók és vezetők többsége elsajátítja ezt a kommunikációs stílust. A kutatások, amelyeket alkalmazni fogok segíthetnek abban, hogy átláthatóbbá váljon a jelenlegi hazai helyzet, illetve mérhetőbbé váljon a különbség egy olyan hely között, ahol ismert az asszertivitás szemben egy olyannal, ahol nem. A kihívások és lehetőségek megértésével olyan stratégiák és beavatkozások kidolgozásához szeretnék hozzájárulni, amelyek javíthatják a munkahelyi kapcsolatokat, eredményességet és közérzetet.

2. SZAKIRODALMI FELDOLGOZÁS

A kommunikáció az emberi kapcsolatok alapja és kritikus tényező a munkahelyi és magánéleti konfliktusok során. Az asszertív kommunikáció egyre nagyobb figyelmet kap a modern munkahelyeken és a szervezetekben. Ebben a fejezetben széleskörűen áttekintem az asszertív kommunikáció elméleti hátterét és elemzés alá veszem, hogy a szakirodalom milyen megközelítéseket és kutatási eredményeket kínál az asszertív kommunikációval kapcsolatban. A cél az, hogy feltérképezsem az asszertív kommunikáció jelentőségét, hatásait és kihívásait. A szakirodalmi feldolgozás során összegyűjtött információk és kutatási eredmények segítenek majd a szakdolgozat fő kérdéseinek és hipotéziseinek megalapozásában, valamint hozzájárulnak a magyar munkahelyeken az asszertív kommunikáció és konfliktuskezelés alkalmazásának mélyebb megértéséhez. Az alábbiakban tehát részletesen bemutatom az asszertív kommunikációval kapcsolatos legfontosabb elméleteket és kutatási eredményeket, mind magyar, mind nemzetközi forrásokra hivatkozva.

2.1. Kommunikációs stílusok

A kommunikációs stílusok az emberi kommunikáció izgalmas és összetett területét képviselik, amely mély hatást gyakorol mindennapi életünkre és a kapcsolatainkra. A mód, ahogyan kifejezzük gondolatainkat, érzéseinket és igényeinket, különféle kommunikációs stílusokat eredményez, amelyek befolyásolják az üzenetek fogadtatását és az emberi interakciók eredményességét. A kommunikációs stílusok megértése és hatékony használata kulcsfontosságú a sikeres kommunikációhoz és a konfliktusok kezeléséhez mind a munkahelyi, mind a magánéletben. A következőkben az asszertív kommunikációs stílus mellett bemutatom a passzív, agresszív és a passzív-agresszív stílusokat is.

Elsőként az agresszív kommunikációs stílust és az agresszív viselkedést vizsgálom meg. Pintér Tamás megfigyelései alapján agresszív viselkedésnek tekinthetjük azt, amikor valaki mások kára, akár szenvedése árán is érvényesíteni szeretné az érdekeit. Másokra nincs tekintettel, amit akar, azt erőteljesen érvényesíti. Ha valaki agresszíven kommunikál, az társas helyzetekben keményen, támadóan, bántóan lép fel, igyekszik dominálni és nyomást helyezni a vele kommunikáló félre. Ez a kommunikációs stílus

bárkinél előfordulhat; a visszahúzódóbb személyiségeknél ritkábban tapasztalható, de ez nem jelenti azt, hogy ők sosem alkalmaznák ezt. Fontos megemlíteni, hogy ezzel a kommunikációs stílussal levezethetjük a feszültségünket, dühünket. Ha idegesek vagyunk, valamit büntetni akarunk, legyen szó másik emberről, magunkról, tárgyakról, előfordul, hogy káromkodunk, szitkozódunk. A büntetés által, azaz agresszivitás által csökkenthetjük feszültségünket. Az agresszív kommunikáció egy másik ritkán emlegetett előnye, hogy gyorsan elérhetjük, amit akarunk. Míg egy alkalmazkodó típus mindent megtesz, hogy ne kelljen konfliktusba kerülnie, addig az agresszív típus a céljára koncentrál és nem vesz tudomást a kapcsolatról. Az elszántság, a célorientáltság végett akkor is hajlamos támadó szerepet magára öltetni, mikor más már engedne a véleményéből, akkor is képes lehet küzdeni, ha már önmagának is árt (Pintér 2022 1.). Úgy is fogalmazhatunk, hogy ezzel a fajta kommunikációval egy győztes-vesztes helyzetet kíván elérni az agresszívan kommunikáló fél, áldozattá tesz másokat, ami hosszútávon nem kifizetődő taktika (Forgács 2017).

A megnyilvánulási formája ennek a stílusnak igen sokféle, hiszen nem csak az kommunikálhat agresszívan, aki például kiabál. Domonkosi szerint az is számít, hogy milyen a társalgás-szervezési mód, a hanglejtés, a szóhasználat, fogalmazás vagy akár az irónia használata. Akkor is kommunikálhatunk agresszívan, ha félbeszakítjuk a beszélgetőpartnerünket és az ilyen rejtettebb fajta megnyilvánulás feldolgozása a beszélgetőpartnernek nehezebb lehet, mint a nyílt forma, például a sértés, gúny. Természetesen a beszélgetőpartnerek viszonya sem elhanyagolható, hiszen két barát között egy tipikusan bántó szándékúan azonosítható megszólítás is lehet hatástalan, sőt, a bizalmas kapcsolat kifejezőjévé is válhat. Egy interakcióban a megszólítás formája függ attól, hogy a résztvevőknek milyen megalkotott képe van az adott helyzetről (Domonkosi 2008).

Fogalmazhatunk úgy, hogy az agresszív kommunikáció ellentéte a passzív/submisszív/alkalmazkodó kommunikáció. Sokszor azonosíthatjuk ezt a stílust azzal, ha valaki nagyon kedves, visszahúzódó és leginkább konfliktuskerülő. Aki passzívan kommunikál az nehezen mond nemet, még olyan kérésekre is, amik igen kényelmetlenül érinthetik, nem a saját igényeit helyezi előtérbe. Jellemző, hogy gyakran kérnek bocsánatot, igyekeznek fenntartani a békét, mégis azt az üzenetet küldik

másoknak, hogy a véleményük elnyomható, nem olyan fontos, hogy konfliktus kerekedjen ki belőle (Janice 2011). Az alkalmazkodó típusnak a kapcsolat általában fontosabb, mint az, hogy saját céljait megvalósítsa, tehát a kapcsolat megtartása az elsődleges célja. Az alkalmazkodás mindenképpen kötőanyaga az emberi kapcsolatoknak, segít áthidalni a különbségeket, amelyek feszültséget okoznának. A passzívan kommunikáló személyek kapcsolataiban kevés a heves vita, összeszólalkozás és nagyon fontos a béke fenntartása, illetve a nyugalom, ami érdekében nagy áldozatot képesek hozni, hajlandóak magukat háttérbe helyezni. Alkalmazkodni sokaknak könnyebb, mint egy összeszólalkozás alkalmával kiállni magukért vagy éppen dönteni egy adott helyzetben és a felelősség terhét vinni. Mondhatjuk úgy is, hogy kényelmes és megspórolhatunk vele energiát. A döntés terhe nem mindig kellemes élmény, kifejezetten fárasztó tud lenni, hiszen mérlegelést igényel. Amennyiben az alkalmazkodó, passzív kommunikációs stílust használjuk úgy elkerülhető a döntéssel járó feszültség (Pintér 2022 1.).

Az alkalmazkodás egyben rugalmasságra való hajlandóság is, megkönnyítheti az életünket, ha rugalmasan reagálunk változásokra és alkalmazkodunk olyan körülményekhez, amiben előtte nem volt tapasztalatunk. Aki passzívan kommunikál, az hiába tűnhet a külvilág számára jó csapatjátékosnak és jó hallgatóságnak, belül olykor egy olyan személy rejlik, aki elnyomja a saját érdekeit, a céljait, ami belső feszültséget szül. Amennyiben nem tudjuk érvényesíteni az érdekeinket, úgy kevesebbet hozunk ki a lehetőségeinkből, helyette másokat támogatunk, másokat segítünk, hogy többet tudjanak magukból kihozni. Az alkalmazkodó személy nehezen mutatja meg igazi személyiségét, ezáltal háttérbe szorulhat bizonyos helyzetekben. Ahhoz, hogy alkalmazkodni tudjunk, gyakran van szükség az érzéseink elnyomására, ami hosszútávon káros hatásokkal járhat. Aki passzívan kommunikál, az ahogy említettem is, képes agresszívan kommunikálni. A sok felgyülemlett feszültség a sok stressz hatására kitörhet, ilyenkor kifejezetten agresszív kommunikációba válthat át, amin a környezete igencsak meglepődik, hiszen eddig békés volt (Pintér 2022 1.).

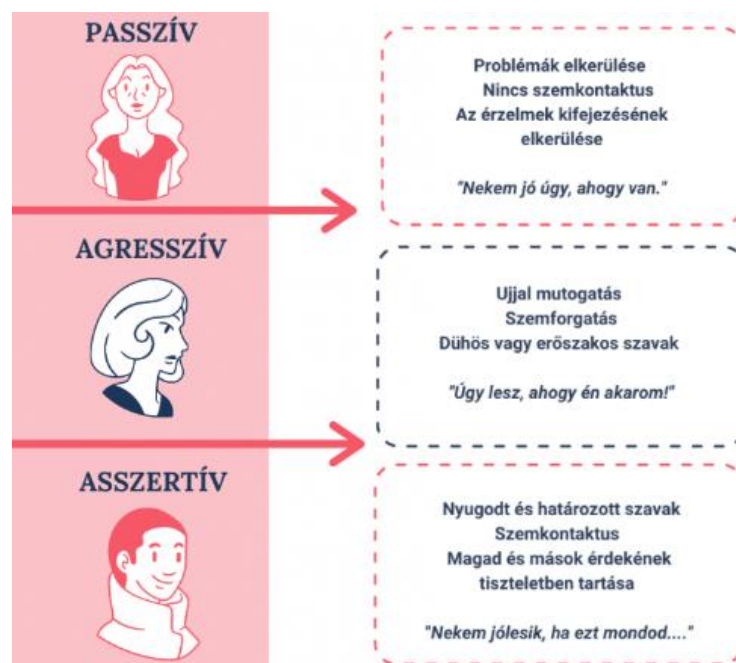
A passzív-agresszív viselkedés előjele lehet az alapvetően passzív viselkedésmódú emberben egyre gyűlő és már kirobbanni készülő feszültségnek. A passzív-agresszív kommunikáció akkor alakulhat ki, amikor két ember között a kommunikáció nem őszinte

és nem egyenes. Általában a passzív-agresszívan kommunikáló fél elégedetlenségét úgy fejezi ki a beszélgetőpartnerre felé, hogy nemkívánatosan viselkedik. Természetesen nem csak nonverbális kommunikációval fejezi ezt ki, de elmondható, hogy kevésbé játszanak nagy szerepet ebben a helyzetben a szavak. Sokan nincsenek teljesen tisztában azzal, hogy passzív-agresszívan kommunikálnak, mivel már otthon, a szüleiktől is ezt tanulták. Fogalmazhatunk úgy, hogy ez egy beépített szokás. Vannak olyanok is, akik tudatosan használják ezt a kommunikációs stílust annak érdekében, hogy elérjék, amit szeretnének. Ez a fajta forma nem mondható egyenesnek és egyértelműnek, sőt, kifejezetten kétértelmű tud lenni, így az ezt használó fél nem vonható rögtön felelősségre azért, ha bántót mondott, hiszen lehet, hogy csak a beszélgetőpartner értett félre valamit. Egyszóval remekül el lehet vele kerülni a konfliktust úgy, hogy mégis odaszúrtunk valamit a másik félnek.

A passzív-agresszivitásnak sok hátulütője van, az egyik, hogy nem működik hosszútávú megoldásként, hiszen a viselkedés közvetett jellege miatt a beszélgetőpartner teljesen félreértheti az üzenetet. Amennyiben el is jut az üzenet, nem feltétlenül lesz ezt hajlandó teljesíteni, emellett neheztelő légkört teremthet és árt a kapcsolatoknak (Ann 2013). A passzív-agresszív módon viselkedő személyeknél azt vehetjük észre, hogy egyfajta belső konfliktus játszódik le bennük. Nem mernek nemet mondani, mert szeretnének jóban lenni a másik féllel, emellett nem tudják saját céljaikat nyíltan felvállalni, nem állnak bele konfliktushelyzetbe. Az agresszív kommunikációtól többek között az különbözteti meg, hogy itt közvetett módon zajlik a támadó jelleg átadása. Jó példa erre a szarkasztikus humor, csendes ellenállás, makacsság, késés. Mint korábban említettem, egyik lehetséges oka ennek a viselkedésnek a szülőktől, családtól látott példa, azaz, ha gyermek- vagy serdülőkorban nem mutathattuk ki a negatív érzéseinket. A helyzet is meghatározó tényező lehet, hiszen vannak olyan szituációk, amikor az agresszió nem megengedett, így az (egyébként akár jogosan felmerült) dühöt így tudjuk kiadni magunkból (Asszertívakadémia.hu 2020).

Utolsóként az asszertív kommunikációról szeretnék egy rövid összefoglalót készíteni. Azt már körbejártuk, hogyha erőszakosak, akár hangosak vagyunk és nem érdekel minket a másik véleménye, akkor agresszívan kommunikálunk. Amikor elfojtjuk teljesen a saját akaratomkat, mindenképp el szeretnénk kerülni a konfliktust és alkalmazkodunk, akkor

passzívan kommunikálunk. Ha szeretnénk kifejezni nemtetszésünket, de a vele járó felelősségből kizárnánk magunkat, akkor passzív-agresszivitást alkalmazunk. Az asszertivitas a szükségletek kielégítésének egy másfajta megközelítése. Magabiztosan tudjuk közölni másokkal, hogy mit szeretnénk vagy akár éppen nem szeretnénk, mindezt úgy, hogy magunkon kívül mindenki mást is figyelembe veszünk. Az asszertivitas nem átmenetet képez az agresszív és a passzív stílusok között, hanem magába foglalja ezek megértését. Ha valaki asszertívan kommunikál, az képes mások tudatára hozni azt, hogy mit szeretne és mi az, amit nem, és mindezt nyugodt hangnemben fejt ki. Képes arra, hogy meg hozza a döntést; szeretné-e elmondani másoknak, amit gondol, érez vagy hisz. A konfliktusoktól való félelem nem veszi el a hangját, az esetleges következményekért vállalja a felelősséget. Felismeri, hogy joga van megvédeni magát mások rosszindulatúságával, támadásával szemben, illetve nyitott mások nézeteire akkor is, ha azok eltérőek sajátjaitól (Hadfield – Hasson 2012).



1. ábra: Kommunikációs stílusok.

Forrás: thebrightacademy.hu 2023

Az asszertivitással sokkal több esetben tudjuk sikeresen megoldani a társas helyzeteket és elérni a céljainkat, mintha agresszívan, passzívan vagy passzív-agresszívan tennénk ezt. Az 1. ábra jól szemlélteti példákkal is, hogy mi a különbség a stílusok között. Amikor asszertívak vagyunk, akkor kevesebb stressz hat ránk, kevesebb a konfliktus, veszekedés,

erősebbé, határozottabbá válhatunk általa. Nem érjük el vele mindig, amit szeretnénk; abban segít, hogy tisztán, egyenesen mondjuk el azt, amit gondolunk és ami nagyon fontos, hogy ugyanezt meghalljuk a másik félnél is. A passzív személyeknek nagy segítség lehet az asszertivitás abban, hogy képviselni tudják önmagukat, bátrabban elmondják, ha zavarja őket valami és így kiállhatnak érdekeikért. Aki agresszívan fordul másokhoz, az sokszor pont emiatt nem éri el, amit szeretne. Amennyiben képes asszertívan kommunikálni, úgy a másik fél megfélemlítése, elnyomása nélkül tud kiállni magáért, tehát a sikerre való esélye nő (Pintér 2022 2.). Az asszertív önkifejezés közvetlen, határozott és célja, hogy megteremtse az egyenlőséget a kapcsolatokban. Lehetővé teszi számunkra, hogy saját érdekeink szerint járjunk el, ne szorongjunk mikor kiállunk magunkért és más emberek jogainak megsértése, megtámadása nélkül tegyük ezt (Alberti – Emmons 2017).

Meg kell említenem, hogy a passzív és az agresszív kommunikációnak is vannak olyan elemei, amelyek jól jönnek az asszertív kommunikáció során. Elmondható, hogy szinte minden ember használja néha-néha mind a 4 említett kommunikációs stílust, felmérve azt, hogy az adott szituáció mit igényel. Akkor mondhatjuk egy személyre, hogy ő például passzív, ha a társas kommunikációinak nagy részét ez a stílus jellemzi, de ez nem zárja ki, hogy asszertíven is szokott kommunikálni.

Ebben az alfejezetben a különböző kommunikációs stílusokat vizsgáltuk, amelyek meghatározzák, hogyan fejezzük ki gondolatainkat, érzéseinket és igényeinket. Az agresszív kommunikáció azt jelenti, hogy mások kárára érvényesítjük az érdekeinket, támadóan és dominánsan lépünk fel. A passzív kommunikáció során a saját igényeinket háttérbe szorítjuk, elkerüljük a konfliktust. A passzív-agresszív kommunikáció során nem őszintén és egyenesen fejezzük ki elégedetlenségünket, gyakran nemkívánatos viselkedéssel. Az asszertív kommunikáció az, amikor magabiztosan és tiszteletteljesen kifejezzük gondolatainkat és igényeinket, figyelembe véve mások véleményét is.

Az agresszív stílusban az erőszakos kommunikáció hatékony, de hosszú távon a kapcsolatokra káros hatással lehet. A passzív stílusban az emberek könnyen ki vannak téve annak, hogy kihasználják őket, míg a passzív-agresszív kommunikáció feszültséget okozhat és hosszú távon nem működőképes megoldás. Az asszertív kommunikáció segít

az embereknek kifejezni igényeiket és az esetek többségében hatékonyan megoldhatjuk vele konfliktusainkat.

Az asszertív kommunikáció fontos eszköz a konfliktuskezelésben és az eredményes kapcsolatok kialakításában. A következő fejezetben részletesen meg fogom vizsgálni az asszertív kommunikáció elveit, amelyek lehetővé teszik, hogy hatékonyan kifejezzük gondolatainkat és érzéseinket, miközben tiszteletben tartjuk mások jogait és véleményét. Az asszertív kommunikációval felszerelkezve az emberek képesek lesznek hatékonyan kezelni konfliktusaikat, megértő és támogató kapcsolatokat kialakítani, valamint magabiztosan kifejezni önmagukat mind a személyes, mind a szakmai életben.

2.2. Az asszertív kommunikáció elvei

Az emberek közti kommunikáció rendkívül összetett és változatos terület és az, ahogyan kommunikálunk kihat az emberi kapcsolatainkra, legyen szó a konfliktuskezelésről vagy a munkahelyi eredményességről. Az asszertív hozzáállással közelebb kerülhetünk ahhoz, hogy egészséges emberi interakciókat tudjunk kialakítani. Ebben az alfejezetben részletesen megvizsgálom, hogy miképzik az asszertív kommunikáció elveit, mi vezet ahhoz, hogy sikeres és konstruktív legyen ezáltal a kommunikáció. Az asszertivitás elvei nem csupán egy egyszerű kommunikációs stílus leírását jelentik, hanem olyan alapelveket és gyakorlati iránymutatásokat is magában foglal, amelyek az emberi kapcsolatok elmélyítését segítik és javítják a munkahelyi együttműködést.

Az asszertivitás esetében fontos a konstruktív egyenlőség elve. Ez az elv azon alapszik, hogy egyaránt tiszteletben kell tartásuk mások érzéseit igényeit és a sajátunkét is. A másik fontos elv a konstruktív együttműködés elve, miszerint felelősséget kell vállaljunk saját igényeink kielégítéséért, miközben másokat segítünk abban, hogy ők is érvényesíteni tudják igényeiket. Az asszertivitás által úgy tudjuk az akaratunkat érvényesíteni, hogy mások érdekeit, jogait tiszteljük, emellett őszintén, nyíltan képviseljük szükségleteinket. Vállaljuk a véleményünket és ezzel járó érzéseinket akkor is, ha esetleg konfliktusba kerülünk ezek miatt. A kommunikáció ebben az esetben érthető, a tényeket elkülöníti a véleménytől és nyitott az alternatív megoldásokra. Az alap lépések, amit követnünk kell, amennyiben ezt a kommunikációs stílust szeretnénk elsajátítani:

- a másik meghallgatása,
- asszertív jogok szerint való gondolkodás,
- önmagunk kifejezése. (Felleginé 2017)

Lehetőleg csendben, közbevágás nélkül szükséges meghallgatnunk a másik felet, ezután az elhangzottakat össze kell foglaljuk. Törekednünk kell a másik pontos megértésére, de ez nem azt jelenti, hogy feltétlenül egyet is kell értenünk azzal, amit megfogalmazott Felleginé írásában azt olvashatjuk, hogy miközben hallgatunk, érdeklődő testtartást és szemkontaktust érdemes tartanunk. Akkor vagyunk „jó hallgatók”, ha tiszteljük a másik felet, türelmesek vagyunk és hagyjuk, hogy kifejtse az álláspontját, a tartalomra koncentrálunk. Rossz hallgatási szokások közé tartozik az érdektelenség, amikor nem figyelünk eléggé és nem követjük a párbeszédet. Fontos, hogy ne a saját gondolatainkat helyezzük előtérbe, illetve a beszélgetés közben ne az ellenvetéseinket fogalmazzuk meg. (Felleginé 2017)

Az asszertív jogok szerint való gondolkodás azt jelenti, hogy tisztában vagyunk a saját jogainkkal, illetve mások jogaival és határaival. Tudatosítjuk magunkban, hogy milyen területen tudunk még fejlődni és felismerjük, ha sértjük mások asszertív jogait. Szeretnék megemlíteni néhány asszertív jogot, amire nekünk is és a beszélgetőpartnerünknek is joga van:

- véleményt formálni az alapján, hogy milyen értékeket képviselünk,
- az érzelmeinket megfogalmazni és átadni,
- kérést megfogalmazni,
- ha valamit nem értünk, akkor többször is kérdezni, szólni,
- eldönteni, hogy igennel vagy nemmel válaszolunk egy kérésre, külső befolyásolás nélkül,
- úgy cselekedni, ahogy jónak érezzük és nem a megfelelési kényszer miatt,
- jogom van a véleményemet megváltoztatni. (Felleginé 2017)

Amikor ki szeretnénk fejezni önmagunkat, egyes szám első személyben szükséges ezt megtennünk és nem szabad, hogy érzelmeink kifejezése miatt szorongjunk.

Véleményünket tárgyilagosan formáljuk meg, kérdéseinket nyíltan tegyük fel és bátran mondjunk nemet, ha úgy érezzük, hogy ez a helyes döntés (Felleginé 2017).

Mint említettem, fontos, hogy az asszertív kommunikáció esetében úgynevezett „én-üzeneteket” küldjünk egy konfliktusban a másik félnek. Pintér könyvei remekül összefoglalják, hogy ez pontosan mit takar és mi is az a „te-figyelem”. Az egyik legkárosabb kommunikációs szokás, ha a másik félről kezdünk el beszélni, róla alkotunk véleményt, miközben valójában a saját problémánkat kéne elmondanunk. Nem azt helyezzük előtérbe, hogy mi mit szeretnénk, hanem azt, hogy a másik szerintünk mit csinál rosszul vagy épp mit kéne máshogy csinálnia. „Ha a kisbabánk egy váratlan pillanatban belénk harap, mi pedig rákiabálunk: „Jaj, de buta vagy!”, akkor ez egy Te-üzenet. Ha ezzel szemben felkiáltunk: „Ez fáj!”, akkor Én-üzenetről van szó.” (Pintér 2022 2., p. 57). Amikor másokat elkezdünk kritizálni, akkor valójában a saját vágyainkat, igényeinket és érzéseinket próbáljuk ezáltal átadni. Minden Te-nyelvű üzenet mögött van egy kérés, csak nem jó formában van átadva. Ezáltal torzítva adjuk át az üzenetünket, Én-nyelv esetében viszont egyértelműen fogalmazzuk meg, hogy mire van szükségünk. Ez egy erős és hiteles nyelv, fogalmazhatunk úgy, hogy az önazonosság, az igazság nyelve. Ha asszertívan szeretnénk kommunikálni, akkor törekednünk kell arra, hogy az érzéseinkről, igényeinkről konkrétan beszéljünk. Aki ezt képes elsajátítani, az sokkal hatékonyabban képes kommunikálni, a konfliktusok békésebben megoldhatóak. Fontos azt is megjegyezni, hogyha teljesülnek az igényeink, akkor a másik viselkedése (ami miatt korábban Te-nyelven „leszidtuk” volna) kevésbé fog zavarni minket, emellett a Te-nyelvű kommunikációnkra valamilyen ellenállás lesz a válasz többségében. Összességében elmondható, hogy amikor a másik emberrel közöljük, hogy valamiféle problémánk van vele, változzon meg, csináljon másképp dolgokat, akkor a saját igényeinket fogalmazzuk meg, csak rosszul és kisebb eséllyel is érjük el, amit szeretnénk, hiszen senki nem szívesen változtat a viselkedésén, ha közben szidásban, támadásban részesül. Az Én-üzenet megfogalmazásához 4 lépést kell követnünk Pintér könyve szerint:

1. támadás nélkül, a lehető legnagyobb pontossággal szükséges megfogalmaznunk a történéseket és tényeket,
2. közöljük a másik féllel, hogy mit érzünk, mit élünk meg,

3. felismerjük és elmondjuk, hogy mi is a valódi igényünk, vágyunk,
4. konkrétan megfogalmazzuk a kéréseinket a másik felé. (Pintér 2022 2.)

Szeretnék egy példát is bemutatni szintén Pintér 2. kötetéből, amely szemlélteti, hogy mi is a különbség a Te-üzenet és a 4 lépést követő, asszertív Én-üzenet között: „Egy vezető Te-üzenetben fakad ki a munkatársaira: „Hogyan lehettek ilyen szerencsétlenek! Képtelenek vagytok normálisan megválaszolni az ügyfélleveleket?! Lejáratjátok az egész céget ezzel a trehány hozzáállással! Szedjétek össze magatokat, különben nagyon megbánjátok!”. Ez a vezető leszid, elítél, fenyegetőzik, ráadásul nem is tudjuk, miről beszél pontosan, vagy mitől lenne elégedett. Én-üzenetben így hangozna ugyanez: „Már a harmadik ügyfél reklamál nálam, hogy nem kapott választ a levelére két napon belül. Ez iszonyú kellemetlen nekem, mert szeretném, hogy minden egyes vevőnk elégedett legyen a cégünkkel és terjessze a jó hírünket. Ezért határozottan kérem: mostantól valamennyi ügyféllevelet még a beérkezés napján válaszoljatok meg!”. Itt a vezető pontosan fogalmaz: elmondja, hogy mit él meg, és elmondja azt is, hogy miért. Munkatársai elé tárja a pontos igényét, majd konkrét kérést fogalmaz meg számukra.” (Pintér 2022 2., p. 78.)

Ebben az alfejezetben részletesen bemutattam a szakirodalmak segítségével az asszertív kommunikáció elveit és fontosságát az egészséges emberi kapcsolatokban. Az asszertív hozzáállás lényege, hogy tiszteletben tartjuk mások érzéseit és igényeit, miközben kifejezzük saját érzéseinket és igényeinket. A konstruktív egyenlőség és együttműködés elvei alapján az asszertív kommunikáció lehetővé teszi, hogy hatékonyan kifejezzük gondolatainkat és érzéseinket, miközben mások jogait és véleményét is tiszteletben tartjuk.

Az asszertív kommunikáció gyakorlása során kiemelt fontosságú a másik meghallgatása, az asszertív jogok tiszteletben tartása, valamint önmagunk kifejezése. Az "én-üzenetek" használata lehetővé teszi számunkra, hogy hatékonyan kommunikáljunk anélkül, hogy másokat támadnánk vagy kritizálnánk, ezáltal elősegíthetjük, hogy igényeink megvalósuljanak.

A következőkben bemutatom, hogy mik azok a tényezők, amelyek akadályozhatják az asszertív kommunikációt. Az előforduló akadályok elemzése segíthet megérteni, miért

nem mindig könnyű alkalmazni ezt a stílust a való életben, hiába vagyunk tisztában például a 4 lépéses kommunikációval és az alapelvekkel.

2.3. Az asszertivitás akadályozó tényezői

A fentebb olvasottakból már tudhatjuk, hogy milyen elvek mentén kell haladjunk, ha asszertívan szeretnénk kommunikálni, viszont azt mindenképp figyelembe kell vennünk, hogy számos tényező akadályozhatja a gyakorlását. Ezek az akadályok lehetnek pszichológiai, környezeti vagy társadalmi jellegűek, gyakran több hatás is érvényesülhet egyszerre, de megértésük és leküzdésük elengedhetetlen ahhoz, hogy eredményesebben kommunikáljunk és kezeljük konfliktusainkat.

Ruff-Kiss legfrissebb tanulmánya alapján, az asszertív kommunikáció egyik akadályozó tényezője a konfliktusoktól való félelem, valamint az, hogy félünk attól, hogy megbántjuk a másikat a véleményünk nyílt felvállalásával. Sokszor az önbizalomhiány az, ami akadályoz minket a tiszta és nyílt kommunikációban. Amennyiben alacsony az önbecsülésünk, nehezen vagy egyáltalán nem tudjuk kifejezni saját véleményünket és szükségleteinket. Könnyedén találhatjuk magunkat olyan helyzetben, ahol dühöt vagy más erős érzelmet érzünk. Ezek a túlzott érzelmi reakciók zavart okozhatnak a higgadt, egyenes beszélgetésben. A szociális nyomás, az alkalmazkodni akarás mások elvárásaihoz szintén gátolhatja az önkifejező, őszinte kommunikációt. A már korábban taglalt passzivitás és az agresszió hátráltatja az asszertivitás megfelelő használatát – akkor is, ha mi kommunikálunk az említett módok egyikén és akkor is, ha mások kommunikálnak így velünk. Ahhoz, hogy el tudjuk sajátítani ezt a stílust, azonosítanunk kell, hogy milyen személyes akadályokkal állunk szemben, hiszen csak ezután kezdhetünk el dolgozni a leküzdésén (Ruff-Kiss 2023).

Legtöbb esetben a szülők úgy szeretnék felnevelni a gyermeküket, hogy a társadalom megbecsülje őt, minél többen szeressék és elfogadják, azonban pont ezen okok miatt sokan konfliktuskerülővé válnak. Ez akkor válik nagy problémává, mikor meg kell védeni önmagunkat és ennek hiánya már gyerekkorban mély nyomot hagyhat. A nevelésünk és a környezetünk sok esetben nem támogatja az asszertív viselkedést; pont ezért van nagy szükség arra, hogy nyugodt hangnemben, de határozottan érvényesíteni tudjuk véleményünket, észrevételeinket. Biztosan mindenki hallotta már a következő szavakat:

muszáj, kötelesség, kell, tilos. Pedig a szabad döntés joga mindenkit megillet, mégis előfordul, hogy úgy érezzük, rá vagyunk kényszerítve egy olyan döntéshozatalra, amit mások várnak el tőlünk és mi nem feltétlenül ezt szeretnénk. Csehák írásában azt olvashatjuk, hogy amikor két fél konfliktusba keveredik egymással, akkor általában (ha nem asszertívan kommunikálnak) az a fél, amelyik gyengébbnek ítéli a másikat, elnyomja őt például hangerővel, manipulációval; az a fél pedig, aki erősebbnek ítéli a másikat, megadja magát és meghátrál. Ez nem egy egészséges és fenntartható formája a kommunikációnak, ezért is kell arra törekedjünk, hogy azonosítsuk a felmerülő problémát, a feszültség forrását és igyekezzünk higgadtan kezelni indulatainkat. Figyeljünk arra, hogy annak, akivel éppen konfliktusba kerültünk, mire van valójában szüksége, mit próbál átadni nekünk. Ahhoz, hogy ezt meg tudjuk tenni, tisztában kell legyünk az érzéseinkkel és egyértelműen, egyenesen fel kell vállaljuk azokat a másik jogai megsértése nélkül. Az eredményes kommunikációhoz olyan válaszokat kell visszakapjunk, amik indulatmentesek és jól érthetőek, hogy a lehető legkisebb eséllyel értsük félre a partnerünket (Csehák 2014).

Sok szülő agresszív kommunikációval szeretné elérni azt, hogy a gyereke úgy viselkedjen, ahogyan azt ő elvárja. Ha kiabálunk, akkor lehet, hogy elérjük, amit akarunk, viszont erőszak alkalmazásával a gyermekünkkel megismertetjük az agressziót, azt, hogy használatával érvényesíteni tudjuk az akaratunkat, hiszen mi is ezt tettük. Az agresszívabb személyiségekkel szemben alkalmazkodó lesz, az alkalmazkodóbbakkal szemben viszont agresszív lehet. A példának hatalmas ereje van, ezért is lehet ez egy nagy akadály az asszertivitás használatában. Ugyanez igaz a tekintélyelvű vezetőkre is felnőtt korban. Amennyiben a vezető indulatosan beszél, fenyeget, akkor elülteti az agressziót a dolgozóiban ahelyett, hogy „engedelmesek” lennének. A példa erősebb, mint a szó, így az ellenkezőjét is elérhetjük vele, mint amit valójában szeretnénk. (Pintér 2022 1.)

A leggyakoribb személyes okai annak, hogy nem tudunk eljutni addig, hogy asszertívan kommunikáljunk bizonyos helyzetekben:

- attól való félelem, hogy mások agresszívnak látnak bennünket,
- mások személyes érzéseinek megsértésétől való félelem,
- konfliktustól, haragtól való tartás,

- büntudat amiatt, hogy a saját igényeinket helyezzük előtérbe,
- kényelmetlen érzést okozhat, hogy másokat arra kérünk, hogy tartsák tiszteletben preferenciánkat,
- félelem attól, hogy önzőnek tartanak minket,
- elutasítástól való félelem,
- döntéshozatalban való bizonytalanság, határozottság hiánya. (Klein 2019)

Ezekkel az érzésekkel az a probléma, hogy leépítik az önbecsülésünket, az önmagunkról alkotott képet és negatívan befolyásolják a boldogságunkat, ezáltal akár a fizikai egészségünket is. Könnyedén ördögi körbe kerülhetünk, hiszen, ha mindig kompromisszumot kötünk a saját igényeinkkel kapcsolatban, akkor visszatartjuk magunkat attól, hogy fejleszteni tudjuk az asszertív készségeinket. Mint említettem, ezek a szorongást okozó gondolatok esetenként már egészen gyerekkorra visszavezethetőek. Klein kiemeli, hogy azok a személyek, akiket gyermekkorban bántalmazás ért vagy olyan környezetben nőttek fel, ahol elhanyagolták őket, már nagyon korán azt érezhetik, hogy nem fontosak. Nem fejezik ki az érzéseiket, igényeiket, hiszen nem hallja meg őket senki, így ez felnőtt korra is kivetül, személyes határaikat nem szabják meg. Ők leggyakrabban passzívan kommunikálnak, alkalmazkodnak, nem a saját útjukat járják, és elkerülik a konfliktusokat (Klein 2019).

A gyermekkorból maradt traumák nagy akadályt állítanak az asszertivitás gyakorlása elé, de tudatosan lehet javítani rajta, ezáltal elérhető egy egészséges önkép kialakítása. Ehhez nagy segítséget nyújthat, ha megerősítjük magunkban a saját álláspontunkat, kitűzzük céljainkat, amiért küzdünk és nem mondunk le róla egy másik ember igényeiért cserébe. Az érzéseink átadása az egyik legjobb ellenszere az alkalmazkodásnak, így nagyobb eséllyel történik az, amit szeretnénk, hiszen mások nem feltétlenül tudják, hogy mi zajlik bennünk. Ha valamit sokszor teszünk meg, akkor úgy tűnhet, hogy nincs problémánk az adott helyzettel, pedig lehet, hogy csak félünk kilépni belőle. Úgy is ki lehet törni az alkalmazkodó szerepből, ha egy számunkra kellemetlen kérés esetében elmondjuk a másoknak, hogy hogyan érint ez minket, ezáltal elkerülhetjük, hogy legközelebb automatikusan elvárja az alkalmazkodásunkat. Érdemes tudatosítani magunkban, hogy miért teszünk valamit, mik az igazi vágyaink és céljaink, ezek nagyban segíthetnek, hogy asszertívan tudjunk viselkedni (Pintér 2022 1.) Ahhoz, hogy le tudjuk győzni az

alkalmazkodást, fontos, hogy kimondjuk, mit érzünk, mit hogyan élünk meg és mit szeretnénk. Az alkalmazkodó szerepből való kitöréshez egy példát szeretnék idézni Pintér könyvének első kötetéből, ahol a férfi alkalmazkodik a párjához: „- Drágám, olyan kellemetlen, hogy mindig pontosan délben kell ebédelnünk! A garázsban néha elhúzódik a munka, és annyira rossz leállni vele! Ha félbeszakítom, amit csinálok, akkor délután gyakran fél órába telik, amíg visszazökkenek. - Miért nem mondtad ezt eddig? Én sem örülök, hogy ilyen korán eszünk, csak eddig azt hittem, hogy te akarsz délben ebédelni, mert mindig pont 12-kor jöttél.” (Pintér 2022 1. p. 240)

Ebből a példából is láthatjuk, hogyha az érzéseinket egyenesen közöljük, akkor többségében sokkal egyszerűbben és gyorsabban megoldhatók a problémák, mintha magunkban tartjuk a gondolatainkat és alkalmazkodunk.

A személyes okok taglalása után rátérnék arra, hogy az asszertívan kommunikáló félnek nagy akadályt kell megugrania akkor is, amikor agresszívan kommunikáló emberrel beszél. A legsikeresebb helyzetben hamar meg tudjuk győzni az agresszort, hogy nem szükséges elnyomóan viselkednie. Ehhez az kell, hogy alaposan felkészüljünk a helyzetre és elegendő érveink legyen ahhoz, hogy erősen alá tudjuk támasztani érveinket, ezáltal kisugárzásunk erősebbé válik, így az agresszív fél gyorsan felismerheti, hogy nem kell támadnia. Előfordulhat, hogy a „semmiből” támadnak ránk, például munkahelyi környezetben is. Amikor valaki, mondjuk egy kollégánk a feszültségét rajunk vezeti le, az a legjobb megoldás, ha magunkhoz ragadjuk a szót és mi is hosszan kifejtjük véleményünket, nem erőszakosan, de kellő határozottsággal. Ha ezt nem tennénk meg, akkor a támadó fél elérné, hogy egyre kisebbnek, egyre gyengébbnek érezzük magunkat és a végén meghátráljunk (Pintér 2022 1.). Abból a szempontból is jó, ha nem hagyjuk, hogy akadályozzon minket más agressziója a véleményünk kifejtésében, hogy nem alakulnak ki bennünk elfojtott érzések. Ezek az érzések váratlanul kitörhetnek; amennyiben ez nem történik meg, úgy lassan megmérgezi kapcsolatainkat, önbizalmunkat. Az érzéseinket nehéz megmutatni másoknak, pedig ezt egy munkahelyi környezetben is tudjuk kamatoztatni. Egy bántó stílusban kommunikáló vezető elronthatja akár minden napunkat is, de felszólalni nem merünk ellene, hiszen felettünk áll. Ebben az esetben sokat segíthet, ha nem támadóan lépünk fel (például: Egy vezetőnek

nem szabad így beszélnie!), hanem magunkról kezdünk el beszélni, egészen pontosan az érzéseinkről, ezáltal növeljük az esélyét, hogy nyitottságra találunk (például: Számomra bántó volt a hangnem, amiben átadta az utasításait.). Érzéseink átadásával egy nem kifejezetten közvetlen kommunikációra épülő környezetben is hatásosabban érvelhetünk, mintha ítélni próbálnánk (Pintér 2022 2.).

Veszélyes kommunikációs akadály és csapda az úgynevezett hamis őszinteség is. Amikor valaki azt mondja, hogy „én csak őszinte voltam”, akkor sokszor ítélező mondatokat hallhatunk, amik bántóak lehetnek. Az asszertivitás alkalmazásakor nem ítélezünk, hiszen az ítélet támadás. Természetesen hasznos, ha kimondjuk, amit gondolunk, viszont nagyon fontos, hogy ezt hogyan tesszük meg. Amikor megfogalmazunk magunkban egy ítéletet a másik félről, akkor mindenki jobba jár, ha átformáljuk ezt olyan gondolatokká, amik támadástól mentesek. Gondoljunk inkább arra, hogy mi az, amit mi szeretnénk, mi zajlik bennünk, ezzel lényegesen eredményesebbek lehetünk az adott szituációban (Pintér 2022 1.)

Fontosnak tartom megemlíteni a nők helyzetét is az asszertív kommunikációval kapcsolatban, ugyanis több forrásban is olvastam arról, például a Forbes oldalán és saját tapasztalat alapján is mondhatom, hogy amikor egy nő asszertívan kommunikál, azt sokan agresszívnek ítélik meg. Általában a nőktől az empátia, nagylelkűség és alkalmazkodás az elvárt viselkedés, azonban amikor valaki határozottan, egyenesen kiáll a jogaiért és igényeiért, az agresszívnek hathat, pedig nem erről van szó. Ez egy nehéz téma mind hazánkban, mind külföldön. Ennek oka véleményem szerint az lehet, hogy asszertivitás még mindig nem eléggé ismert kommunikációs forma ahhoz, hogy mindenki számára beazonosítható legyen, illetve egyértelmű, hogy a nők felé támasztott elvárásoknak is változniuk kell ahhoz, hogy a magabiztos kiállás, beszéd ne agresszívnek legyen elkönyvelve (Gluckman 2018).

Az előbbieken megismerhettük, hogy mik azok a tényezők, amik akadályozhatják az asszertív kommunikációt. Ilyen tényező az önbizalomhiány, a konfliktusoktól való félelem, valamint a társadalmi és kulturális normákhoz való alkalmazkodás és a példa, amit a szüleinktől, vezetőinktől látunk. Kitértem az agresszív vezetői stílusra is, ami szorosan összefügg a 3. és 4. hipotézisemmel is, ezeket felidézném:

3. Az aszertivitást mellőző vállalatok tagjai nagyobb arányban küzdenek stresszel a munkahelyükön, mint az aszertivitást alkalmazó vállalatok dolgozói.

4. A vezetők aszertív kommunikációs készségei jelentős hatással vannak a munkavállalók munkahelyi elégedettségére és motivációjára.

Mint említettem, az agresszió agressziót szül, ez pedig stresszhez és elégedetlenséghez vezet az esetek többségében. A hipotéziseimet nem a szakirodalom által szeretném alátámasztani, azonban az olvasottak alapján kiemelném, hogy az emberek többsége nem szereti, ha bántóan szólnak hozzá, lekezelik vagy épp kiabálnak vele, ezeknek káros hatása lehet. Az aszertivitásunk fejlesztése nemcsak a személyes kapcsolatainkban hozhat pozitív változásokat, hanem segít abban is, hogy a szakmai életünkben eredményesebbek lehessünk.

A következő fejezetben szeretném bemutatni, hogy mi a különbség az aszertivitás és az erőszakmentes kommunikáció között, ugyanis hasonlóak, de mégis eltérően szükséges őket használni, hiszen az erőszakmentes kommunikációnak más akadályai is lehetnek, mint az előbb ismertettek.

2.4. Az aszertivitás és az erőszakmentes kommunikáció

Amikor az aszertív kommunikációról elkezdtem olvasni, kutatni, akkor rátaláltam az erőszakmentes kommunikáció fogalmára is. Mindkét stílust előszeretettel alkalmazzák a konfliktuskezelésben és az emberi kapcsolatok javításában, viszont véleményem szerint ezek nem összemosható fogalmak. Bár valóban vannak hasonlóságok, eltérő megközelítéseket alkalmaznak az érzelmek, szükségletek és kommunikációs célok kifejezésében. Ebben az alfejezetben szeretném kifejtetni, hogy mi is az az erőszakmentes kommunikáció (EMK) és miben különbözik az aszertivitástól.

Marshall Rosenberg az erőszakmentes kommunikációs modell megalkotója. Az EMK segít az embereknek megértőbbé, együttműködőbbé válni és hatékonyabban kezelni a konfliktusokat. Rosenberg számos könyvet írt az erőszakmentes kommunikációról és annak alkalmazásáról, az egyik legismertebb műve a "Nonviolent Communication: A Language of Life" (Erőszakmentes kommunikáció: Az élet nyelve) című könyv,

amelyben részletesen bemutatja az erőszakmentes kommunikáció elméletét és gyakorlati alkalmazását. Ebben a könyvben Rosenberg részletesen leírja, hogyan lehet az EMK segítségével fejleszteni az empátiát, megérteni és kifejezni az érzéseket és szükségleteket, valamint konstruktívan kezelni a konfliktusokat. Magyarországon az EMK kapcsán Rambala Éva nevét hallhatjuk leggyakrabban, ő írta az „Erőszakmentes kommunikáció alapjai” című könyvet. Közvetlenül Rosenbergtől tanult, több száz workshopján vett részt és több, mint 30 országban együtt dolgoztak, így a technikán túl a szemléletmódot is elsajátította. Számára az önmagunkért való, kritikák megfogalmazása nélküli kiállás a legfontosabb és az, hogy empátiával tudjuk meghallgatni a másik felet (Rambala.hu).

A hatékony kommunikáció legfontosabb céljai közé tartozik, hogy az egymással való kapcsolattartás egyenes legyen és ítélkezéstől mentes, figyeljünk arra, hogy a szavaink milyen hatással lehetnek másokra, illetve erőszak és manipulációtól mentes legyen a beszélgetés. Az erőszakmentes kommunikáció esetében ezek a célok kerülnek a középpontba; a lényeg, hogy a partnerek között minél kevésbé forduljon elő félreértés. Az empátiának és az önkifejezésnek is nagy szerepe van az EMK esetében, összességében négy lépésből áll, amelyekhez példákat is felsoroltam:

- minősítéstől mentes megfigyelés: „Az utóbbi pár találkozásunk nem valósult meg.”,
- érzések meghatározása és ezek kifejezése: „Emiatt csalódott vagyok.”
- szükségletek beazonosítása: „Pedig nekem nagyon hiányzol, szeretnék veled találkozni.”,
- kérések kifejezése anélkül, hogy követelnénk: „Jól esne, ha tudnál rám időt szakítani a közeljövőben.”.

A megfigyelés alkalmával objektívnek kell maradnunk, nem szabad sem negatívan, sem pozitívan megítélnünk egy helyzetet. Az érzések kifejezésekor nem arra gondolunk, hogy a véleményünket fejezzük ki, hanem konkrétan az érzelmeinket. Az érzések mögötti szükségleteket is meg kell próbálnunk azonosítani, hiszen ez lesz a kulcs ahhoz, hogy mások igazi problémáját felismerjük. A kéréseinket úgy kell kifejezzük, hogy ne keltsen olyan érzést, mintha követelőznénk (Berta – Korpics 2019).

Az EMK lehetőséget teremt arra, hogy egy konfliktus során elindulhasson a párbeszéd, hiszen nem tartalmaz sértést, gúnyt vagy általánosítást, hanem érzéseket szeretne kifejezni. Az empátia a kulcseleme, a kommunikáció során nagy hangsúlyt fektetünk saját érzelmeink átadására és mások megértésére egyaránt. Nem hibáztatunk másokat és nem kritizálunk, ezáltal közelebb tudunk kerülni a konfliktus megoldásához, hiszen a partnerünk szempontjait is igyekszünk megérteni. Ahhoz, hogy az EMK folyamatának megértését segítsem, elkészítettem a 2. ábrát, melyen igyekeztem a legfontosabb lépéseit összefoglalni példákkal kibővíve.



2. ábra: Az erőszakmentes kommunikáció.

Forrás: Saját szerkesztés

Láthatjuk tehát, hogy az EMK az érzelmekre és az empátiára, támogatásra és megértésre alapoz. Az aszertivitás ezzel szemben sokkal inkább a határozottságra és a saját határaink megszabására épül, illetve, hogy tisztában legyünk a jogainkkal és ezt érvényesíteni is tudjuk. Mind az EMK, mind az aszertivitás hangsúlyozza az őszinte és tiszteletteljes kifejezést magunkkal és másokkal szemben is, aszertivitás esetében viszont határozottabban kommunikálunk, kiállva magunkért. Mindkét módszer a konstruktív konfliktusmegoldásra ösztönöz, segítve az érintetteket a problémák kezelésében. EMK által figyelmesen hallgatunk, megértőek vagyunk és nyitottak a konfliktus megoldására, az aszertivitás által pedig határokat és önbizalmat tudunk építeni és ezek alapján építhetünk egészséges kapcsolatokat. Személyes meglátásom szerint az EMK sok

helyzetben remekül alkalmazható és megoldható vele számos konfliktus, viszont, ha például egy agresszívan kommunikáló személlyel állunk szemben, akkor újabb támadási felületet adhatunk az érzelmeink felvállalása által, a munkahelyi és magánéletünkben egyaránt.

Az EMK akkor hasznos, ha a másik félnek számítanak az érzéseink, igényeink. Az asszertív kommunikációt bármilyen helyzetben lehet használni, ismeretlen emberekkel szemben is, az EMK viszont ilyen esetekben hatástalan lehet, az alkalmazása rizikósabb. Az erőszakmentes kommunikáció a bántalmazó kapcsolatok esetében pedig kifejezetten tiltott módszer, hiszen feltárjuk az érzelmeinket, ami által fegyvert adhatunk a bántalmazó fél kezébe. Ha valaki bántalmaz minket, az elnyomás ezesetben hatalmi probléma, nem pedig kommunikációs. Nem biztonságos megosztani a belső gondolatainkat, hiszen a másik fél ezt az érzelmi információt ellenünk is felhasználhatja (Nane.hu 2020).

A fentiekben taglalt két kommunikációs módszer egyaránt hozzájárulhat az egészséges kapcsolatokhoz és a konfliktusok konstruktív megoldásához, azonban megfelelő helyzetfelismerés és alkalmazás szükséges mindkét esetben. A következő alfejezetben kifejtem a konfliktusok típusait és okait, melyek megértésével párhuzamosan az asszertivitás és az erőszakmentes kommunikáció gyakorlása segíthet az embereknek abban, hogy hatékonyabban kommunikáljanak, megértsék egymást, és kialakítsák az egészséges, támogató kapcsolatokat mind személyes, mind szakmai életükben.

2.5. Konfliktusok típusai és okai

A konfliktusok szerves részét képezik az emberi kapcsolatoknak, mind a személyes életben, mind munkahelyi környezetben. Ahhoz, hogy harmonikus kapcsolatokat tudjunk fenntartani, elengedhetetlen, hogy a konfliktusainkat megfelelően tudjuk kezelni. Szeretném részletesebben bemutatni, hogy a konfliktusoknak milyen típusai vannak, hiszen az életünk több területén előfordulhatnak. Megjelenik a személyes életünkben, vélemények és preferenciák ütközésekor, de létrejöhet különböző csoportok vagy osztályok közötti nézeteltérés által is. A munkahelyünkön tapasztalhatjuk, hogy igazságtalanul bánnak velünk vagy éppen a vezetéssel nem vagyunk megelégedve. Akármiről is legyen szó, meg kell ismernünk az okokat. Ezek gyakran gyökereznek az érzelmeinkben, szükségleteinkben és értékeinkben. Néha a kommunikációs hiányosságok, a

szakmai vagy személyes stressz, esetleg a döntéshozatali folyamatok hibái is konfliktushelyzeteket teremthetnek. A kulturális különbségek is gyakran okozhatnak nézeteltéréseket, különféle normák és értékek miatt. Azoknak a mechanizmusoknak a megértése, amelyek a konfliktusokat táplálják, lehetővé teszi számunkra, hogy hatékonyabb megoldásokat találjunk a konfliktuskezelésre és elősegítsük az egészséges kapcsolatok kialakítását.

A konfliktus meghatározásával is érdemes foglalkozni. Ez egy olyan feszültséggel teli helyzet, melyben két ember/csoport nézetei, vagy véleménye összeegyeztethetetlennek tűnik, legalábbis a résztvevők annak élik meg. A résztvevői soha nem a valós képet látják, hiszen a döntésük alapja az az észlelés, amilyennek ők látják a szituációt vagy éppen a beszélgetőpartnerüket. Tulajdonképpen ez egy olyan összeütközés, amely során egymással szembe kerülnek érdekek, vágyak vagy vélemények (Molnár 2017).

A konfliktust sokan egyfajta harcnak tekintik, amiben győztes-vesztes felállásnak kell születnie, pedig az egészséges felállás az lenne, ha mindkét fél meg tudná érteni, hogy a másik mit szeretne. Nézzük át, hogy milyen részekből áll össze egy konfliktushelyzet, hiszen több összetevőt is be tudunk azonosítani. A nézeteltérésben résztvevő felek között kialakul az álláspontok közti különbség, ez az elindító faktor. Ahhoz, hogy a probléma felmerüljön félreértésnek, eltérő véleményeknek vagy egymással szemben álló szükségleteknek kell bekövetkeznie. A másik összetevőt maguk a résztvevők alkotják, akik meggyőződéseik, értékeik vagy igényeik szerint más-más oldalt képviselnek. A harmadik összetevő a felek szükségletei, hiedelmei, érdekei és aggodalmai (Prause – Mujtaba 2015).

A magunkkal szemben állított korlátozó hiedelmek legtöbbször úgy akadályoznak meg abban, hogy megvalósítsuk vágyainkat, hogy nem is tudunk róla. Ezek a gondolatok elhitetik velünk, hogy bizonyos dolgokra nem vagyunk alkalmasak, pedig ez sok esetben egyáltalán nincs így. A meggyőződéseinket előfordul, hogy meg sem kérdőjelezzük, csak hiszünk nekik. A téves meggyőzések által olyan kapcsolatokat tarthatunk fent, amit egyébként nem szeretnénk vagy nem merünk munkahelyet váltani, kifejezni a véleményünket, csak azért, mert meggyőzzük magunkat arról, hogy nekünk ez nem sikerülhet. Két területen is kialakulhatnak ezek a téves gondolatok, az egyik a saját

magunkkal szemben felállított meggyőződések, a másik a világgal, többi emberrel kapcsolatos hiedelmeink. Ezeket úgy tudjuk legyőzni, ha feltesszük magunknak a kérdést: biztos, hogy igazunk van? Meg kell kérdőjelezzük a saját gondolatainkat, hogy ráeszméljünk, valóban saját magunkat akadályozzuk-e egy adott szituációban. Ha ezt megtettük, kérdezzük meg magunktól: miért van szükségünk erre a meggyőződésre? Mi az, amit el szeretnénk ezáltal kerülni? Végezetül bizonyítékokat kell keressünk, hogy megcáfoljuk a korlátozó gondolatainkat (Mráz n.d.).

A résztvevők száma szerint két típust állapíthatunk meg, az intraperszonális vagy interperszonális konfliktust. Az intraperszonális, ahogy az elnevezéséből is adódik, egy belső konfliktus, amely az egyénben zajlik. Ide tartozik az, ha belső vívódásokkal küzdünk vagy egy fontos döntést kell meghoznunk. Ha menekülünk a fájdalom elől, elfojtjuk az érzéseinket és nem akarunk szembe nézni az érzelmeinkkel, akkor belső konfliktusról beszélhetünk. Ezek az intraperszonális konfliktusok jelentős mértékben meghatározhatják az egyén kommunikációs stílusát egy konfliktus során. Az interperszonális az egymás közti konfliktust jelenti, ez lehet két vagy akár több személy bevonódásával csoportok közötti. Ilyenkor beszélhetünk arról, amit feljebb bővebben kifejtettem; többnyire a vélemények nem egyeznek, érdekkülönbségek lépnek fel.

A konfliktus befejezése szerint is két csoportot különböztethetünk meg, a konstruktív konfliktust és a destruktív konfliktust. A konstruktív konfliktus esetében a résztvevők igyekeznek, hogy új megközelítésből tekintsenek a kialakult helyzetre, ezáltal egy feszültnek indult helyzet értéket is tud teremteni. Értéket teremthet például úgy, hogy a konfliktusok serkenthetik a kreativitást, és az ellentétes nézőpontok összeütköztetése új és kreatív megoldásokat hozhat létre a problémákra, illetve a konfliktusok kezelése közös erőfeszítést igényel, ami erősítheti a csapat összetartását és a közösségben való együttműködést. A destruktív konfliktust tekintve nem tud kialakulni objektív nézőpont, nem tudnak megállapodni a felek vagy ha mégis, akkor kevés az esélye, hogy ez tartósan meg is marad. Ennek oka lehet, hogy teljesen különböznek a szokások, a környezetük akár anyagi szempontból is. (Kaszás 2023)

Beszélhetünk valódi, téves és álkonfliktusról is. A valódi konfliktusnál a résztvevők a saját érdekeiket képviselik, az értékrendek eltérőek és hiányzik a bizalom. Az

álkonfliktusnál nem olyan érdekeket közvetítenek, amelyeknek valóságos lenne a tartalma. A téves konfliktus esetében sem a környezet, sem az érintettek nem ismerik fel, hogy mi a konfliktus valódi oka. Ilyen esetben félreértések alakulnak ki, ha ezt nem tisztázzák időben, akkor valódi konfliktussá válhat. (Kaszás 2023)

Vannak olyan nézeteltérések, amelyek elkerülhetetlenek. Ha kiszakadunk a megszokott közegből, például új munkahelyen kezdünk el dolgozni vagy új közösségbe kerülünk, akkor biztosan lesz legalább egyvalaki, akivel szemben más értékeket képviselünk. Akkor nevezünk elkerülhetőnek egy konfliktust, ha magunknak generáljuk, tehát mi hozzuk létre őket. Ez lehet belső és egymás közötti konfliktus is. Vannak olyan konfliktusok, amelyek építő jellegűek, a nyilvánosság előtt is történhetnek. A felek annak érdekében állítják szembe egymással a véleményüket, hogy előre mutató dolgokat alkotnak meg (Kaszás 2023).

A kiváltó okokat is tudjuk csoportosítani, hogy a megértésük könnyebbé és átláthatóbbá váljon. Németh (2015) kutatása szerint érdekkonfliktusról akkor beszélhetünk, ha a szemben álló felek mindenképp érvényesíteni akarják saját érdekeiket, úgy, hogy ez akár a másik fél kárára is válhat. Értékkonfliktus akkor alakul ki, ha ellentétes nézetei, elképzelései vannak a feleknek, itt szó lehet a teljesen eltérő életfelfogásról vagy vallásról is. Információs jellegű konfliktusnak az információhiány, téves információ vagy épp az információtöbblet lehet a kiváltó oka. A kapcsolati konfliktus, másnéven személyes konfliktus leginkább jellemző oka az ellenszenv érzése egymás irányában; ezt okozhatja például előítélet vagy ha hibásan azonosítjuk valaki személyiségét. Ténykonfliktus esetén az információhiány a kiváltó ok, mindenki a saját meggyőződését akarja megértetni a másikkal. Végül a strukturális konfliktus az egyenlőtlen hatalmi viszonyok miatt történhet meg, leginkább munkahelyeken jellemző, például bónuszok, fizetések egyenlőtlen eloszlása miatt (Németh 2015).

A konfliktusok az emberi kapcsolatok természetes részei mind a személyes, mind a munkahelyi életben. Ezeket megfelelően kell kezelni ahhoz, hogy fent tudjunk tartani harmonikus kapcsolatokat. A konfliktusoknak, mint ahogy ismertettem, különböző típusai vannak, amelyek az érzelmekben, szükségletekben és értékekben gyökerezhetnek. A konfliktusokat gyakran okozhatják kommunikációs hiányosságok, stressz, kulturális

különbségek vagy döntéshozatali folyamatok hibái. A résztvevők szükségletei, érdekei és aggodalmai befolyásolják a konfliktushelyzetet. Az intraperszonális és interperszonális konfliktusok közötti különbség fontos, előbbi belső, utóbbi társadalmi konfliktusokat jelent. A konstruktív konfliktus új megközelítéseket tesz lehetővé és elősegíti a kreatív problémamegoldást, míg a destruktív konfliktusokban az objektív nézőpont hiánya és a felek közötti megállapodás hiánya jellemző.

A konfliktusok típusainak és okainak megismerése alapvető lépés az értő és hatékony konfliktuskezelés felé vezető úton. Most, hogy feltártuk a konfliktusok gyökereit, lényeges szem előtt tartani, hogy az asszertív kommunikáció milyen kulcsszerepet játszik a konfliktusok hatékony kezelésében, hiszen a hipotéziseim közül a 2. és az 5. a két fogalom kapcsolatát vizsgálja. (2. Az asszertív kommunikációs és konfliktuskezelési magatartást alkalmazó vállalatok tagjai szívesebben osztják meg a véleményüket a kollégáikkal és a vezetőikkel egyaránt., 5. A munkahelyeken alkalmazott asszertív kommunikációs tréningek növelik a konfliktuskezelési képességeket, ezáltal csökkenti a konfliktusok súlyosságát.)

2.6. Az asszertív kommunikáció és a konfliktuskezelés

Az emberi kapcsolatokban a konfliktusok kialakulása szinte elkerülhetetlen. A véleménykülönbségek, az érzelmi feszültségek és a különböző szükségletek gyakran vezetnek konfliktushelyzetekhez mind a személyes életben, mind a munkahelyi környezetben. Ahol vannak emberek, ott konfliktusok is lesznek, viszont nem mindegy, hogyan kezeljük őket. Minden ember más, ez sok feszültséget szül, nem mindegy azonban, hogy ezeket a különbségeket erősítjük vagy enyhítjük. Azzal, ahogy a problémát megközelítjük növelhetjük vagy csökkenthetjük is a konfliktus kialakulásának esélyét (Pintér 2022 1.). Az asszertivitás alkalmazásával a legtöbb összeütközés megoldható, így az emberi kapcsolatok fenntarthatóak és építőek maradhatnak. A diplomadolgozatom ezen részében arra fogok összpontosítani, hogy az asszertivitás hogyan járul hozzá konfliktusok kezeléséhez emellett arra is kitérek, hogy mire nem alkalmazható és milyen korlátai lehetnek.

Az asszertív kommunikáció nem csak egy hatékony módja az érzések, szükségletek és vélemények kifejezésének, hanem kulcsszerepet játszik a konfliktusok konstruktív

megoldásában is. Amennyiben sikerül elsajátítanunk ezt a kommunikációs stílust, könnyebben megérthetjük mások nézőpontját, figyelmesen tudunk hallgatni, emellett könnyebben ki tudjuk fejezni az érzelmeinket. Lényeges, hogy mindezt úgy tudjuk megtenni, hogy tiszteletben tartjuk mások jogait. Munkahelyi környezetben is igen hasznos, ha meg tudjuk így oldani a konfliktusainkat. Utánanéztem, hogy elérhető-e esetleg tanulmány az asszertivitás tréningek magyarországi alkalmazásáról, de sajnos nem találtam ezt érintő kutatást. Amennyiben egy adott munkahelyen nincs elérhető asszertív oktatás, úgy több helyen is igénybe tudjuk ezt venni. Több egyetem is indít kurzust, amely segít elsajátítani ezt a kommunikációs stílust, illetve már számos képzés elérhető online és személyesen egyaránt.

Alapvetően a konfliktuskezelésnek három módját különböztetjük meg, az agresszív, a passzív és az asszertív hozzáállást. A szakirodalmi feldolgozás első alfejezetében ezeket részletesen bemutattam, így most csak röviden visszautalnék az ott leírtakra. Aki agresszívan áll egy konfliktushoz, annak célja, hogy legyőzze a másik felet. A passzív személy célja a konfliktusok elkerülése, amennyiben pedig asszertívan közelítjük meg a helyzetet, úgy a saját érdekeinket képviseljük, de a másik fél álláspontját is figyelembe véve. A célunk ilyenkor az, hogy megoldást találjunk a konfliktusra.

Az asszertivitás nem csak a gondolkodásunkban nyilvánul meg, hanem a testbeszédünkben is. Testbeszédünkkel erősítenünk szükséges az együttműködést, ilyen például a szemkontaktus, testtartás, gesztikuláció. Bemutatok egy példát Pintér Tamás 2. kötetéből, hogy érezhető legyen, miért is ilyen fontos ez: „A kommunikációban óriási szerepe van a testbeszédnek. Ezt könnyű bizonyítani. Vegyünk egy mondatot: „Nagyon tetszik az új kabátod.” Ezt a mondatot könnyedén el tudom mondani úgy is, hogy a hallgató azt érezze: borzalmasnak találom az új kabátját. Próbáld ki Te is! A tarkódat vakarva, fejcsóválva, a szemöldöködöt felhúzva könnyedén el tudod érni, hogy a másik azt élje meg: mást mondasz, mint amit gondolsz. Ugyanazok a szavak, mégis teljesen mást üzennek, ha más a testbeszéd.” (Pintér 2022 2., p. 235.)

Az asszertív kommunikációnak vannak nonverbális jegyei, amik fontosak egy beszélgetésnél:

- meleg hangszín,

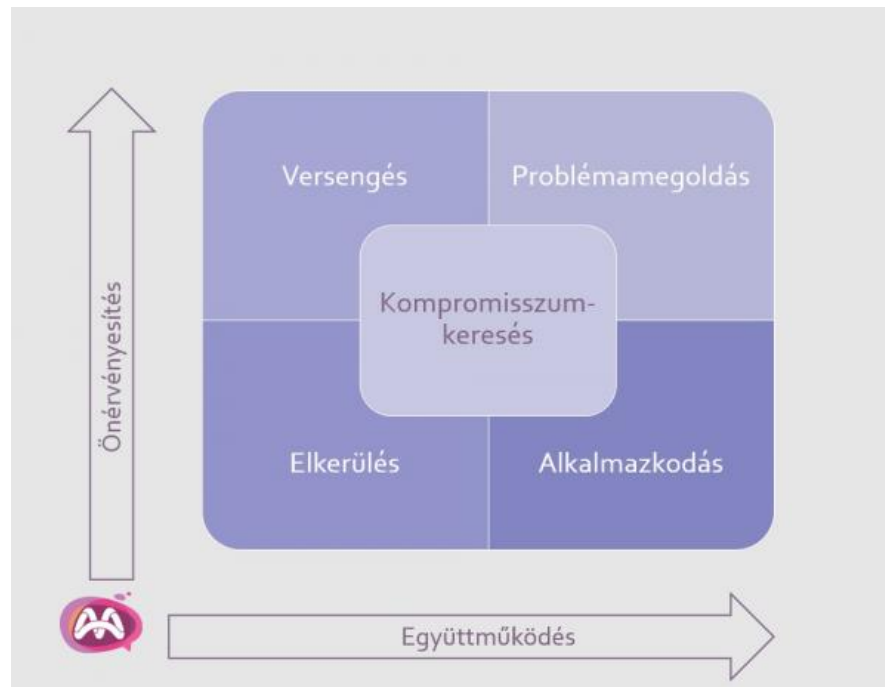
- nem túl hangos, de nem is túl halk beszéd,
- mosoly,
- a mondatok végén levitt hangsúly,
- váltakozó szemkontaktus,
- folyékony beszéd (Simmelweis.hu 2019).

Rudas (2014) azt tanácsolja, hogy ahhoz, hogy közelebb tudjunk kerülni egy kialakult nézeteltérés megoldásához, vegyük tudomásul magát a konfliktust és ne harcként tekintsünk rá, hanem próbáljunk meg olyan helyzetet kialakítani, amiből később mind a két fél nyerhet. Együttműködve kell dolgozni azért, hogy a megoldás megszülethessen. Próbáljunk meg úgy tekinteni a partnerünkre, mint a közös probléma részére, ne gondoljuk azt, hogy ő az ellenségünk. El kell fogadjuk, hogy a másik fél is érdekelt a probléma megoldásában, ez hatalmas előrelépést tud nyújtani (Rudas 2014).

Legtöbben már gyerekkorunkban, a családtól sajátítjuk el az érzelmeink, vágyaink kifejezésének módját, illetve a konfliktuskezelési technikáinkat is. Valószínűsíthető, hogy úgy fogjuk kezelni a konfliktusainkat, ahogy már otthon megszokhattuk. Amennyiben passzív mintát láttunk, igyekszünk minél kevesebb konfliktusban részt venni, mindenáron el akarjuk kerülni, ha pedig agresszív, akkor a saját akaratunkat akarjuk érvényesíteni. Fel kell ismerjünk, hogy melyik típusba tartozunk, hiszen az aszertivitás esetében mindenképpen fejleszthető készségről van szó.

Öt konfliktuskezelési stratégiát különíthetünk el az önérvényesítés és az együttműködés figyelembevételével, ahogy az 3. ábra is mutatja. Lehetünk versengők, ekkor magas az önérvényesítés és alacsony az együttműködés, a saját nyereségünkre hajtunk. Ha problémamegoldóak vagyunk, akkor magas önérvényesítés párosul magas együttműködéssel, nagyon szeretnénk, ha mindkét fél nyerni tudna a szituációból. Amennyiben elkerülőek vagyunk, alacsony szinten akarjuk véghez vinni az önérvényesítést és az együttműködésünk is alacsony. Kompromisszumkereső típusnál közepes szinten helyezkedik el az önérvényesítésre való vágy is, illetve az együttműködés is, a már elfogadható közös nyereséget szeretné elérni. Magas önérvényesítés és alacsony együttműködés a versengő típust jellemzi. Minden stratégia rendelkezik épp úgy

előnyökkel, mint hátrányokkal, különböző helyzetekben remekül használhatóak. (Asszertívakadémia.hu 2017)



3. ábra: Konfliktuskezelési stratégiák.

Forrás: Asszertívakadémia.hu 2017

Szeretnék idézni egy részt Pintér könyvéből, amelyben arról ír, hogy amennyiben sértéssel indítunk egy kommunikációt, úgy a másik számára felismerhetetlen módon közöljük a szükségleteinket: „Amikor a másik emberről véleményt mondunk, elítéljük őt, szavakkal támadjuk vagy parancsolgatunk neki, akkor tragikusan torz és a másik fél számára felismerhetetlen módon mondjuk el, hogy mire vágyunk, mire van szükségünk. Az őszinte, asszertív kommunikáció lényege, hogy megtanuljuk tisztán felismerni és kimondani saját magunk és embertársaink valódi vágyait, igényeit, emberi szükségleteit. (...) Aki asszertívan kommunikál, nagyon értékes tudás birtokában van- Egy olyan tudás birtokában, amely pénzé tehető az üzleti életben, illetve több intimitást és örömet teremthet kapcsolatainkban.” (Pintér Tamás, 2022 1, p. 30 és p. 33) A konfliktuskezelésben az is fontos, mint ahogy Pintér is írja, hogy ne eltorzítva adjuk át a gondolatainkat, hiszen ez nagy mértékben megnehezíti, hogy a konfliktusok

megoldódjanak. El kell kerülnünk, hogy sértegezzük a másik felet, ítélkezzünk vagy parancsolgassunk, hiszen, mint korábban említettem, az agresszió agressziót szül. Egészen biztos, hogy egy ilyen eltorzított kommunikáció esetében nem a megoldásra fog koncentrálni a másik fél, sőt, mi sem. Az asszertív konfliktuskezelés a megoldásra törekszik, ezért az üzleti életben is a segítségünkre lehet. Mivel az asszertív személy hatékonyan kezeli konfliktusait, ezért képes konstruktív módon kifejezni az aggodalmait vagy ellenvetéseit, anélkül, hogy agresszív vagy manipulatív lenne. Ezen kommunikációs készségek által határozottabbak és magabiztosak lehetünk, ami az üzleti döntések meghozatalakor nagy segítség lehet számunkra.

Ha asszertívan akarunk megoldani egy konfliktust, akkor konstruktívan kell megközelítenünk, problémamegoldásra kell törekedjünk. A konstruktív konfliktuskezelésnél a következő pontokra kell odafigyeljünk:

- Tudatosítsuk magunkban, hogy milyen típusú konfliktusban veszünk részt.
- Ismerjük fel az erőszak okait, következményeit és keressünk alternatív megoldásokat az erőszak helyett.
- Ne hagyjuk figyelmen kívül a konfliktust, hanem vállaljuk és kezeljük azt.
- Tiszteljük saját magunkat és a partnerünket, valamint vegyük figyelembe mindkettőnk szükségleteit.
- Tegyük különbséget az érdekek és az álláspontok között, amelyeket képviselünk.
- Közösösen vizsgáljuk meg egymás érdekeit, hogy azonosítani tudjuk a közös és egyeztetett célokat.
- Az egymással szemben álló érdekeinket úgy kezeljük, mint egy kihívást, amit együttműködve tudunk megoldani.
- Figyeljünk egymás kommunikációjára, és igyekezzünk érthetően kifejezni az információkat.
- Óvakodjunk a szubjektív nézetek, előítéletek és téves ítéletek befolyásától, ami gyakran felbukkanhat akut konfliktusok során.
- Fejlesszük saját konfliktuskezelő képességeinket.
- Reális képet alakítsunk ki saját reakcióinkról konfliktushelyzetekben.
- Mindvégig az erkölcsös magatartás mellett tartjuk magunkat a konfliktuskezelés során. (Asszertívakadémia.hu 2017)

Most már tudjuk, hogy mi kell ahhoz, hogy asszertívak tudjunk lenni és milyen módszereket kell elsajátítanunk, hogy sikeresen tudjuk kezelni a konfliktusaink nagyrészt. Szeretnék azonban arra is rátérni, hogy mik azok, amikre az asszertivitás nem alkalmazható. Az asszertivitás nem feltétlenül egy jó módszer az önérvényesítésre. Igaz, hogy magabiztosnak kell lennünk és ki kell állnunk a jogainkért, de nem csak a saját érdekeinket kell szem előtt tartás, nem mindig az a helyes, ha a saját akaratunkat erőltetjük rá másokra. Legtöbb esetben sokkal inkább profitálhatunk egy nyer-nyer helyzetből. Nem mindig fogjuk elérni, amit szeretnénk, az asszertivitás inkább egy segítség ahhoz, hogy torzításmentesen tudjuk közölni másokkal a nézeteinket, véleményünket. Nincs rá garancia, hogy mások azt fogják tenni, amit szeretnénk, nem etikus manipulációra használni. Sok esetben megnöveli a megoldás megtalálásának esélyét, de nincs rá garancia, hogy ez valóban meg is fog történni. Előfordulhat, hogy a másik fél nem hajlandó minket megérteni, ilyenkor fel kell ismernünk, ha nem érdemes tovább maradnunk. Ez úgy tud kiderülni, ha asszertívan kommunikálunk saját magunkkal is. Nem minden helyzetben a legjobb módszer ez a kommunikációs stílus, viszont érdemes rá törekedni. Adódhatnak olyan helyzetek, amikor jobb, ha például versengők vagyunk vagy éppen elkerülők. (Pintér 2022 2.)

2.7. Konklúzió

A szakirodalmi feldolgozás által jobban elmélyülhettem az asszertív kommunikáció gazdag és sokrétű világában. Megvizsgáltam a többek között a háttérét, módszereit, akadályait, különböző kontextusokban való alkalmazását. A kommunikációs stílusok vizsgálata során feltártam a különböző típusokat és azok jellemzőit, kitérve az asszertív kommunikáció fontosságára a kapcsolatokban. Az elveknél bemutattam, hogy mik azok a kulcselemek, amelyeket követve asszertívan kommunikálhatunk, beleértve az őszinteséget és a tiszteletteljes kifejezést. Részletesen elemeztem azokat a tényezőket, amelyek gátolhatják az asszertív kommunikációt, mint például az önbizalom hiánya, vagy a családban, munkahelyen látott minták. Az erőszakmentes kommunikációt is bemutattam, majd összevettem az asszertív kommunikációval, ismertettem a hasonlóságait, különbségeit egyaránt, külön kiemelve az empátia szerepét. Kiemeltem azt, hogy a konfliktuskezelésben milyen szerepet kap az asszertivitás, ez hogyan járul hozzá a konfliktusok konstruktív megoldásához és az egészséges kapcsolatok

kialakításához. A forrásaim áttekintése segített megérteni, hogy az asszertív kommunikáció nem csupán egy egyszerű kommunikációs stílus, hanem egy erőteljes eszköz a személyes és szakmai kapcsolatok építésében, valamint a konfliktusok kezelésében.

A hipotéziseimet a következő fejezetekben fogom részletesebben vizsgálni, azonban az már most is megfigyelhető, hogy az asszertivitás jelentős hatást gyakorol az emberi kapcsolatok minőségére az élet minden területén. Segíti az érzelmi intelligencia fejlesztését, az empátia készségének erősítését, amelyek elengedhetetlenek a megfelelő konfliktuskezeléshez és önkifejezéshez, ami által boldogabbak lehetünk a mindennapokban. A tanulmányok azt mutatják be, hogy ezen kommunikációs stílus használatával egészségesebb, támogatóbb emberi kapcsolatokat tudunk kialakítani, pozitívan formálhatjuk az egyéni és társas kapcsolatainkat.

Ezek az elméleti ismeretek remek alapot teremtettek a további vizsgálatoknak és kutatásoknak, amelyek célja a gyakorlati alkalmazások mélyebb megértése és fejlesztése. Ebben a szellemiségben készülök arra, hogy mélyebben elmerüljek a primer kutatásban, hogy a mindennapi gyakorlatban is mélyebb megértést szerezzek az asszertív kommunikáció jelentőségéről és hatékonyságáról.

3. KUTATÁSMÓDSZERTAN

A szakdolgozatom célja, hogy feltárjam az asszertív kommunikáció és a konfliktuskezelés jellemzőit, előnyeit és nehézségeit különböző szituációkban, legfőképp a hazai munkahelyeken. A kutatómódszertan megalkotásakor több tényezőt is figyelembe vettem. Nem szerettem volna csupán egy féle kutatási módszert használni, minél átfogóbb képet szerettem volna kapni, ezért úgy döntöttem, hogy két kvalitatív és egy kvantitatív kutatást viszek véghez. A kutatásom így tehát három részből állt: egy online kérdőíves felmérésből, egy fókuszcsoportos interjúból és egy mélyinterjúból. A kérdőíves felmérés célja az volt, hogy kvantitatív adatokat gyűjtssek a célcsoportom (azaz a Magyarországon dolgozó 18 év feletti személyek) asszertivitással kapcsolatos ismereteiről, konfliktuskezelési technikáiról, stratégiáiról és arról, hogy a kitöltők hány százaléka vett részt asszertív kommunikációs oktatásban. A fókuszcsoportos interjú célja az volt, hogy kvalitatív adatokat gyűjtssek a résztvevők véleményéről, tapasztalatairól és érzéseiről úgy, hogy három általam adott szituációra kellett reagálniuk. A mélyinterjú célja az volt, hogy mélyebben megismerjem a kiválasztott vezető gondolkodásmódját, motivációit és attitűdjeit az asszertív kommunikációval és a konfliktuskezeléssel kapcsolatban. A mélyinterjú által a munkáltatói oldalba is beleláthattam. A következő alfejezetekben bemutatom a kutatási módszereimet, a mintavételi eljárásaimat, az adatgyűjtési és adatelemzési technikáimat, valamint a későbbiekben a kutatásom eredményeit és következtetéseit.

3.1. Online kérdőív bemutatása

Az online kérdőíves kutatásban a munkahelyi kommunikációt és konfliktuskezelést helyeztem előtérbe a munkavállalók körében. A kitöltés feltétele az volt, hogy a válaszadó rendelkezzen Magyarországi munkahellyel. A felület a publikálástól számítva 2 hétig volt elérhető a válaszadók számára, ezután lezárásra került. A célom az volt, hogy kvantitatív módon mérjem a hazai munkahelyek asszertív kommunikációra és konfliktuskezelésre irányuló helyzetét. A 100 főt meghaladó minta segítségemre volt abban, hogy jól kiértékelhető adatokat kapjak. A hipotéziseimet figyelembe véve olyan kérdéseket

állítottam össze, amelyek elősegítik azok alátámasztását, vagy épp megcáfolását az eredménytől függően.

Szerettem volna elkülöníthetően látni, hogy mely kitöltők alkalmazzák a munkahelyükön az asszertív kommunikációt és kik azok, akik nem találkoztak még vele, illetve a munkahelyükön sem használják. Ebből kifolyólag a kérdőívet úgy terveztem meg, hogy két verziót készítettem, a kérdőív a kitöltőt a választától függően irányította tovább egyik, vagy másik irányba. Úgy gondolom, hogy ezen módszerrel megállapítható lesz, hogy okoz-e különbségeket az asszertivitás jelenléte a munkahelyi légkörben, önbizalomban, véleménykifejezési készségekben és ha igen, akkor milyen mértékűt. Amennyiben a válaszadó azt jelölte be, hogy ismeri az asszertivitás fogalmát és a munkahelyén aktívan használja, úgy az asszertivitást specifikusabban érintő kérdésekkel is találkozott, mint például, hogy a vezetője is alkalmazza-e ezt a fajta kommunikációs stílust. Abban az esetben, ha azt jelölte be, hogy nem használja az asszertivitást, úgy egy általánosabb kérdőív jelent meg, amely az asszertivitásra vonatkozó kérdéseket mellőzve kizárólag a konfliktuskezelési szokásokra, munkahelyi motivációra és elégedettségre helyezte a hangsúlyt.

A kérdőív első szakaszában általános demográfiai adatokat gyűjtöttem, mint például a nem, az életkor, a végzettség és hogy alkalmazotti munkaviszonyban vagy vállalkozás vezetőjeként dolgozik-e. Ezek az adatok hozzájárultak ahhoz, hogy jobban megismerhessem a kitöltők jellemzőit, sokféleségüket, azaz, hogy milyen változatos háttérrel rendelkeznek. Ez gazdagítja a kutatást, lehetőséget ad arra, hogy több különböző nézőpontot is megismerjek. Fontos azt is kiemelni, hogy mivel egy online kérdőívről van szó, így valószínűsíthető, hogy a fiatalabb korosztály kitöltési aránya lesz többségben, így főként az ő véleményüket fogom tudni vizsgálni. Amennyiben ezt a kutatás kiértékelése is alá fogja támasztani, úgy kijelenthetjük, hogy a kutatás nem reprezentatív. Ezt a tényezőt a javaslatok megalkotásakor is figyelembe fogom venni. A demográfiai adatok megadása nem sérti az anonimitást, illetve az adatok összesítve kerülnek kiértékelésre, nem lehet visszakövetni az egyes válaszadók személyazonosságát. Az adatok kizárólag statisztikai célokat szolgálnak.

A demográfiai részt két asszertív kommunikációt érintő kérdéssel folytatom, ami alapján a kérdőív két irányba tereli a válaszadókat. A kérdések típusai változatosak, használók feleletválasztós kérdéseket, 1-5-ig terjedő skálát, ahol olyan szituációkat írtam le, amelyben a válaszadónak saját magára irányultan kell értékelnie az opciókat. Az asszertivitást használók esetében egy rövid szöveges válaszlehetőséget is megadtam, amelyben leírhatják, hogy amennyiben kaptak asszertivitas köré épülő oktatást, azt miért találták hasznosnak, illetve milyen pozitív hatással volt rájuk. A rövid szöveges válasz opciót azért nem használtam ki jobban, több kérdésnél, mert előzetes tapasztalataim alapján kevésbé szívesen töltik ki a válaszadók. Mindkét verzió esetében kitértem a konfliktuskezelési szokásokra, stílusokra, a munkahelyi véleménykifejezésre, motivációra, illetve elégedettségre. Az asszertivitást használók esetében kíváncsi voltam rá, hogy ismernek-e különböző konfliktuskezelési technikákat, mennyire tartják fontosnak az asszertív kommunikációs tréning szerepét, tapasztalnak-e pozitív eredményt, amikor ezt a fajta kommunikációs stílust használják a munkahelyükön.

Az online kérdőívvel történő kutatásom témája tehát az asszertivitas, konfliktuskezelés, munkahelyi kommunikáció, motiváció és elégedettség. Célja, hogy kvantitatív adatokat kapjak a munkahelyi asszertív kommunikáció és konfliktus helyzetéről Magyarországon, ezáltal vizsgálni tudjam a hipotéziseimet. A kutatás két hétig volt elérhető, demográfiai adatokat is gyűjtöttem anonim módon és többféle kérdéstípussal találkozhatott a kitöltő. A kérdőív külön felmérte az asszertivitást használó, illetve nem használó válaszadókat, ezáltal az eredmények összehasonlíthatóak, melyekből következtetéseket lehetett levonni.

3.2. Fókuszcsoporthos interjú bemutatása

A fókuszcsoporthos kutatásomat azért szerettem volna véghez vinni, mert nem csak a résztvevők véleményét, hanem a reakciójukat is meg szerettem volna ismerni. A személyes beszélgetés által láthatjuk, hogy a résztvevők hogyan reagálnak a felvetett témákra, szituációkra, így jobban megérthetjük, hogy mit éreznek, mit gondolnak, ezáltal mélyebbre áshatunk a kutatási témánkban. A fókuszcsoporthos interjú levezésnyléséhez elengedhetetlen volt a szakirodalmi kutatásba beépített források ismerete, így felkészülten, a megfelelő háttértudással kezdhettem neki.

Jelen kutatás esetében 8 főt kérdeztem meg különböző konfliktushelyzetekről. A résztvevők fele aktívan használja a munkahelyén az asszertív kommunikációt, a másik fele nem ismeri, nem használja. A résztvevők kiválasztása előzetes kérdőíves szűréssel történt, amelyben felmértem, hogy milyen oktatásban, továbbképzésben részesültek a munkahelyükön, hallottak-e már az asszertivitásról és hogy milyennek ítélik a munkahelyi légkört.

Az interjú egy bérelt tárgyalóteremben zajlott, hogy semmi ne zavarja a résztvevőket. Én, mint moderátor vezettem a beszélgetést, amelynek során minden résztvevő három lapot kapott, melyen három lehetséges konfliktushelyzetet láthattak, ami egy munkahelyi, egy baráti és egy párkapcsolati szituációt írt le. A résztvevőknek arra kellett válaszolniuk először írásban, hogy hogyan reagálnának ezekre a helyzetekre és hogy milyen érzések zajlanak le bennük közben. Az írásos feladat befejezése után szóbeli beszélgetésbe kezdtünk. A beszélgetés során senkinek nem kellett felolvasnia, amit írt. Átvettük a szituációkat, hogy kiből milyen érzést váltott ki, a reakciójával mit szeretne elérni és mit vár, a másik fél hogyan fog reagálni.

Az fókuszcsoportos interjú során fontos, hogy a résztvevők végig hallgassák az épp beszélő felet, de szabad, sőt kell is reflektálniuk egymásra a saját gondolataikkal. Figyeltem az alanyok kommunikációs stílusát, testbeszédét és nyelvhasználatukat is, illetve ami lényeges, hogy ezekből milyen különbségek látszanak a két csoport között. Olyan kérdésekkel vezettem a beszélgetést, amelyek során a kutatás céljához közelebb kerülhettem, illetve ösztönözni tudtam vele a résztvevőket a gondolkodásra, véleménynyilvánításra, akár vitára. Úgy gondolom, hogy ezáltal mélyebb információkhoz jutottam. A fókuszcsoportos interjú során a kiválasztott résztvevők aktívak voltak a beszélgetésben és amellett, hogy én is új információkkal gazdagodhattam, a visszajelzések alapján ők is jó élményekkel, hasznos tapasztalatokkal mentek haza.

3.3. Mélyinterjú bemutatása

Az asszertív kommunikáció és konfliktuskezelés fontos szerepet játszik a munkahelyi környezetben, különösen a vezetői pozíciókban. A szakirodalom áttekintése alapján kiderül, hogy az asszertív kommunikáció elvei és módszerei kritikusak a sikeres

kapcsolatok és a konstruktív konfliktuskezelés szempontjából. Az asszertivitást azonban akadályozhatja számos tényező, mint például a kommunikációs hiányosságok, a szakmai vagy személyes stressz, valamint a kulturális különbségek. Az asszertív kommunikáció és a konfliktuskezelés összekapcsolása azonban lehetőséget teremt a konstruktív konfliktusokra, amelyek hozzájárulhatnak a kreativitás serkentéséhez és új megoldások kialakításához. Az asszertív kommunikációval rendelkező vezetőknek lehetőségük van arra, hogy a csapatukat ösztönözzék az együttműködésre és a közös célok elérésére.

Hogy jobban elmélyülhessek a dolgozatom témájában, mélyinterjút készítettem egy női vezetővel, aki a KKV szektorban dolgozik és egy 25 fős csapatért felel. Fontos számára az asszertív kommunikáció, illetve ennek oktatása a csapaton belül is. Az interjú célja az volt, hogy feltérképezze az asszertív kommunikáció és konfliktuskezelés gyakorlati megvalósulását a vezető mindennapjaiban, illetve, hogy ez milyen előnyökkel és kihívásokkal jár a munkahelyi környezetben. Az interjúalany beszámolt az asszertív kommunikáció fontosságáról, a csapathoz való oktatásról és a konfliktuskezelési stratégiákról. Az interjú kérdéseit úgy alkottam meg, hogy a válaszok elősegítsék a hipotéziseim vizsgálatát. Összesen 12 kérdést fogalmaztam meg, amelyek kitértek arra, hogy hol találkozott az alany először az asszertivitással, mióta alkalmazza, illetve arra is, hogy milyen konkrét tapasztalatai voltak ezzel kapcsolatban a munkahelyén. Az interjú válaszai hozzájárultak a munka szempontjából releváns adatokhoz és kontextushoz.

4. A KUTATÁSOK EREDMÉNYEI

Ebben a fejezetben a kutatásom három kulcsfontosságú részének szeretném kiértékelni és ismertetni az eredményeit: az online kérdőíves megkérdezésnek, a fókuszcsoportnak valamint a mélyinterjúnak. Ezek a változatos kutatási módszerek lehetővé tették, hogy különböző nézőpontokból és mélységekből vizsgáljam meg a diplomadolgozatom témakörét, az asszertív kommunikáció és konfliktuskezelés szerepét a munkahelyi környezetben. Minden kutatási módszer sajátos előnyökkel rendelkezik és együttesen gazdagabb és átfogóbb megértést nyújtanak az asszertív kommunikáció gyakorlati alkalmazásáról és hatásairól.

A mélyinterjú során folytatott részletes beszélgetés lehetővé tette, hogy mélyebben megismerjem az asszertív kommunikáció és konfliktuskezelés gyakorlati megvalósulását egy vezető szemszögéből. A fókuszcsoportban részt vevők közötti interakciók elemzése révén szociális dinamikákat és közös tapasztalatokat azonosítottam az asszertív kommunikáció témakörében. Az online kérdőívvel pedig lehetőségem nyílt az átfogó adatgyűjtésre és statisztikai elemzésekre, amelyek révén a szélesebb körű tendenciákat és véleményeket vizsgáltam az asszertív kommunikációval kapcsolatban.

A következőkben részletesen bemutatom és értékelem az egyes kutatási módszerek eredményeit, kiemelve azokat a közös pontokat és eltéréseket, amelyek elősegítik az átfogó megértést és az asszertív kommunikáció szerepének mélyebb megismerését a munkahelyi környezetben.

4.1. Az online kérdőív kiértékelése és eredménye

Az online kérdőíves kutatásom célja a munkahelyi kommunikáció és konfliktuskezelés mélyebb megértése volt, illetve a kiértékelt adatok alapján szeretném megvizsgálni a felállított hipotéziseimet is. A vizsgálatom során kiemelt figyelmet szenteltem a konfliktuskezelési szokásoknak, a munkahelyi motivációnak és elégedettségnek. Ahogy a korábbi fejezetben említettem, a kérdőív két szálon futott és a kitöltő választától függően

a számára releváns kérdések jelentek meg. Ezáltal külön tudom vizsgálni az asszertivitást használó, illetve nem használó kitöltők válaszait.

A célom az volt, hogy 100 főt meghaladó mintából tudjak dolgozni. Ez sikeres volt, 129 kitöltő válaszaival tudok dolgozni, akik mind rendelkeznek magyarországi munkahellyel. A felület 2 hétig volt elérhető, ezt követően lezárásra került. Ebben az alfejezetben tehát részletesen elemzem a kapott adatokat, amihez feleleveníteném az 5 hipotézisemet:

H1: A magyar munkahelyek többségénél nincs asszertív kommunikációt fejlesztő oktatás.

H2: Az asszertív kommunikációs és konfliktuskezelési magatartást alkalmazó vállalatok tagjai szívesebben osztják meg a véleményüket a kollégáikkal és a vezetőikkel egyaránt.

H3: Az asszertivitást mellőző vállalatok tagjai nagyobb arányban küzdenek stresszel a munkahelyükön, mint az asszertivitást alkalmazó vállalatok dolgozói.

H4: A vezetők asszertív kommunikációs készségei jelentős hatással vannak a munkavállalók munkahelyi elégedettségére és motivációjára.

H5: A munkahelyeken alkalmazott asszertív kommunikációs tréningek növelik a konfliktuskezelési képességeket, ezáltal csökkenti a konfliktusok súlyosságát.

A kérdőív a demográfiai kérdésekkel indul. A kérdőívet többségében nők töltötték ki, 61,2%, azaz 79 nő és 38,8%, 50 férfi járult hozzá a kutatásomhoz válaszaival. Korcsoport szerinti bontásban a 21-30 év közötti korosztály több, mint a válaszadók felét tette ki. Az alábbi táblázatban (1. táblázat) részletesen megtekinthető a koreloszlás aránya:

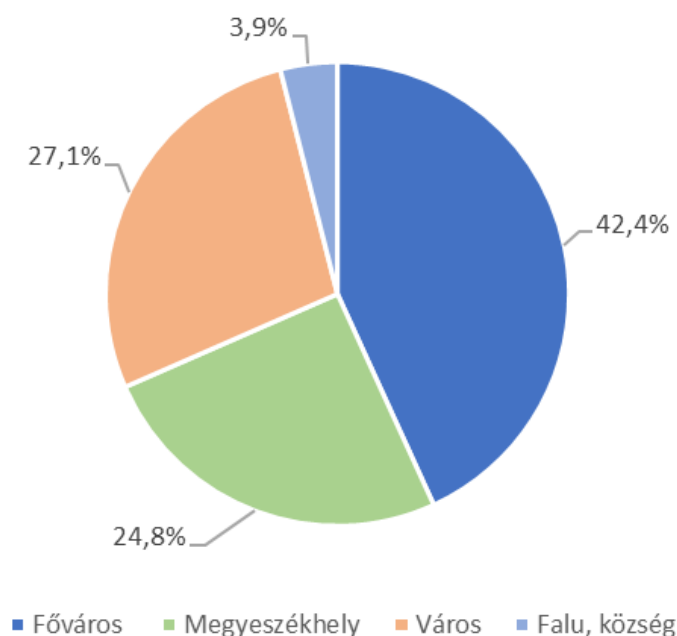
18-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61, vagy idősebb
5,4%	51,9%	12,4%	17,1%	12,4%	0,8%

1. táblázat: Korcsoportok kitöltési aránya.

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

A megkérdezettek legmagasabb iskolai végzettségét tekintve döntő többségben az egyetemet végzett kitöltők voltak 45%-os aránnyal. Ezt követte a főiskolai végzettség 17,8%-kal, illetve szintén 17,8%-ot tett ki a gimnáziumot végzettek aránya. OKJ-s szakmával 7,8% rendelkezik, szakközépiskolai végzettséggel 6,2%, szakmunkásképzőt pedig 5,4% végzett.

A település szerinti eloszlás az alábbi kördiagramon (4. ábra) látható, a Budapesten élő kitöltők száma kiemelkedően magas.



4. ábra: Település szerinti megoszlás.

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

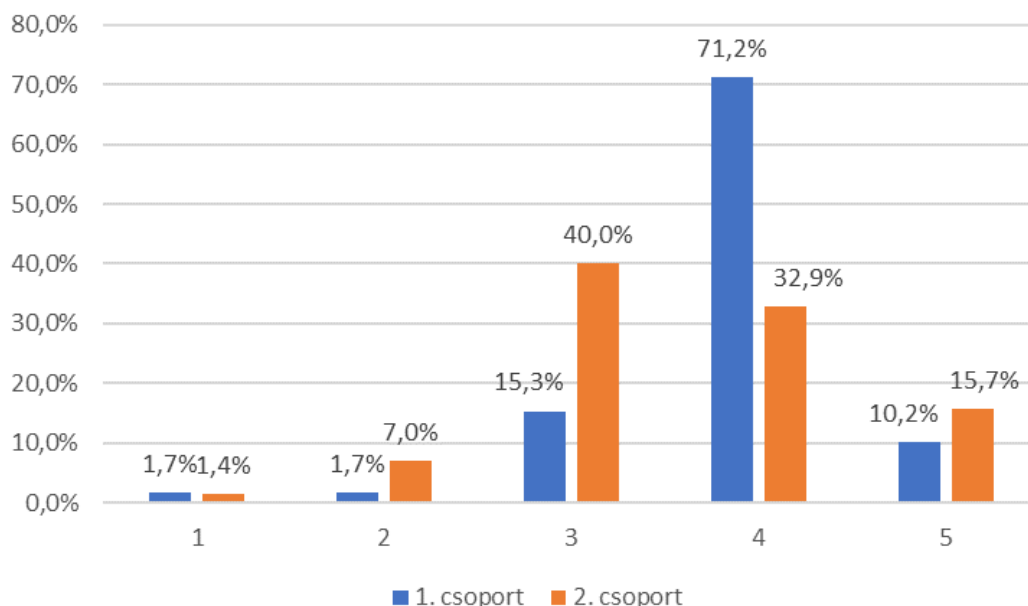
Bár a kérdőív elején kiemelten jeleztem, hogy kizárólag olyan kitöltők válaszát várom, akik rendelkeznek magyarországi munkahellyel, készítettem egy ellenőrző kérdéssel is, amiben a válaszadók munkájára irányul. A kitöltők 96,9%-a dolgozik alkalmazottként teljes-, vagy részmunkaidőben (ide a diákmunka is beleszámít), illetve 3,2% saját vállalkozást vezet.

A következő két kérdés az asszertív kommunikációra irányult. Az elsőben azt mértem fel, hogy a 129 kitöltőből hányan ismerik az asszertív kommunikáció fogalmát. 60-an ismerik, 37 személy nyilatkozta azt, hogy valamennyire ismerős számukra ez a kifejezés,

32-en egyáltalán nem ismerik. Az „egyáltalán nem ismerem” választ bejelölők számára ezt követően megjelent a kérdőív azon része, amely az asszertivitást nem használók részére készült. A másik két választ jelölőknek egy újabb kérdés jelent meg. Ez a kérdés döntötte el, hogy az adott válaszadó merre haladhat tovább a kérdőívben a korábban említett két irány közül. A kérdés 97 kitöltő számára jelent meg, arra voltam kíváncsi, hogy kik azok, akik a munkahelyükön aktívan alkalmazzák ezt a fajta kommunikációs stílust. A többség használja a munkahelyén az asszertivitást, 59-en jelölték be ezt a választ. 18-an válaszolták azt, hogy nem tudják, hogy alkalmazzák-e ezt a munkahelyen és 20-an nem használják. Ez azt jelenti, hogy 59 válaszadó számára jelent meg az asszertivitást kiemelő kérdésekkel bővített kérdőív és összesen 70-en töltötték ki az asszertivitást nem használók számára készült részt. A továbbiakban az asszertivitást ismerő 59 kitöltőre 1. csoportként hivatkozom, az asszertivitást tudatosan nem használó 70 kitöltőre 2. csoportként.

Az első kérdések mind a két csoportnál ugyanazok voltak. Ennek az az oka, hogy szerettem volna, ha össze tudom hasonlítani a kapott adatok arányát, ezáltal következtetéseket tudok levonni, melyeket a hipotéziseim vizsgálatához tudok használni. Rákérdeztem, hogy milyen gyakran találkoznak a munkahelyükön konfliktusokkal. Az 1. csoport 59,3%-os arányban jelölte, hogy alkalmanként előfordulnak konfliktusok. Nagy eltérés ebben a 2. csoportnál sem volt, 58,6% jelölte ugyanezt. Eltérés figyelhető meg azonban a „nagyon gyakran” választ jelölőknél; az 1. csoportban csupán 9 személy jelölte, hogy nagyon gyakran találkozik konfliktusokkal, míg a 2. csoportban 15-en találják gyakorinak az összetűzések számát. Az 1. csoport tagjai közül 15-en vélik úgy, hogy ritka a konfliktus, a 2. csoportnál ez a szám 14 fő.

A következő kérdés arra irányult, hogy a válaszadó mennyire érzi úgy, hogy hatékonyan kezeli a konfliktusokat. Erre egy 1-5-ig terjedő lineáris skálán volt lehetőség bejelölni a választ. Az 1-es azt jelenti, hogy a kitöltő úgy véli, hogy egyáltalán nem kezeli hatékonyan a konfliktusokat, az 5-ös pedig azt, hogy nagyon hatékonyan kezeli. Az eredmények között egyértelmű különbség látszik, így az átláthatóság érdekében az alábbi ábrán (5. ábra) szeretném bemutatni az eredményt két csoportra lebontva.



5. ábra: Konfliktuskezelés hatékonysága.

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

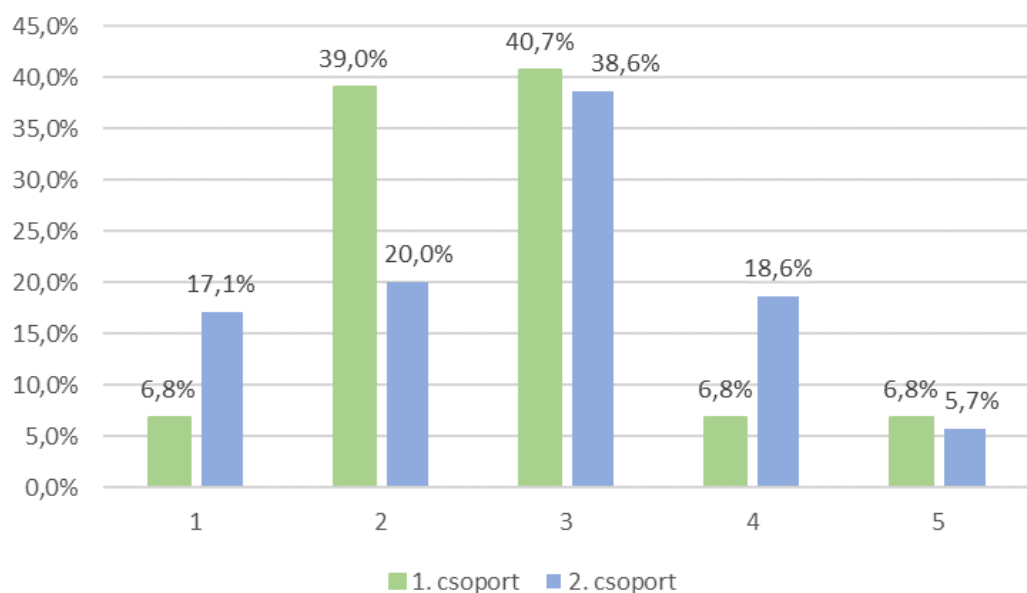
Mint az az ábrán látható, a 2. csoport tagjaira leginkább a 3-as opció volt jellemző. Ezt úgy tudnám behatárolni, mintha azt mondaná a válaszadó, hogy „nem kezelem rosszul, de jól sem”. Ennek oka véleményem szerint az aszertivitás alkalmazásának hiánya. Látható, hogy az aszertivitást használók, ismerők igen nagy része, 71,2%-a jelölte a 4-es opciót, amit én úgy értelmezek, hogy igyekeznek minden esetben hatékonyan kezelni a konfliktusokat. Úgy gondolom, hogy sokkal könnyebb kezelni egy felmerülő nézeteltérést, ha tudatosan használjuk a szavainkat, tisztában vagyunk azzal, hogy mit szeretnénk elérni és ezt hogyan kívánjuk közölni. Nehéz úgy a konfliktusokat helyén kezelni, ha kizárólag az érzelmeink vezérelnek minket és a másik félre esetleg nem vagyunk figyelemmel, tehát nincs mögötte tudatosság.

A következő kérdés arra irányul, hogy a válaszadó hogyan jellemezné a kommunikációs stílusát egy konfliktus esetén. Három opcióból lehetett választani:

- inkább elkerülöm a konfliktusokat,
- hajlamos vagyok agresszívabb lenni (pl. felemelem a hangom, megsértem a másikat, gúnyosan válaszolok),
- ki merem fejezni a saját véleményem a közös megegyezésre törekedve.

Az 1. csoport tagjainak 78%-a jelölte azt, hogy ki merik fejezni a véleményüket, miközben a közös megegyezésre törekednek. 18,6% hajlamosabb arra, hogy elkerülje a konfliktust és mindössze 3,4% jelölte azt, hogy agresszív kommunikációra hajlamos. A 2. csoport tagjainál eltérő arányokat figyelhetünk meg. 45,7% választotta azt, hogy igyekszik közös megegyezésre jutni egy ilyen helyzetben, 35,7% kerül a konfliktusokat, illetve 18,6% hajlamosabb a szóbeli agresszióra. Az adatokat figyelembe véve feltűnő, hogy az asszertív kommunikációt alkalmazó 1. csoport tagjai szignifikánsan magasabb arányban jelölték azt, hogy merik kifejezni véleményüket, miközben igyekeznek a közös megegyezésre jutni. Ezen adatok támogatják azt a hipotézist (H2), miszerint az asszertív kommunikációt alkalmazók nyitottabbak és aktívabban vesznek részt a munkahelyi kommunikációban.

Arra is rákérdeztem, hogy mennyire érzik a kitöltők úgy, hogy védekezniük kell egy konfliktus során, ezt 1-5-ig terjedő skálán értékelhették, melynél az 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nem érzi úgy, hogy védekeznie kell, az 5 pedig azt, hogy szinte mindig ezt érzi. Az eredményt az alábbi ábrán szemléltetem (6. ábra):



6. ábra: Védekezés konfliktusok esetén.

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

Az adatok elemzése alapján megállapítható, hogy mindkét csoportban a válaszadók többsége a közepes tartományban helyezte el azt az érzést, hogy védekezniük kell a konfliktusok során az 1-5-ig terjedő skálán. Az 1. csoportban, azaz az asszertív kommunikációt alkalmazóknál az 1-2 értékeket választók aránya alacsonyabb, míg a 3-4 értékeket választóké magasabb, ami arra utal, hogy az asszertív kommunikációt alkalmazók kevésbé érzik úgy, hogy aktívan védekezniük kellene a konfliktusok során. A 2. csoportban, azaz az asszertív kommunikációt nem alkalmazóknál az 1-2 értékeket választók aránya magasabb, és ebben a csoportban emelkedik azoknak az aránya is, akik nagyobb, például 4 vagy 5 értéken látják azt, hogy nagyon is védekezniük kell a konfliktusok során. Ez azt sugallja, hogy az asszertív kommunikációt nem alkalmazók nagyobb része érzi úgy, hogy aktívan védekeznie kell a konfliktusokkal szemben. Az eredmények arra utalnak, hogy az asszertív kommunikáció alkalmazása összefüggésbe hozható azzal, hogy az egyének kevésbé érzik úgy, hogy aktívan védekezniük kellene a konfliktusok során.

Az ezt követő kérdés arra irányul, hogy az adott személy mennyire érzi úgy, bocsánatot kell kérnie egy konfliktus során még akkor is, ha nem érzi úgy, hogy bármi rosszat tett volna. Ezt szintén egy 1-5-ig terjedő skálán lehetett bejelölni, az 1-es opció azt jelenti, hogy szinte soha nem kér bocsánatot ilyen esetben, az 5-ös pedig, hogy nagyon gyakran történik ez. Az eredmény alapján megfigyelhető, hogy mindkét csoportban azon válaszadók aránya dominál, akik ritkábban érzik szükségét annak, hogy bocsánatot kérjenek egy konfliktus során. Az 1. csoportban az 1 és 2 értékeket választók aránya összesen 45,8%, míg a 3-5 értékeket választók aránya 54,2%. Ebből kifolyólag az asszertív csoport tagjai inkább hajlanak arra, hogy ritkábban kérjenek bocsánatot, még akkor is, ha nem érzik, hogy bármi rosszat tettek volna. A 2. csoportban az 1-2 értékeket választók aránya 42,8%, míg a 3-5 értékeket választók aránya 57,2%. Ebben a csoportban az egyének nagyobb része inkább hajlik arra, hogy alkalmanként vagy gyakrabban kérjen bocsánatot, még akkor is, ha nem érzi, hogy hibázott volna. Ezek az eredmények azt mutatják, hogy az asszertív kommunikációt alkalmazók kevésbé érzik úgy, hogy mindig bocsánatot kellene kérniük a konfliktusok során, ezáltal elkerülhetik a további feszültséget, viszont ezáltal a konfliktus valódi megoldását is. Az összkép azt sugallja, hogy az asszertív kommunikációhoz való hozzáállás összefüggésbe hozható a

bocsánatkérés gyakoriságával a konfliktusok során, így a hatékony konfliktusmegoldással is.

A második hipotézisemben azt állítottam, hogy az asszertív kommunikációs és konfliktuskezelési magatartást alkalmazó vállalatok tagjai szívesebben osztják meg a véleményüket a kollégáikkal és a vezetőikkel egyaránt, így feltettem ehhez szükséges kérdéseket is. Arra kérdeztem rá, hogy a válaszadók ki szokták-e fejezni véleményüket vagy aggályaikat a munkahelyi megbeszéléseken. 3 megadott válaszlehetőséget lehetett megjelölni, az eredmény az alábbi táblázatban (2. táblázat) látható:

	Igen	Néha	Nem
1. csoport	66,1%	30,5%	3,4%
2. csoport	37,1%	54,3%	8,6%

2. táblázat: Vélemény kifejezésének gyakorisága a megbeszéléseken.

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

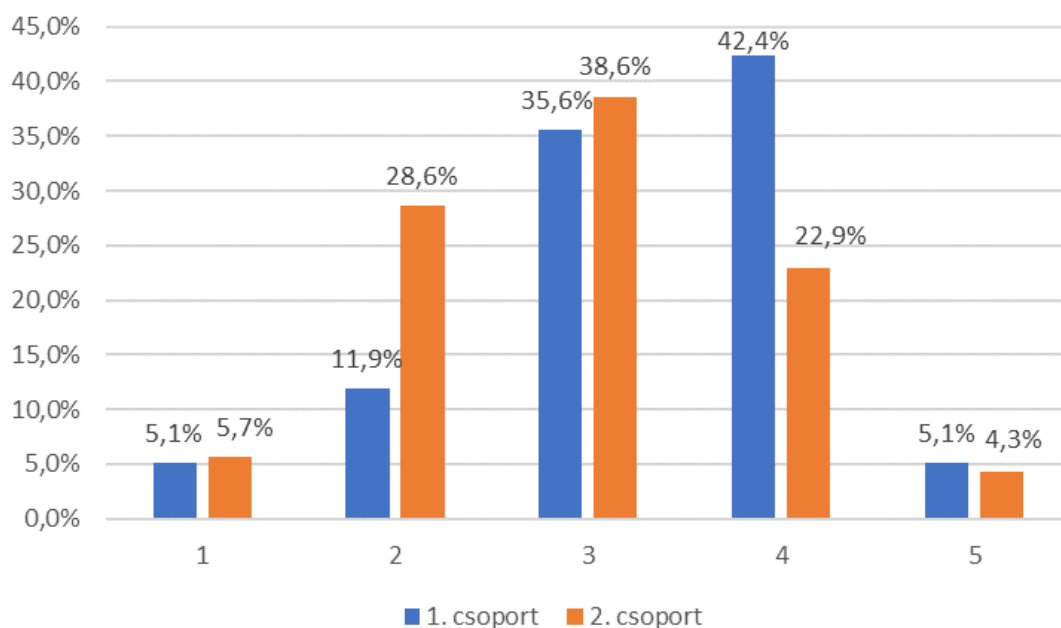
Az eredmények azt igazolják, hogy az asszertív kommunikációt alkalmazók számottevően nagyobb valószínűséggel fejezik ki véleményüket és aggályaikat a munkahelyi megbeszéléseken, míg a nem asszertív kommunikációt alkalmazók között ez az arány alacsonyabb. Ez összhangban van a H2 hipotézissel, miszerint az asszertív magatartású munkavállalók szívesebben osztják meg véleményüket a munkahelyi környezetben.

Arról is kérdeztem a kutatásban résztvevőket, hogy amikor visszajelzést adnak egy kollégájuknak vagy vezetőjüknek, akkor a megadott lehetőségek közül melyik jellemzi leginkább a hozzáállásukat. Az alábbi opciókat adtam meg:

- hajlamos vagyok szépíteni a visszajelzéseket, hogy ne bántsak meg senkit,
- egyenesen és nyersen fogalmazok,
- építő jellegű visszajelzéseket adok, tiszteletben tartva a másik fél érzéseit,
- ha lehet, akkor elkerülöm a visszajelzést.

Az 1. csoport 61%-a nyilatkozta azt, hogy építő jellegű visszajelzéseket ad, míg a 2. csoport tagjainál ez 51,4% volt. A visszajelzések szépítése opcionál szintén eltérés figyelhető meg, ugyanis az 1. csoport 28,8%-a jelölte ezt, a 2. csoportnál 22,9%. A legérdekesebb azonban az egyenes, nyers visszajelzés lehetőségénél kiértékelt adatok különbsége. A legnagyobb különbség az egyenes, nyers visszajelzés kategóriájában figyelhető meg. Az 1. csoport résztvevői kevésbé hajlamosak nyersen fogalmazni (8,5%), míg a 2. csoportnál ez az arány lényegesen magasabb (20%). Ez azt sugallja, hogy az asszertív kommunikációt alkalmazók inkább preferálják az építő jellegű és kevésbé konfrontatív visszajelzéseket a munkahelyi kommunikáció során. Az építő jellegű visszajelzésekre való nagyobb hajlam az asszertív csoportban megerősíti a H2 hipotézist, hiszen az asszertív kommunikáció alkalmazói nyitottabbak és támogatóbbak a véleménynyilvánításban.

Meg szerettem volna tudni, hogy a kutatásban résztvevők milyen gyakran szólalnak fel, ha úgy érzik, hogy nem hallják meg a hangjukat a munkahelyen. 1-5-ig terjedő skálán volt lehetőségük választani, ahol az 1-es szám az jelzi, hogy nagyon ritkán, vagy éppen soha nem szólalnak fel, az 5-ös pedig azt, hogy nagyon gyakran felszólalnak ilyen esetben. A 7. ábrán szemléltetem a kiértékelt adatokat:



7. ábra: Felszólalás gyakorisága.

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

Azt láthatjuk, hogy az 1. csoportban lényegesen többen választották a 4. opciót, mint a 2. csoportban. Ezáltal arra lehet következtetni, hogy az asszertivitást mellőzők kevésbé hajlamosak felszólalni, ha úgy érzik, nem hallják meg a hangjukat a munkahelyi környezetben. Ez a különbség támogatja azt a hipotézist, miszerint az asszertív kommunikációs és konfliktuskezelési magatartást alkalmazó vállalatok tagjai szívesebben osztják meg a véleményüket a kollégáikkal és a vezetőikkel egyaránt (H2). A magasabb arányban történő gyakori véleménynyilvánítás azt sugallja, hogy az asszertív csoport tagjai könnyebben kiállnak az álláspontjuk mellett a munkahelyi kommunikáció során, ez kevesebb stresszhez is vezethet, hiszen nem gyűlik fel annyi feszültség, mintha a munkavállaló nem adna hangot véleményének (H3).

Fontosnak tartottam, hogy rákérdezzek, mennyire érzik úgy a kitöltők, hogy tiszteletben tartják a határaikat, igényeiket a munkahelyen. Mint a szakirodalmi feldolgozásból megtudhattuk, az asszertivitás egyik alapvető eleme az, hogy tiszteletben tartjuk mások határait. Ha ez jelen van egy munkahelyen, az egészségesebb munkakörnyezethez vezet. A válaszadásra itt is 1-5-ig terjedő skálán volt lehetőség (egyáltalán nem tisztelik (1) – Teljes mértékben tisztelik (5)). Az eredmények a 3. táblázatban láthatók:

	1	2	3	4	5
1. csoport	5,1%	10,2%	23,7%	32%	28,8%
2. csoport	5,7%	18,6%	30,0%	26%	20,0%

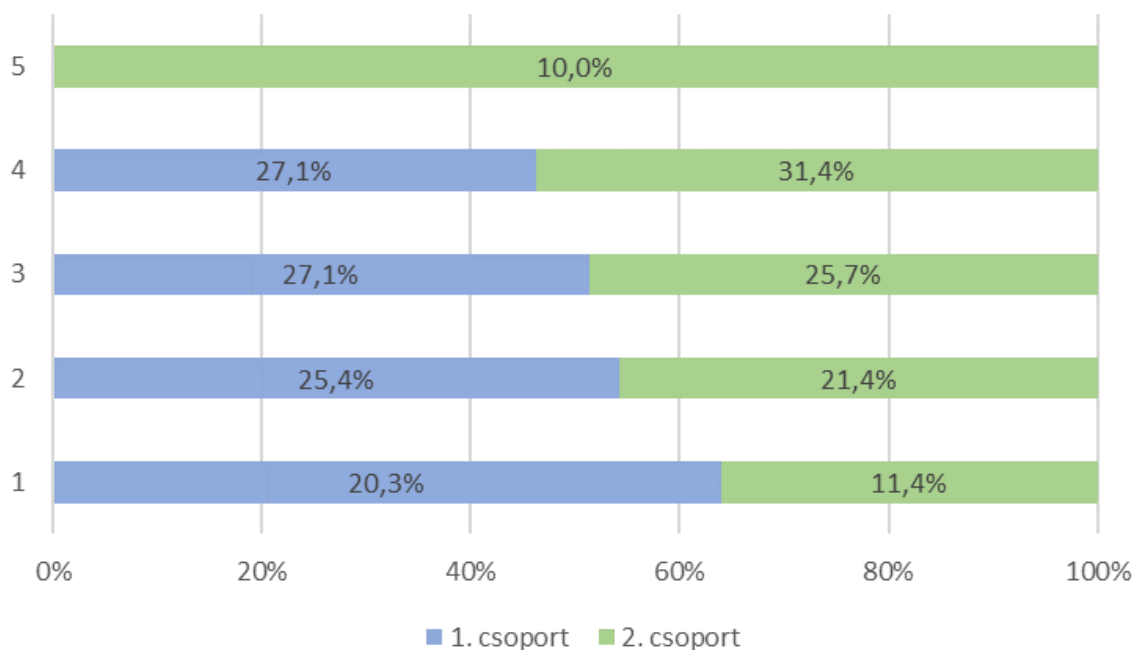
3. táblázat: Határok, igények tiszteletben tartása.

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

Az eredmények azt mutatják, hogy mind az 1. csoport, mind a 2. csoport válaszadóinak többsége azt érzi, hogy munkahelyi határaikat, igényeiket tiszteletben tartják, azonban az 1. csoport tagjai nagyobb arányban jelölték be a 4-es és 5-ös lehetőségeket. A két csoport között tehát különbség figyelhető meg, és ez a tapasztalat azt erősíti, hogy az asszertív kommunikáció hozzájárul a munkahelyi határok tiszteletben tartásához. Ezen eredmények tükrében az asszertív kommunikációs tréningek és gyakorlatok bevezetése az üzleti környezetben hozzájárulhat a munkavállalók igényeinek és határainak tiszteletben tartásához. Fontosnak tartom megjegyezni, hogy a határok tiszteletben tartása

nem csupán az asszertív kommunikáció eredménye lehet, hanem számos más tényezőtől is függhet, mint például a vállalati kultúra vagy a vezetői gyakorlatok.

A munkahelyi stressz nagy hatással lehet motivációra és az elégedettségre is. Feltettem egy kérdést, amiben arra voltam kíváncsi, hogy a kitöltő mennyire tartja stresszesnek azt a helyzetet, amikor ki kell fejeznie a véleményét. A két csoport eredményét a 8. ábrán mutatom be, ezen kérdésnél is 1-5-ig terjedő skálán kellett értékelniük a szituációt (nem tartom stresszesnek (1) – Nagyon stresszesnek tartom (5)).



8. ábra: Véleménykifejezés stresszhatása.

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

A kiértékelt adatok azt mutatják, hogy a válaszlehetőségek közül a 3-4-5 opciók jelölése mindkét csoportban meghaladja az 50%-ot, ami azt jelzi, hogy mindkét csoport jelentős részének stresszes lehet a véleménykifejezés munkahelyi környezetben. Érdekes viszont, hogy az 1. csapatból egyetlen személy sem jelölte be, hogy nagyon stresszesnek tartaná ezt a helyzetet, míg ezzel szemben a 2. csapatból 10% jelölte ezt. Bár a H5 hipotézist ezen kérdés válaszai alapján nem tudom határozottan alátámasztani, de úgy gondolom, hogy az adatok alapján az asszertív kommunikáció szerepet játszhat abban, hogy kevésbé legyen stresszes egy ilyen szituáció. Lényegesnek tartom, hogy a munkahelyi stressz

komplex probléma, amelyet számos tényező befolyásolhat és az asszertív kommunikáció egy aspektusa ennek a kérdésnek.

Mint említettem, úgy gondolom, hogy az asszertív kommunikáció hatással van a munkahelyi motivációra is. A következő kérdésben arra kerestem a választ, hogy a kutatásban résztvevők mennyire érzik magukat motiváltként a munkahelyükön. 1-5-ig terjedő skálán jelölhették be a rájuk leginkább jellemző opciót, ahol az 1-es szám azt jelenti, hogy egyáltalán nem motivált, az 5-ös pedig azt, hogy nagyon motivált. A 4. táblázatban szemléltetem a kiértékelt adatokat.

	1	2	3	4	5
1. csoport	6,8%	6,8%	37,3%	31%	18,6%
2. csoport	7,1%	18,6%	34,3%	30%	10,0%

4. táblázat: Munkahelyi motiváció.

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

Az eredmények azt mutatják, hogy mindkét csoportban többségben vannak a közepes és magas motivációval rendelkező válaszadók, hiszen a 3-as és 4-es értékelési szintek dominálnak. Az 1. csoport esetében az 5-ös értékelési szint arányánál a 2. csoporté alacsonyabb, mindössze 10%. A 2-es opciót is érdemes megfigyelni, hiszen ott is lényeges eltérés tapasztalható. Az adatok szerint tehát nagyobb arányban motiválatlanok a 2. csoport tagjai, mint az 1. csoporté. A H4 hipotézisemben azt állítottam, hogy a vezetők asszertív kommunikációs készségei jelentős hatással vannak a munkavállalók munkahelyi elégedettségére és motivációjára. Ez részben alátámasztásra került, azonban a következő kérdésben arra tértem ki, hogy a résztvevők motivációjára és elégedettségére hatással van-e az, ahogy a felettesük kommunikál velük. A válaszok mindkét csoport esetében azt mutatják, hogy hatással van ezekre a tényezőkre a vezető kommunikációs stílusa (1. csoport: 76,3%, 2. csoport: 88,6%).

A kérdéssor a 2. csapat számára itt véget ér, azonban az 1., azaz asszertív csoport számára kibővítettem pár kérdéssel, amely által mélyebben tudom vizsgálni az asszertivitás és konfliktuskezelés alkalmazásának vizsgálatát a hazai munkahelyeken. Az előző kérdéshez kapcsolódóan megkérdeztem, hogy a felettesük alkalmazza-e az asszertív kommunikációt. 76,3%-a jelezte azt az 1. csoportnak, hogy igen és 23,7% azt, hogy nem.

A konfliktuskezelésről is feltettem pár kérdést, az elsőben arra voltam kíváncsi, hogy ismernek-e különböző konfliktuskezelési technikákat a válaszadók. 54,2% nyilatkozta azt, hogy ismer párat és használni is szokta, 42,4% válaszolta, hogy valamennyit ismer, de tudatosan nem szokta őket használni, illetve 3,4% egyáltalán nem ismeri őket. Arra tudok következtetni, hogy az asszertivitás és konfliktuskezelés oktatásának hiánya okozhatja ezt az arányt, de kiértékelek erre irányuló kérdést is a továbbiakban.

A következő, konfliktuskezelést érintő kérdésben egy 1-5-ig terjedő skálán kellett válaszolniuk a résztvevőknek, melyben be kellett jelölniük, hogy a megadott opciók közül melyik mennyire jellemzi a konfliktuskezelésüket (1: egyáltalán nem jellemzi - 5: teljes mértékben jellemzi). A következő lehetőségeket adtam meg, melyek mellett kifejttem, hogyan alakult a válaszok aránya:

- a) Legtöbb esetben elkerülöm a konfliktusokat: a legjellemzőbb válasz ebben az esetben a 3-as lehetőség volt, ezt az 56 személyből 21 jelölte, ezt a 2-es válasz követte, amelyet 14-en jelöltek.
- b) Védem a saját érdekeimet és érvényesítem az akaratom: legtöbben a 4-es számot jelölték, egészen pontosan 25-en, ezt szorosan követte a 3-as, amelyet 22-en.
- c) Alkalmazkodom, engedek a másik félnek: ennél a lehetőségnél szintén a 3-as számot jelölték legtöbben, 26-an, majd 16-an a 4-est.
- d) Engedek az álláspontomból, igyekszem kompromisszumot kötni: a 3-as és 4-es opciót egyaránt 21-en jelölték be.
- e) Igyekszem együttműködni a másik féllel és közösmegoldást keresek: erre a lehetőségre kiemelkedően magas arányban az 5-öst jelölték a kitöltők, 31-en választották ezt, a 4-est pedig 21-en.

Az adatok elemzése alapján elmondható, hogy a válaszadók döntő többségének az együttműködés, közös megoldás keresése jellemzi leginkább a konfliktuskezeléshez való hozzáállását, amely az asszertív kommunikáció lényegi eleme. Érdekesnek tartom, hogy az asszertivitást használó alanyok szerint jobb munkahelyi kapcsolatokhoz vezet ez a fajta kommunikációs stílus. A kitöltők 74,6% vélekedik úgy, hogy jobb kapcsolatokhoz vezet, 22% szerint lehet némi hatása és 3,4% szerint nincs számottevő hatása.

A teljes kérdőív válaszai alapján (tehát az 1. és 2. csoportot is beleértve) már következtethetünk arra, amit a H1 hipotézisemben állítottam. Az volt az előzetes feltevésem, hogy a magyar munkahelyek többségénél nincs asszertív kommunikációt érintő oktatás. 129 kitöltőből 59-en kerültek az 1. csoportba, azaz az asszertivitást használók csoportjába, 70-en pedig a 2., asszertivitást nem használók csoportjába, amiből az következik, hogy 70 személy biztosan nem kapott ilyen oktatást. Az 1. csoportnál rákérdeztem, hogy kaptak-e valamilyen képzést az asszertív kommunikációról és/vagy konfliktuskezelésről. A válaszok alátámasztják a hipotézisem (H1), ugyanis 66,1% nem részesült ilyen témájú oktatásban, 33,9% pedig igen. Az eredmények összességében arra utalnak, hogy a magyar munkahelyeken az asszertív kommunikáció oktatása nem elterjedt gyakorlat.

A következő kérdésre rövid szöveges választ lehetett adni, viszont ez opcionális volt. Azt szerettem volna megtudni, hogy aki kapott képzést, milyen pozitív hatást tapasztalt, miért találta hasznosnak. A 20 válasz közül a legjellemzőbbeket sorolnám fel, nem szó szerint idézve:

- könnyebben fejezem ki a véleményem,
- tudatosan kezelem a konfliktusokat,
- jobban kezelem a konfliktusokat,
- nagyobb arányban kiküszöbölhetőek a félreértések.

Arra is rákérdeztem, hogy amennyiben az illető kapott képzést, az hatással volt-e a konfliktuskezelési képességeire, 81% jelezte, hogy hatással volt rá. A H5 hipotézisemben azt állítom, hogy az asszertivitást érintő tréningek növelik a konfliktuskezelési képességeket, ezáltal csökken a konfliktusok súlyossága. Bár csekély az aránya azoknak, akik kaptak képzést, a szöveges válaszok és az azt követő kérdés válaszai alapján alá tudom támasztani a hipotézisem.

Az ezt követő kérdés mind az 59 kitöltő számára kötelezően megválaszolandó volt, arra kérdeztem rá, hogy szerintük mennyire fontos, hogy a szervezetek asszertív kommunikációs tréninget tartsanak a dolgozóiknak. 1-5-ig terjedő skálán kellett behatárolniuk ennek fontosságát, az 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nem fontos, az 5 pedig, hogy nagyon fontos lenne. 30 személy, azaz a kitöltők 50,8%-a jelölte be az 5-ös számot,

24-en pedig a 4-es számot. Ezt követte a 3-as, amit 4 ember választott, a 2-est pedig csupán 1 válaszadó. Az 1-es lehetőséget egyetlen válaszadó sem jelölte be. Az eredmények alapján kijelenthető, hogy az asszertív kommunikációs tréningek iránti igény kiemelkedően magas. Ezen eredmények tükrében felvetődik a kérdés, hogy a magas igény és a pozitív attitűd az asszertív kommunikációs tréningek iránt megfelel-e a jelenlegi képzési és fejlesztési gyakorlatnak a magyar munkahelyeken. A kérdés azért is releváns, mert korábbi megállapítások szerint a magyar munkahelyeken nem elterjedt az asszertív kommunikáció oktatása. Ebből következtethetünk arra, hogy a dolgozók szívesen fogadnák az ilyen jellegű tréningeket, amelyek segítenének az asszertív kommunikációs készségeik fejlesztésében és a konfliktusok kezelésében.

Az utolsó kérdésem arra irányul, hogy a résztvevők megfigyeltek-e bármilyen pozitív eredményt, amikor az asszertív kommunikációt tudatosan használták a munkahelyükön. A válaszok alapján megállapítható, hogy a résztvevők túlnyomó többsége, azaz 67,8%-a határozottan észrevett pozitív eredményeket, amikor az asszertív kommunikációt alkalmazta a munkahelyi helyzetekben. Ez arra utal, hogy az asszertív kommunikáció nem csak elméleti koncepcióként működőképes, hanem valós és hatékony eszközként szolgál a mindennapi munkahelyi interakciókban. Azok a válaszadók, akik a "nem tudom" opciót választották (27,1%), valószínűleg nem tudják egyértelműen meghatározni, hogy az asszertív viselkedés milyen hatással volt rájuk. Ezt figyelembe véve további kutatásokat lehet tervezni annak kiderítésére, hogy miért érzik bizonytalanoknak ezt a kérdést és milyen specifikus helyzetekben nem tudják megítélni az asszertív kommunikáció hatékonyságát. Mindössze 5,1% nem tapasztalt pozitív hatást az asszertivitás használata esetében.

Összefoglalva tehát a kérdőíves kutatásom eredményei alapján azt láthatjuk, hogy az asszertív kommunikáció alkalmazása és fejlesztése fontos szerepet játszik a munkahelyi dinamikákban és az egyéni jólétben. Az előzetes hipotéziseim alapján vizsgáltam az asszertív kommunikáció és a munkahelyi tapasztalatok közötti összefüggéseket és ezekről számos érdekes adatot kaptam. Először is, a magyar munkahelyeken történő asszertív kommunikáció fejlesztése még nem elterjedt gyakorlat. Azoknál a vállalatoknál, ahol nincs hangsúly az asszertív kommunikáció oktatásán, gyakran magasabb arányban számolnak be konfliktusokról, ezzel szemben az asszertív csoport tagjai nyitottabbak a

véleménynyilvánításra és kevésbé érzik stresszesnek a kialakult konfliktusokat. Az eredmények asszertív kommunikáció alkalmazása szorosan összefügg a munkahelyi elégedettséggel és motivációval, illetve azzal, hogy a dolgozók mennyire szívesen osztják meg a véleményüket a kollégáikkal és vezetőikkel. A magasabb fokú nyitottság és kommunikáció következtében eredményesebb csapatmunka és hatékonyabb problémamegoldás valósulhat meg. Ahol az asszertív kommunikációra és konfliktuskezelésre orientált tréningeket alkalmaznak, nagyobb arányban jelezték a konstruktív visszajelzések adásának és elfogadásának hajlandóságát, ez a tényező kulcsfontosságú lehet a pozitív munkahelyi kultúra kialakításában. Ezen eredmények összességében alátámasztják, hogy az asszertív kommunikáció fejlesztése és támogatása előnyös lehet mind a munkavállalók, mind a szervezetek számára, különösen a munkahelyi kapcsolatok erősítése, a konfliktusok hatékonyabb kezelése és a munkahelyi motiváció növelése szempontjából. Az asszertív kommunikáció és konfliktuskezelés fogalmát, eszközeit, hazai munkahelyeken való alkalmazását megismerhettem a szakirodalmi feldolgozásból és tovább mélyíthettem a tudásom az online kérdőív által, a következő alfejezetben pedig a fókuszcsoporthoz tartozó interjú eredményeit fogom feltárni. A csoportinterjúk során a résztvevők személyes tapasztalataikat, nézőpontjaikat és véleményeiket osztották meg velem a megadott szituációkat alapul véve.

4.2.A fókuszcsoporthoz tartozó interjú kiértékelése és eredménye

Az asszertív személy nem csak a munkahelyén, de a magánéletében is arra törekszik, hogy megoldást találjon a konfliktusokra a saját határait és a másik fél érzéseit is figyelembe véve. Annak érdekében, hogy szélesebb körben tudjam vizsgálni ezt a témakört, készítettem egy fókuszcsoporthoz tartozó interjút. Ezt a fajta kutatásomat egy korábbi alfejezetben részletesen bemutattam, így most az interjúhoz tartozó eseményeket szeretném kiértékelni. 8 személy vett részt rajta, mindenki kapott 3 szituációt. A szituációk olyan lehetséges konfliktust generáló körülményeket írtak le, amelyek úgy vettem észre, hogy gyakoriak lehetnek, ezáltal mindenki hozzá tud szólni, minden résztvevőből kivált valamilyen érzést, így elindulhat a beszélgetés. A továbbiakban minden szituációt külön-külön elemzek, majd összefoglalom a tapasztalataimat. Mint korábban említettem, az interjú azzal kezdődött, hogy minden alany kapott 3 lapot, amin a szituációk voltak leírva, erre kellett leírniuk, hogy ők hogyan reagálnának. Ezt nem

kellett felolvasniuk. Azért szerettem volna, ha először írásban fogalmazzák meg a gondolataikat, mert úgy vélem, hogy ez segíthet a csoportnak gyorsabban és hatékonyabban elindulni a mélyebb témák felé. Minden résztvevőnek egyenlő lehetősége van arra, hogy kifejezze véleményét és reakcióját a szituációkra, hiszen az írásbeli válaszok kiküszöbölhetik azt, hogy valaki elfelejtse vagy épp ne mondja el, hogy mit gondol. Ez a fajta módszer segíthet abban is, hogy az interjú további részében könnyebben fejezze ki magát a résztvevő. Az írásos válaszok által az alanyok azonnal bevonhatók a beszélgetésbe, lehetőséget teremt arra, hogy a csoporttagok kapcsolatot teremtsenek egymással és segít elindítani egy érdemi párbeszédet. Azt is fontosnak tartom, hogy számomra is előnyös, hiszen az írásos válaszok által mélyebben meg tudom érteni a reakciók és érzelmek mögött álló okokat, amik hozzájárulnak a kutatás részletesebb eredményeinek kialakításához. Az írásos feladat befejeztével beszélgetni kezdtünk a témáról, minden szituációt egyenként elemezve.

Az első szituáció a következő volt:

„Egy kollégáddal felosztottatok magatok között egy nagyobb projektet, azonban a leadási határidő előtt nem sokkal ír egy e-mailt neked, hogy kapacitáshiánnyal küzd és megkér, hogy végezd el a feladatok rá eső részét is. Te már előre megtervezted, hogy hogyan fogsz haladni a feladataiddal, így ezzel kellemetlen helyzetbe hoz téged, valószínűleg túlóráznod is kell. Hogyan reagálsz?”

Ez a szituáció minden résztvevőből frusztrációt váltott ki, idegesek lettek tőle. Két interjúalany, aki aktív használója az asszertivitásnak, azt mondta, hogy bár mérgesek lennének, elvégeznék a feladatot, mert nem akarnák, hogy a vezetőjük nehezteljen rájuk. Az egyikük azt mondta, jelezné a munkatársnak, hogy többet ilyen ne forduljon elő, mert kellemetlenül érinti a helyzetet. Két másik asszertivitást alkalmazó alany azt mondta, hogy egyértelműen, egyenesen leírnák a kollégájuknak, hogy amit tudtak, azt megtették a feladat elvégzése érdekében, a saját idejükből nem szándékoznak rááldozni. Az asszertivitást nem ismerő alanyok közül az egyikük reakciója az volt, hogy nem válaszolna az e-mailre, egyből a vezetőséghez fordulna és jelezné, amennyiben túlórára kerül sor, azt szeretné, ha kompenzálnák, illetve emiatt fognak csúszni további feladatai. Volt, aki hasonlóképp cselekedne, viszont visszaírna az e-mailre, hogy egyáltalán nem

esett ez jól neki és mégis hogyan gondolta. A másik két asszertivitást tudatosan nem használó személy azt mondta, rákérdezne, hogy egyáltalán csinált-e valamit, ha nem, akkor visszaírnának egy e-mailt, hogy nekik sincs idejük, oldja meg, ahogy tudja. Amennyiben valamennyit elvégzett a feladatából, úgy vállalnák, hogy több részt megcsinálnak a projektből, akkor sem esne jól nekik, de nem szólnának érte. Ahogy elindult a beszélgetés a 8 alany között, többször elhangzott, hogy az lenne a minimum, hogy egy ilyen feladatot közösen végeznek el, illetve a 4 asszertív résztvevő közül ketten jelezték, hogy az érintené őket a legkellemetlenebbül, hogy meg kell kérniük a kollégájukat, hogy végezze el rendesen a feladatát. Az egyik asszertivitást nem használó személy kompromisszumot kötne a kollégájával, miszerint most segít neki, de legközelebb ugyanekkora részt vegyen át az ő részéből és csinálja meg. Összességében elmondható, hogy a frusztráció mindenkiben jelen volt és a reakciók nagyrészen tükrözték az asszertivitas vagy annak hiánya mögötti különbségeket. Az asszertivitást használó résztvevők határozottabb megközelítést választottak, még akkor is, ha kellemetlenül érintette őket, míg azok, akik nem alkalmazzák tudatosan, inkább a konfliktuskerülés vagy kompromisszumra törekvés felé hajlottak.

A második egy baráti kapcsolatot érintő szituáció volt:

„Egy barátoddal megbeszélitek, hogy munka után találkoztok, 18 órára foglaltatok asztalt a kedvenc helyeteken, de 18:20-kor még nem érkezett meg. Frusztráltan érzed magad, hiszen ez már nem az első eset, hogy sokat vársz rá, rendszeresen késni szokott. Úgy döntesz, hogy ennek hangot is adsz. Mit mondasz neki?”

A legtöbb résztvevőből ez is idegességet és haragot váltott ki, az egyikük azt mondta, hogyha ez már sokadszor történik meg, akkor őt nem érdekelné, nem lenne ideges, hiszen tudná, hogy ez a barát „már csak ilyen”. Az asszertivitást használók közül ketten leülnének vele beszélni, amikor megérkezik és elmondanák neki, hogy ez nincs rendben és bántja őket, hogy az idejükkel játszik. Egy másik asszertív résztvevő zsörtölődve odaszólna neki, mikor megérkezik, hogy „jó, hogy megint késtél...”. A negyedik asszertív alany direkt korábbi időpontot mondana a barátjának, hogy neki is legyen tapasztalata abban, milyen, ha mások nem tisztelik az idejét. A nem asszertív tagok közül ketten határozottan szembesítenék azzal, hogy soha többé ne forduljon ilyen elő, a

harmadik résztvevő nem mondana semmit, a negyedik pedig félvállról közölné, hogy „jó, hogy megint rád kell várni”. A reakciók tehát igen sokszínűek. Megfigyelhetünk passzív-agresszív válaszokat, ők azt választanák, hogy bár elmondják, hogy nem esik jól nekik a folyamatos késés, egyfajta félrevezető módon tennék ezt meg, ami miatt nem kerül sor valódi konfliktusra, így a helyzet valószínűleg változatlan marad. Passzív az a résztvevő, aki inkább hallgatna, elkerülné a szóbeli reakciót, hagyva, hogy a helyzet magáért beszéljen. Agresszív reakciót is megfigyelhettünk, ők a felemelt hangú, határozott szembesítést választanák, elégük lenne a folyamatos késésből. Az asszertív kommunikációt választó személyek leülnének a barátjukkal és átbeszélnék a helyzetet, hogy mi és miért érinti őket rosszul. Bár egyik szituációban sem állítható biztosra a barát válaszreakciója, de úgy gondolom, hogy az asszertív megoldás a legcélravezetőbb, hiszen az agresszió agressziót szül legtöbb esetben, a passzivitás pedig nem sűrűn vezet el oda, amit mi szeretnénk elérni.

A harmadik szituáció egy kényesebb téma, ugyanis párkapcsolati helyzetet ír le:

„A párod mostanában sok időt tölt azzal, hogy telefonozik vagy a számítógépen játszik. Úgy érzed, hogy ez már hatással van a közös időtöltésekre, kezdtek elhidegülni egymástól. Eldöntöd, hogy beszélsz vele erről. Hogyan közelíted meg a problémát?”

Asszertivitást nem ismerő személy indította el a beszélgetést azt mondta, hogy aggodalmat érezne, nem biztos, hogy le merne ülni a párjával erről beszélni. Az egyik asszertivitást ismerő résztvevő rosszul érezné magát attól, hogy beszélnie kell a párjával, úgy érezné, hogy könyörög ezáltal a figyelemért. A többiek egyöntetűen azt mondták, hogy stresszelnének, de mindenképpen megpróbálnák megbeszélni a problémát. Javaslatot tennének arra, hogy építsenek ki egy rendszert, amiben hetente párszor helye van közös programoknak, így egyensúlyba hozható a kapcsolat azáltal, hogy közös időtöltés és külön töltött idő is van. Megkérdeztem, hogy milyen reakciójuk lenne akkor, ha a párjuk rossz néven veszi a beszélgetést és agresszív kommunikációval válaszol, támadásnak érzékeli a mi közeledésünket. Az asszertivitást ismerő személyek közül hárman csalódottságot éreznének, de nem adnák fel, mert tudják, hogy az agresszió mögött valószínűleg ugyanúgy egy igény, kérés rejlik, mint amit mi szeretnénk átadni. Két asszertivitást nem ismerő alany azt mondta, hogy meghátrálnának és elvonulnának

egy másik szobába. Egy asszertív és két nem asszertív résztvevő pedig megsértődne és felsorolná újra, hangosabban, hogy mi az ő álláspontjuk. A szituáció elemzése során érdekes különbségeket tapasztalhattunk az asszertivitást ismerő és nem ismerő személyek reakciói között. Az asszertív személyek összességében proaktívabb megközelítést mutattak. Javasolták a közös és külön töltött időre vonatkozó rendszer kialakítását, felismerve ezzel a probléma forrását és az egyensúly megtalálását hangsúlyozták. Ez azt sugallja, hogy az asszertivitás ismerete segít az embereknek hatékonyabban kezelni a konfliktusokat és konstruktívabb megoldásokat találni. Érdekes volt, hogy az asszertivitást nem ismerők közül néhányan esetleg elkerülnék a konfrontációt és visszahúzódnának a probléma elől. Ezzel szemben az asszertivitást ismerők egy része felismeri, hogy az érzelmek megértése és kifejezése elengedhetetlen a kapcsolatokban és ezáltal képesek hatékonyabbá tenni a kommunikációt még akkor is, ha a párjuk agresszívan reagál.

Most, hogy mindhárom szituációt és az arra adott reakciókat bemutattam, szeretném összefoglalni a tapasztalataimat. A fókuszcsoporthoz tartozó interjú alapján számos érdekes és fontos megfigyelésre tettem szert a kommunikációs és konfliktuskezelési mechanizmusok terén. Az résztvevők különböző szituációkra adott válaszaik bemutatták az asszertív és nem asszertív kommunikációs stílusok közötti különbségeket. Az asszertivitást nem ismerő résztvevők esetében gyakran jellemző volt az elkerülés vagy a passzív-agresszív, esetleg agresszív reakció. A konfliktusok, kellemetlen helyzetek elkerülése volt a preferált stratégia, ami megnehezíti a problémamegoldást és a kapcsolatok mélyebb megértését.

Ellentétben ezzel, az asszertivitást ismerő személyek többsége proaktívan kezelte a szituációkat. Kifejezték az érzéseiket és konkrét megoldásokat javasoltak a konfliktusok kezelésére, ezen felül kiemelték az őszinte kommunikáció és az érzelmek nyílt kifejezésének fontosságát a kapcsolatokban. Arra a kérdésre, hogy mi lenne, ha a másik fél agresszíven válaszolna, szintén érdekes válaszok érkeztek. Az asszertivitást ismerők nagyrészt hajlamosak voltak megértően reagálni, felismerve az agresszió mögötti igényt vagy kérést. Ugyanakkor az asszertivitást nem ismerők között az agresszióra különböző módon reagáltak, többen visszavonulással vagy emelt hangú véleménynyilvánítással reagáltak. Fontos azt kiemelni, hogy láthattunk példát arra is, hogy az asszertivitást

ismerők csoportjából érkeztek passzív vagy passzív agresszív reakciók. Bár a résztvevőknek volt idejük gondolkodni a válaszaikon, mégis, egy érzelmileg túlfűtött helyzet hatással lehet a kommunikációs stílusukra. Sok függ az érzelmi állapotunktól, a szituációtól és attól, hogy milyen kapcsolatban vagyunk a konfliktusban résztvevő másik féllel. Ez azt mutatja, hogy az asszertivitás ismerete nem feltétlen egyenlő annak megfelelő alkalmazásával, rendszeres gyakorlást igényel, hogy használni tudjuk és beépüljön a mindennapjainkba. A szakirodalmi feldolgozásban is kitértem arra, hogy minden ember használja mindegyik kommunikációs stílust, nem attól lesz valaki asszertív, hogy mindig így kommunikál. Az asszertív kommunikáció fejlesztése és alkalmazása aktív erőfeszítéseket igényel, de hozzájárulhat a kölcsönös tisztelet és megértés erősítéséhez a személyes és szakmai kapcsolatainkban egyaránt.

Összefoglalva, ezen kutatásom alapján megállapítottam, hogy az asszertív kommunikáció elősegítheti a problémák hatékony megoldását és a kapcsolatok javítását, illetve könnyebben tartjuk be általa a határainkat, jellemzőbb, hogy alkalmazásával könnyebben kifejtjük véleményünket. A következő alfejezetben egy mélyinterjú során olyan vezetővel beszélgetek, aki aktívan alkalmazza az asszertivitást a csapatvezetés során. Ezzel a céloom az, hogy olyan információkat gyűjtssek, amelyek segítenek megérteni, hogyan integrálja az asszertív kommunikációt a vezetői szerepébe és mik a tapasztalatai.

4.3. A mélyinterjú kiértékelése és eredménye

A mélyinterjú elkészítésével az volt a céloom, hogy személyes és gyakorlati nézőpontot kapjak az asszertivitás alkalmazásáról egy vezető szemszögéből. Szerettem volna mélyebb belátást nyelni a témába, hogy teljesebb képet kaphassak. Úgy gondolom, hogy ez segíthet az elméleti keretek alkalmazásának és megértésének szemléltetésében.

Az interjúalanyom az asszertivitással először a munkahelyén találkozott, annál a cégnél, ahol most is dolgozik, immár 15 éve. Tudatosan nem használták mindig ezt a kommunikációs stílust, azonban körülbelül 5 évvel ezelőtt az egyik kollégája szervezett egy asszertív kommunikációt és konfliktuskezelést érintő tréninget, aminek akkora hatása volt rá, hogy utána mélyebben beleásta magát a témába. A vállalat rendszeresen tart tréningeket az asszertivitásról, hatékony konfliktuskezelésről. Leginkább akkor, amikor új munkavállalók érkeznek a céghez, ugyanis az onboarding folyamat része ez az oktatás.

Véleménye szerint az asszertivitás abban különbözik más kommunikációs stílusoktól, hogy az önérzetet, erős érzelmeket félretéve, objektíven közelítjük meg a helyzeteket. Az érzelmeket és a gondolatainkat felvállaljuk, de úgy, hogy a másik felet ne sértsük meg, tiszteletben kell tartanunk a határait. Érdekelt, hogy vajon kapott-e már visszajelzést a kommunikációs stílusát illetően, legyen az pozitív vagy negatív. Azt mondta, hogy leginkább pozitív visszajelzéseket szokott kapni, úgy érzi, hogy a nyitottsága miatt a legtöbb munkatársa bíz benne, sokan fordulnak hozzá elmondani a véleményüket. Az a meglátása, hogy az asszertivitás nagyban hozzásegíti, hogy jó vezető legyen. Ennek több része is van: az egyik, hogy a bizalom által jobb a hangulat, nem annyira stresszes a környezet; emellett, mivel az ott dolgozók elmondják neki az észrevételeiket, így folyamatosan fejleszteni tudják a vállalatot úgy, hogy az minden félnek jó legyen. Vezetőként azt is fontosnak tartja, hogy visszajelzéseket adjon a csapata tagjainak, azonban ezt is mindig asszertíven kommunikálja feléjük. Nincsenek leszidások, kiabálás és egyéb agresszív fellépés, nem szeretne rossz érzéseket kelteni másokban, a fejlesztendő területeket keresi minden dolgozóban. Ezeket lehetőségként, kihívásként találja és törekszik arra, hogy ezek fejlesztése közös érdek legyen.

Az alanyom szerint az asszertivitás egy fejleszthető készség, amire nagy figyelmet kell fordítani. Az a véleménye, hogy segíthet elsajátítani ezt a stílust, ha már valakinek alapvetően erős kommunikációs készségei vannak, de ha nincsenek, az sem kizáró ok. Erre valók a tréningek, hogy mindenkinek segítsenek elsajátítani. Nagyban hozzájárul az asszertivitás alkalmazásának sikerességéhez az is, hogy a vállalaton belül szinte mindenki így kommunikál a másikkal. Ha új kolléga érkezik, akkor az is segíthet elsajátítani neki ezt a készséget, hogy látja, mások hogyan beszélnek egymással. Lényegesnek tartja, hogy milyen a munkahelyi közeg. Könnyebb úgy asszertíven kommunikálni, ha támogató a közösség, ez hozzásegítheti az új munkavállalókat ahhoz, hogy több önbizalmuk legyen, fel merjék vállalni a véleményüket.

Megkérdeztem, hogy hogyan kezeli azt, ha esetleg egy alkalmazott passzívan vagy éppen agresszíven kommunikál vele, milyen stratégiát alkalmaz az asszertívebb kommunikáció ösztönzésére. A választ szó szerint idézném: „A visszaigazolás szerintem nagyon fontos szerepet játszik, egészen pontosan az, hogy megfelelő elismerésben és ösztönzésben részesüljenek a csapatom tagjai. Azt a technikát szoktam alkalmazni, hogy a helyükbe

képzelem magam, így könnyebben megérthetem, mi állhat a viselkedésük mögött és mi lehet az, amivel nem elégedettek. Azt is kiemelném, hogy azáltal, hogy én asszertívan kommunikálok velük és megpróbálom megérteni őket, könnyebben meg tudjuk oldani a konfliktushelyzeteket. Van, hogy ez sikerül, van, hogy nem, de szerencsére elmondható, hogy a legtöbben egy idő után megnyílnak és sikeresen meg lehet beszélni a felmerülő problémákat.” Kiemelte, hogy amióta jelen van ez a fajta kommunikációs stílus a vállalat életében oktatás szinten is, azóta hatalmas fejlődés látható. Egyre többen fejezik ki a véleményüket, kiállnak magukért és arra törekednek, hogy a problémák megoldásra kerüljenek. Kiemelte, hogy szerinte a vélemény felvállalásának hatalmas ereje van, rengeteg pozitív változást tud hozni egy cég életébe. Az interjú ezen részéből azt szűrtem le, hogy az asszertív kommunikáció és az ezt érintő tréningek valóban növelik a konfliktuskezelési képességeket, csökkenthetik a konfliktusok súlyosságát, illetve a vállalat tagjai szívesebben osztják meg a véleményüket vezetőjükkel.

Az interjúalanyomat megkérdeztem arról, hogy szerinte hatással van-e a munkahelyi motivációra az asszertív kommunikáció alkalmazása. A következőt válaszolta: „Véleményem szerint igen nagy hatással van rá. Az a tapasztalatom, hogy a visszajelzések, amiket kapok sokkal egyértelműbbek, jobban értik a beosztottjaim, hogy meddig terjed a felelősségi körük, illetve az elismerések is előtérbe kerültek.” Az online kérdőíves kutatásom szerint a vezető kommunikációja nagy hatással van a motivációra, ami ezen kutatásban is alátámasztásra került. Megkérdeztem, hogy esetleg történt-e olyan eset, hogy a csoportjának egyik tagja ellenállt a javaslatainak, visszajelzéseinek. A válasza az volt, hogy nem jellemző, hogy ilyen történjen, de ha mégis, annak általában racionális okai vannak. Vezetőként igyekszik részt venni a beosztottjai nehézségeiben, így könnyebben megérti őket, ami által a megfelelő megoldást megtalálni is egyszerűbb. Az interjú végén a legfőbb tanácsa az volt más vezetőknek, hogy vegyenek igénybe asszertivitást oktató tréninget és próbálják meg alkalmazni, figyeljék a környezetet és azt, hogy mi változik. Úgy gondolja, hogy pozitív élményekkel lesz gazdagabb minden résztvevő.

A hipotéziseimet figyelembe véve az interjú alapján megállapítható, hogy az asszertív kommunikáció valóban pozitív hatásokkal jár a munkahelyi környezetben, segítve a vezetőt és a csapatot egyaránt. Az asszertivitásnak nem csupán konfliktusmegoldó

eszközként van szerepe, hanem a munkahelyi motiváció és a vállalati kultúra kialakításában is kulcsfontosságú tényező. Az interjú alapján megállapítható, hogy egy asszertív vezetőnek szívesebben mondják el a munkavállalók a véleményüket, így kevésbé küzdenek munkahelyi stresszel, legalábbis ami a kommunikációt érinti. Az interjúalany pozitív tapasztalatai alapján az asszertivitás fejlesztése és az ezen irányú tréningek alkalmazása hasznos lehet más cégeknek is, hogy hozzájáruljanak a vállalatuk hatékonyabb és pozitívabb működéséhez.

4.4. Javaslatok

Ebben az alfejezetben szeretném összefoglalni azokat a javaslatokat, amelyek megfogalmazódtak bennem a diplomadolgozatom megírása során. A javaslatokat a szakirodalmi feldolgozásra és a primer kutatásomra alapozom és figyelembe veszem a munkahelyi környezetet, a munkavállalók és a vezetők jellemzőit, attitűdjeit, kompetenciáit és igényeit.

Az első javaslatom az, hogy a magyar vállalatok és szervezetek növeljék az asszertív kommunikációval kapcsolatos tudatosságot és ismereteket. A szakirodalom szerint az asszertív kommunikáció hatással van a munkahelyi elégedettségre és teljesítményre, illetve a konfliktuskezelésre is. A primer kutatásaim is azt mutatták, hogy a munkavállalók többsége fontosnak tartja az asszertív kommunikáció oktatását, viszont a többség nem rendelkezik elégedő tudással és gyakorlattal az asszertivitás alkalmazásában. Konfliktuskezelési technikákat is kevesen ismernek, így javaslom, hogy a munkahelyeken rendszeresen szervezzenek olyan képzéseket és workshopokat, amelyek elméleti és gyakorlati ismereteket nyújtanak az asszertív kommunikáció alapelveiről, technikáiról és helyzeteiről. A tréningek során a résztvevők megismerhetik az asszertív kommunikáció elveit, előnyeit és kihívásait, valamint gyakorolhatják az asszertív viselkedés különböző helyzetekben. A workshopok lehetőséget adnak arra, hogy a résztvevők megosszák egymással a tapasztalataikat, problémáikat és sikereiket az asszertív kommunikációval kapcsolatban, valamint tanuljanak egymástól és a trénerétől.

A második javaslatom, hogy a munkahelyeken erősítsék meg az asszertív kommunikációval kapcsolatos attitűdöket és normákat. A szakirodalmi feldolgozás alapján az asszertív kommunikáció alkalmazását befolyásolja a munkahelyi kultúra, a

vezetői stílus és a visszajelzések. Mindezt a primer kutatásaim is alátámasztották, a munkavállalók és vezetők között vannak olyan tényezők, amelyek akadályozzák az asszertivitást, mint például a félelem, bizonytalanság és konfliktuskerülés. Ezért azt javaslom, hogy alakítsanak ki a lehetőségekhez mérten olyan légkört és szabályokat, amelyek támogatják és ösztönzik az asszertív kommunikáció használatát. Ezek alapja az őszinteség, nyitottság, tisztelet, együttműködés és rendszeres elismerés.

Harmadik javaslatként azt fogalmaztam meg, hogy a vállalatok fejlesszék az asszertív kommunikációval kapcsolatos kompetenciákat és készségeket. A szakirodalom forrásainak feldolgozása során, leginkább Pintér könyvei alapján arra az ismeretre tettem szert, hogy az asszertivitás gyakorlása folyamatos és tudatos erőfeszítést igényel és számos kihívással, nehézséggel jár. A kutatásaim során azt állapítottam meg, hogy vannak olyan fejlesztendő területek, amelyek gátolják az asszertív kommunikáció hatékony használatát, azonban ez minden személynél más lehet. A minták, amiket a magánéletünkől hozunk eltérőek lehetnek, így egy coaching program egyéni támogatást tudna nyújtani a résztvevőknek az asszertivitás akadályozó tényezőinek felismerésében és leküzdésében, valamint az asszertív kommunikáció alkalmazásában a munkahelyi és magánéleti szférában egyaránt. A javasolt fejlesztési program célja, hogy növelje az asszertív kommunikációval kapcsolatos tudatosságot, önbizalmat és hatékonyságot a vállalatok munkavállalói között, valamint csökkentse a konfliktusok számát és súlyosságát.

Összességében tehát azt javaslom, hogy a vállalatok helyezték előtérbe az asszertív kommunikáció oktatását, biztosítva ezzel a munkavállalók számára a hatékonyabb és egészségesebb munkakörnyezet kialakítását és segítsék a munkavállalókat ezen kommunikációs stílus alkalmazásában, gyakorlásában. A tréningek, workshopok, coaching és mentoring programok hatékony eszközök lehetnek az asszertív készségek fejlesztésére mind a munkavállalók, mind a vezetők körében. A hipotézisek alapján az asszertív kommunikáció széles körű elfogadásával a munkahelyi kapcsolatok minősége és a munkahelyi környezet javulhat, hozzájárulva ezzel a hatékonyabb munkavégzéshez és a munkavállalók elégedettségéhez.

5. KÖVETKEZTETÉSEK

A diplomadolgozatom primer és szekunder kutatásainak eredménye alapján arra a következtetésre jutottam, hogy az asszertív kommunikáció kiemelkedő fontosságú a munkahelyi környezetben, mivel hozzájárul a hatékonyabb és őszintébb kommunikációhoz, a konfliktusok kezeléséhez és a munkatársak közötti tiszteletteljes kapcsolatok kialakításához. Azt is ki kell emeljem, hogy bár ez a kommunikációs stílus rendkívül értékes, mégis a kérdőíves kutatásom alapján a magyar munkahelyeken kevésbé ismert és alkalmazott. Amennyiben ismerik, az sem jelenti azt, hogy megfelelően tudják alkalmazni, így az asszertivitás és megfelelő konfliktuskezelés oktatása és gyakorlása kiemelten fontos.

A következőkben a hipotéziseim és a kutatások összesített eredménye alapján vonok le következtetéseket, melyek az 5. táblázatban láthatóak.

Hipotézis	Elfogadva	Indoklás
H1	Igen	A kutatás eredményei azt mutatják, hogy a munkahelyek többségénél hiányzik az asszertív kommunikáció oktatása.
H2	Igen	A kutatásom során azt tapasztaltam, hogy az asszertív kommunikációt alkalmazó vállalatokban a dolgozók nyitottabbak és aktívabban kifejezik véleményüket, ami hozzájárulhat a hatékonyabb együttműködéshez.
H3	Igen	A megfigyeléseim alapján valóban látható, hogy az asszertív munkakörnyezetben dolgozók hajlamosak kiegyensúlyozottabbak és stressztűrőbbek lenni, ellentétben az asszertivitást mellőző munkahelyeken dolgozókkal.
H4	Igen	Főként a mélyinterjún megismertekre alapozva észrevehető, hogy az asszertív vezetői stílus elősegíti a pozitív munkahelyi környezet kialakítását, ami hozzájárul a munkavállalók elégedettségéhez és motivációjához.
H5	Igen	A vizsgálatom során megfigyelhettem, hogy az ilyen tréningek valóban pozitív hatással lehetnek a konfliktusok kezelésére, csökkentve azok súlyosságát.

5. táblázat: A hipotézisek vizsgálata

Forrás: Saját szerkesztés

6. ÖSSZEFOGLALÁS

A diplomamunkámban az asszertív kommunikáció és a konfliktuskezelés szerepét és jelentőségét vizsgáltam a hazai munkahelyeken. A kutatásaim célja az volt, hogy megvizsgáljam, hogy milyen hatással van az asszertív kommunikációs stílus és a konfliktuskezelési stratégiák alkalmazása a munkavállalók és a vezetők közötti kapcsolatokra, a munkahelyi elégedettségre és motivációra, valamint a munkahelyi teljesítményre és eredményességre.

A szakirodalmi feldolgozásban tisztáztam az alapfogalmakat, hogy mit is jelent az asszertivitás és milyen egyéb kommunikációs stílusok vannak, ezeknek milyen jellemzőit ismerjük. Ez nagyban hozzájárult minden kutatásomhoz, ezen ismeretek alapozták meg a diplomadolgozatom fő kérdéseit. Megismertem, hogy a kommunikációs stílusok milyen hatással vannak a konfliktusokra, illetve a kapcsolatokra. Ez a fókuszcsoporthoz tartozó interjú vezetése és elemzése során is a segítségemre volt. Igyekeztem az asszertív kommunikációt minél mélyebben megismerni, azáltal, hogy milyen elvei, előnyei és kihívásai vannak, mik lehetnek az akadályozó tényezői és fejlesztési lehetőségei. Tisztáztam, hogy az erőszakmentes kommunikáció és az asszertivitás milyen különbségekkel bír, mikor alkalmazhatóak. A konfliktusoknak részletesen vizsgáltam az okait, következményeit, valamint a konfliktuskezelési stratégiákat, különös tekintettel az asszertív konfliktuskezelésre. Ezek az információk az online kérdőíves kutatásom kérdéseinek alkották meg az alapját. Vizsgáltam az asszertív kommunikáció és a konfliktuskezelés összefüggéseit, a hatását a munkahelyi és magánéleti szférára. Ez leginkább a mélyinterjú során vált hasznomra, de mind az online kérdőívben, mind a fókuszcsoporthoz nagy szerepet játszott.

A kutatásaimhoz több kutatási módszert is alkalmaztam, hogy átfogó képet kaphassak a témáról. A szakirodalmi áttekintést végeztem el először, melyben számos hasznos forrás feldolgozása által bővíthetett a tudásom. Ez nagyban hozzásegített ahhoz, hogy megfelelő alaptudással rendelkezek a primer kutatásaim kidolgozásakor. A kutatásom online kérdőíves megkérdezéssel folytatódott, ahol 129 fő járult hozzá kitöltésével a munkámhoz. Érdekes adatokat tudhattam meg belőle, amellyel el tudtam kezdeni

vizsgálni a felállított 5 hipotézisem. A fókuszcsoporthoz interjú során érdekes tapasztalatokat gyűjtöttem, ami által mélyebben megismerhettem, milyen az asszertivitás gyakorlati alkalmazása és milyen különböző reakciókat válthat ki egy lehetséges konfliktushelyzet. A mélyinterjú során egy vezető szemszögéből ismerhettem meg az asszertivitás jelentőségét.

A kutatásom eredményeinek kiértékelése után megállapításokat tettem, ami közül az egyik az volt, hogy a magyar munkahelyek többségénél nincs asszertív kommunikációt fejlesztő oktatás és a munkavállalók nagy része nem ismeri vagy nem alkalmazza ezt a kommunikációs stílust. Ennek következtében gyakoriak a munkahelyi konfliktusok, a passzív vagy agresszív viselkedés, a véleménykifejezés nehézségei és a munkahelyi elégedetlenség. Az asszertivitást alkalmazó vállalatoknál viszont jobb a munkahelyi légkör, eredményesség és közérzet. Az eredményeim alapján azt javasoltam, hogy a cégek és a szervezetek fordítsanak nagyobb figyelmet az asszertív kommunikáció oktatására és gyakorlására tréningek által. Emellett fontos, hogy a vezetők példát mutassanak az asszertív kommunikáció alkalmazásával és bátorítsák a munkavállalókat a véleményük őszinte és udvarias kifejezésére, valamint a konfliktusok megoldására. A munkavállalóknak is érdemes fejleszteniük az asszertív kommunikációs készségeiket, például az én-üzenetek, az aktív hallgatás, a visszajelzés adás és a határok kijelölésének gyakorlásával.

Úgy gondolom, hogy a dolgozatomban eredményei további kutatási lehetőségeket is felvetnek, például az asszertív kommunikáció és a konfliktuskezelés hatásának vizsgálatát konkrét szektorokban, régiókban vagy kultúrákban, valamint a tréningek hatékonyságának és fenntarthatóságának mérését. Összességében nagyon hasznos tudással lehettem gazdagabb a diplomadolgozat megalkotása során és bízom benne, hogy az asszertivitás, illetve különböző konfliktuskezelési technikák oktatása és alkalmazása elterjedtebb lesz a következő évek során Magyarországon.

IRODALOMJEGYZÉK

1. ALBERTI, R., Michael EMMONS (2017): Your Perfect Right: Assertiveness and Equality in Your Life and Relationships, Impact; Tenth Edition, Revised, California
2. ANN, P. (2013): Passive-Aggressive Communication ~ Cope with Conflict & Succeed (The Communication Connection Book 5), Publisher: Patty Ann; 1st Edition
3. BERTA Judit – KORPICS Márta (2019): Együttműködés, csapatépítés, Nemzeti Közzolgálati Egyetem, Budapest
4. DOMONKOSI Ágnes (2008): A nyelvi agresszió szerepe a személyközi viszonylatokban, Az Eszterházy Károly Főiskola tudományos közleményei (Új sorozat 35. köt.), Eger
5. FORGÁCS Attila (2017): Fejezetek a kommunikáció szociálpszichológiájából, Akadémia Kiadó, Budapest
6. HADFIELD, S.– Gill HASSON (2012): Asszertivitás – Hogyan érvényesítsük sikeresen az érdekeinket?, Sclar Kiadó, Budapest
7. JANICE, E. (2011): Be Assertive: The How-To Guide, Vook Inc., p. 5.
8. MOLNÁR György (2017): Protokoll az üzleti életben, Akadémia Kiadó, Budapest
9. NÉMETH Zsolt (2015): A konfliktuspedagógia elméleti és gyakorlati háttere a testnevelőtanárok munkájában, PTE TTK Sporttudományi és Testnevelési Intézet, Pécs
10. PINTÉR Tamás (2022 1.): Az asszertivitás világa 1. – Agresszió, alkalmazkodás, agresszivitás. Gyomai Kner Nyomda Zrt.
11. PINTÉR Tamás (2022 2.): Az asszertivitás világa 2. – Az asszertív kommunikáció és szemléletmód kézikönyve. Gyomai Kner Nyomda Zrt.
12. RUDAS János – Dávid Imre – Fülöp Márta – Pataky Nóra (2014): Stressz, megküzdés, versengés, konfliktusok, Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége, Budapest

Elektronikus hivatkozások

1. Asszertívakadémia.hu, A passzív-agresszív viselkedés jelei és a kezelés 4 alapszabálya, 2020. március 05., <https://asszertivakademia.hu/a-passziv-agressziv-viselkedes-jelei-es-kezelese/> (Utolsó letöltés: 2023.09.02.)
2. Asszertívakadémia.hu, Konfliktuskezelés: bevezetés, alapok és technikák, 2017, <https://asszertivakademia.hu/konfliktuskezeles-bevezetes-alapok-technikak/> (Utolsó letöltés: 2023.09.23.)
3. CSEHÁK Hajnalka (2014): Az asszertív kommunikáció – és ami megakadályozza: Önérvényesítő asszertív viselkedés, http://www.lelkititkaink.hu/hirlevel_2014_asszertiv_kommunikacio_akadalya.html, (Utolsó letöltés: 2023.09.15.)
4. FELLEGINÉ Takács Anna (2017): Asszertivitás, Semmelweis Egyetem ÁOK, Klinikai Pszichológia Tanszék, Szakképzés III. évfolyam, <https://semmelweis.hu/klinikai-pszichologia/files/2012/06/ASSZERTIVIT%C3%81S.pdf> (Utolsó letöltés: 2023.09.07.)
5. GLUCKMAN, P. R., (2018): When Women Are Called 'Aggressive' At Work, Forbes, [When Women Are Called 'Aggressive' At Work \(forbes.com\)](https://www.forbes.com/sites/paulgluckman/2018/05/22/when-women-are-called-aggressive-at-work/) (Utolsó letöltés: 2023.10.27.)
6. KASZÁS Péter (2023): Konfliktusok típusai, <https://personalguide.hu/konfliktusok-tipusai/> (Utolsó letöltés: 2023.09.20.)
7. KLEIN, M. (2019): Why do we struggle with assertiveness?, <https://www.wattletreepsychology.com.au/why-do-we-struggle-with-assertiveness/> (Utolsó letöltés: 2023.09.14.)
8. MRÁZ Katalin (n.d.): Erre nem vagyok alkalmas – korlátozó hiedelmeink, [Erre nem vagyok alkalmas – korlátozó hiedelmeink - Pszichológia és önismeret \(mrazkata.com\)](https://mrazkata.com/erre-nem-vagyok-alkalmas-korlatozo-hiedelmeink/), (Utolsó letöltés: 2023.10.25.)
9. PRAUSE, D. – Bahaudin G. MUJTABA (2015): Conflict Management Practices for Diverse Workplaces, <https://www.proquest.com/docview/1667167670> (Utolsó letöltés: 2023.09.20.)

10. Nane.hu (2020): Erőszakmentes kommunikáció, Erőszakmentes kommunikáció - NANE (Utolsó letöltés: 2023.10.27.)
11. RAMBALA Éva, Rólam - Erőszakmentes kommunikáció (rambala.hu) (Utolsó letöltés: 2023.10.25.)
12. RUFF-KISS Ágnes (2023): Asszertív Kommunikáció: Egyensúly az Önkifejezésben!, <https://beszedero.hu/asszertiv-kommunikacio/> (Utolsó letöltés: 2023.09.27.)
13. Semmelweis.hu, Konfliktusok kezelése az asszertivitás módszerével, 2020, <https://semmelweis.hu/gytk/files/2019/12/Asszertivita%CC%81s-jo%CC%81.pdf> (Utolsó letöltés: 2023.09.22.)

MELLÉKLETEK

Kérdőíves kutatás szövege

Első szakasz – Demográfiai kérdések (minden kitöltőre érvényes):

A nemed:

- nő
- férfi
- nembináris

Melyik korcsoportba tartozol?

- 18-20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61, vagy idősebb

Mi a legmagasabb iskolai végzettséged?

- Általános iskola
- Szakmunkásképző
- Szakközépiskola
- Gimnázium
- Főiskola
- Egyetem
- OKJ-s szakma

Mivel foglalkozol jelenleg?

- Alkalmazott vagyok teljes-, vagy részmunkaidőben (diákmunka is ide tartozik)
- Saját vállalkozásom van

Milyen típusú településen élsz?

- Főváros
- Megyeszékhely
- Város
- Falu, község
- Tanya, kisközség

Mennyire ismered az asszertív kommunikáció fogalmát? (választól függően különböző szakaszokra irányít a kérdőív)

- Ismerem
- Valamennyire ismerős
- Nem ismerem

„Ismerem” és „Valamennyire ismerős” szakasz:

A munkahelyeden alkalmazzák/alkalmazod az asszertív kommunikációt? (választól függően különböző szakaszokra irányít a kérdőív)

- Igen
- Nem
- Nem tudom

„Igen” szakasz:

Milyen gyakran találkozol konfliktussal a munkahelyeden?

- Nagyon gyakran
- Alkalmanként
- Ritkán

Mennyire érzed úgy, hogy hatékonyan kezeled a konfliktusokat? (1-5-ig terjedő lineáris skála)

Egyáltalán nem kezelem hatékonyan (1) – Nagyon hatékonyan kezelem (5)

Melyik jellemzi legjobban a kommunikációs stílusodat, ha konfliktusba kerülsz valakivel?

- Inkább elkerülöm a konfliktusokat
- Hajlamos vagyok agresszívabb lenni (pl. felemelem a hangom, megsértem a másikat, gúnyosan válaszolok)
- Ki merem fejezni a saját véleményem a közös megegyezésre törekedve

Mennyire gyakran érzed úgy, hogy védekezned kell a konfliktusok során? (1-5-ig terjedő lineáris skála)

Soha/Nagyon ritkán (1) – Mindig/Nagyon gyakran (5)

Milyen gyakran fordul elő, hogy egy konfliktus során bocsánatot kérsz, még akkor is, ha nem érzed úgy, hogy bármi rosszat tettél volna? (1-5-ig terjedő lineáris skála)

Soha/Nagyon ritkán (1) – Mindig/Nagyon gyakran (5)

Ki szokta fejteni a véleményed vagy aggályaidat a munkahelyi megbeszéléseken?

- Igen
- Néha
- Nem

Amikor visszajelzést adsz egy kollégádnak vagy vezetődnak, melyik jellemzi leginkább a hozzáállásodat?

- Hajlamos vagyok szépíteni a visszajelzéseket, hogy ne bántsak meg senkit
- Egyenesen és nyersen fogalmazok
- Építő jellegű visszajelzéseket adok, tiszteletben tartva a másik érzéseit
- Ha lehet, akkor elkerülöm a visszajelzést

Milyen gyakran szólalsz fel, ha úgy érzed, hogy nem hallják meg a hangod a munkahelyeden? (1-5-ig terjedő lineáris skála)

Soha/Nagyon ritkán (1) – Mindig/Nagyon gyakran (5)

Mennyire érzed úgy, hogy a munkahelyeden tiszteletben tartják a határaidat, igényeidet? (1-5-ig terjedő lineáris skála)

Egyáltalán nem tisztelik (1) – Teljes mértékben tisztelik (5)

Összességében mennyire tartod stresszesnek azt a helyzetet, mikor ki kell fejezned a véleményed? (1-5-ig terjedő lineáris skála)

Nem tartom stresszesnek (1) – Nagyon stresszesnek tartom (5)

Mennyire érzed magad motiváltnak a munkahelyeden? (1-5-ig terjedő lineáris skála)

Egyáltalán nem vagyok motivált (1) – Nagyon motivált vagyok (5)

A felettesed alapvetően alkalmazza az asszertív kommunikációt?

- Igen
- Nem
- Nincs felettesem

Az elégedettségedre és motivációdra hatással van az, ahogy a felettesed kommunikál veled?

- Igen
- Nem
- Nincs felettesem

Ismersz különböző konfliktuskezelési technikákat?

- Igen, ismerek párat és használni is szoktam
- Valamennyit ismerek, de tudatosan nem szoktam használni őket
- Nem, nem ismerem őket

Kérlek jelöld be, hogy az alábbi opciók közül melyik mennyire jellemzi a konfliktuskezelésed (1: egyáltalán nem jellemzi – 5: teljes mértékben jellemzi):

- Legtöbb esetben elkerülöm a konfliktusokat.
- Védem a saját érdekeimet és érvényesítem az akaratom.
- Alkalmazkodom, engedek a másik félnek.
- Engedek az álláspontomból, igyekszem kompromisszumot kötni.
- Igyekszem együttműködni a másik féllel és közös megoldást keresek.

Szerinted az asszertív kommunikáció jobb munkahelyi kapcsolatokhoz vezet?

- Igen
- Úgy gondolom, hogy lehet némi hatása
- Nem hiszem, hogy jelentős hatása van

Kaptál valamilyen képzést vagy oktatást az asszertív kommunikációról és/vagy a konfliktuskezelésről?

- Igen
- Nem

Amennyiben kaptál képzést, kérlek fejtsd ki röviden, hogy miért találtad hasznosnak a képzést, milyen pozitív hatása volt rád: (rövid szöveges válasz)

Amennyiben kaptál képzést, hatással volt a konfliktuskezelési képességedre?

- Igen
- Nem

Szerinted mennyire fontos, hogy a szervezetek asszertív kommunikációs tréninget tartsanak a dolgozóiknak? (1-5-ig terjedő lineáris skála)

Egyáltalán nem fontos (1) – Nagyon fontos (5)

Megfigyeltél bármilyen pozitív eredményt, amikor az asszertív kommunikációt használtad a munkahelyeden?

- Igen
- Nem tudom
- Nem

„Nem” és „Nem tudom” szakasz:

Milyen gyakran találkozol konfliktussal a munkahelyeden?

- Nagyon gyakran
- Alkalmanként
- Ritkán

Mennyire érzed úgy, hogy hatékonyan kezeled a konfliktusokat? (1-5-ig terjedő lineáris skála)

Egyáltalán nem kezelem hatékonyan (1) – Nagyon hatékonyan kezelem (5)

Melyik jellemzi legjobban a kommunikációs stílusodat, ha konfliktusba kerülsz valakivel?

- Inkább elkerülöm a konfliktusokat
- Hajlamos vagyok agresszívabb lenni (pl. felemelem a hangom, megsértem a másikat, gúnyosan válaszolok)
- Ki merem fejezni a saját véleményem a közös megegyezésre törekedve

Mennyire gyakran érzed úgy, hogy védekezned kell a konfliktusok során? (1-5-ig terjedő lineáris skála)

Soha/Nagyon ritkán (1) – Mindig/Nagyon gyakran (5)

Milyen gyakran fordul elő, hogy egy konfliktus során bocsánatot kérsz, még akkor is, ha nem érzed úgy, hogy bármi rosszat tettél volna? (1-5-ig terjedő lineáris skála)

Soha/Nagyon ritkán (1) – Mindig/Nagyon gyakran (5)

Ki szoktad fejezni a véleményedet vagy aggályaidat a munkahelyi megbeszéléseken?

- Igen
- Néha
- Nem

Amikor visszajelzést adsz egy kollégádnak vagy vezetődnak, melyik jellemzi leginkább a hozzáállásodat?

- Hajlamos vagyok szépíteni a visszajelzéseket, hogy ne bántsak meg senkit
- Egyenesen és nyersen fogalmazok
- Építő jellegű visszajelzéseket adok, tiszteletben tartva a másik érzéseit
- Ha lehet, akkor elkerülöm a visszajelzést

Milyen gyakran szólalsz fel, ha úgy érzed, hogy nem hallják meg a hangod a munkahelyeden? (1-5-ig terjedő lineáris skála)

Soha/Nagyon ritkán (1) – Mindig/Nagyon gyakran (5)

Mennyire érzed úgy, hogy a munkahelyeden tiszteletben tartják a határaidat, igényeidet? (1-5-ig terjedő lineáris skála)

Egyáltalán nem tisztelik (1) – Teljes mértékben tisztelik (5)

Összességében mennyire tartod stresszesnek azt a helyzetet, mikor ki kell fejezned a véleményedet? (1-5-ig terjedő lineáris skála)

Nem tartom stresszesnek (1) – Nagyon stresszesnek tartom (5)

Mennyire érzed magad motiváltnak a munkahelyeden? (1-5-ig terjedő lineáris skála)

Egyáltalán nem vagyok motivált (1) – Nagyon motivált vagyok (5)

Az elégedettségedre és motivációdra hatással van az, ahogy a felettesed kommunikál veled?

- Igen
- Nem
- Nincs felettesem

Mélyinterjú kérdései

1. Hogyan határozná meg az asszertivitást, miben különbözik más kommunikációs stílusoktól?
2. Hol találkozott először az asszertivitással?
3. Mióta alkalmazza a munkahelyén?
4. A vállalat biztosít a munkavállalók számára asszertív kommunikációs tréninget?
5. Kapott már visszajelzést kollégáitól (akár pozitív, akár negatív) a kommunikációs stílusát illetően?
6. Ön szerint az asszertivitas egy olyan készség, amit fejleszteni és javítani lehet cégen belül? Az elsajátításához szükség van alapvetően erős kommunikációs készségekre?
7. Hogyan kezeli az alkalmazottak passzív vagy agresszív kommunikációs stílusát és milyen stratégiákat alkalmaz az asszertívebb kommunikáció ösztönzésére?
8. Amióta jelen van ez a fajta kommunikációs stílus a vállalat életében, könnyebben oldják meg az egymás közti konfliktusait a munkavállalók?
9. Az asszertív kommunikáció véleménye szerint segít abban, hogy a munkavállalók nyíltabban kifejezzék a véleményüket és kevésbé stresszeljenek?
10. A munkahelyi elégedettségre és motivációra hatással lehet ez a fajta kommunikációs stílus?
11. Le tudna írni egy olyan esetet, amikor egy olyan alkalmazottal vagy kollégával kellett nehéz beszélgetést folytatnia, aki ellenállt a javaslatainak vagy visszajelzéseinek? Hogyan kezelte a helyzetet?
12. Milyen tanácsot adna más vezetőknek, akik szeretnék elsajátítani az asszertivitást, de esetleg még bizonytalanok abban, hogyan tegyék ezt?

TARTALMI KIVONAT

A dolgozat az asszertív kommunikáció és konfliktuskezelés alkalmazását vizsgálja a magyar munkahelyek és munkavállalók körében. A szakirodalmi áttekintés keretein belül bemutatja az asszertív kommunikáció elméleti hátterét, illetve a konfliktusok típusait, okait és kezelési stratégiáit. A kutatások 5 hipotézisre épülnek, amelyek érintik a munkavállalói és vezetői oldalt is. A dolgozat háromféle primer kutatást tartalmaz: egy anonim kérdőíves megkérdezést több, mint 100 fő bevonásával, egy fókuszcsoportos interjút 8 fő bevonásával és egy mélyinterjút. A kutatási eredmények elemzése következtetésekkel és javaslatokkal zárulnak, amelyek a kommunikáció és a konfliktuskezelés fejlesztését érintik a hazai munkahelyeken. Végül összegzésre kerülnek a kutatások főbb tapasztalatai és megállapításai.

SUMMARY

This thesis examines the use of assertive communication and conflict management in Hungarian workplaces and among Hungarian employees. It presents the theoretical background of assertive communication, the types of conflicts, their causes and management strategies. The research is based on 5 hypotheses, which concern both the employee and the manager side. The thesis includes 3 types of primary research: an anonymous questionnaire survey involving more than 100 people, a focus group interview involving 8 people and an in-depth interview. The analyses of the research results conclude with conclusions and recommendations for improving communication and conflict management in the workplaces. Finally, the main lessons and findings of the research are summarised.