

A kapcsolatkezelés művészete

Antal Sándor

Kapcsolati képességek fejlesztési lehetőségeiről szól ez az írás. Pontosabban arról, hogy ezt a képlekeny kategóriát, amit gyakran illetünk az angol soft-skills kifejezéssel, hogyan lehet megfoghatóvá, transzparenssé, követhetővé tenni.¹

Tréningcsoportokban két véglettel is gyakran találkozom. Az egyik résztvevő, amikor fejlődési szándékairól kérdezem, azt mondja, hogy kommunikációs képességeit szeretné fejleszteni, de bővebb magyarázatot nemigen fűz ehhez. A másik résztvevő szerint a kapcsolati helyzetek olyan sokfélék (az én egyéniségem, a másik egyénisége, a helyzet egyedisége), hogy itt értelmetlen „receptekben” gondolkodni. Trénerként elsősre nem túlzottan örülünk az ilyen megfogalmazásoknak – jóllehet végső soron mindkét viszonyulás (a leegyszerűsítő és a hiper-komplex) hasznos lehet számunkra. Olyan megközelítésre van ugyanis szükségünk – és itt már nemcsak a képzésekről van szó, hanem bármilyen kapcsolati helyzetről (pl. vezetés, teammunka, ügyfélhelyzet, tanácsadás, coaching stb.), amelyik elég rugalmas ahhoz, hogy lehetőséget adjon egymástól jelentősen különböző kommunikációs helyzetek leírására, de elég egyszerű ahhoz, hogy a gyakorlatban is alkalmazható segítséget kínáljon.

Az általam ismert modellek közül az ún. **funkcionális viselkedésmódel**l kínálja a legjobb kapaszkodót. Áttekinthetőség, egyszerű nyelvezet és a lehetséges kombinációk gazdagsága egyaránt jellemzi. A megnevezésben a *viselkedés* szó a személyes részre utal, és arra, hogy itt megfigyelés révén azonosítható elemekről van szó. A *funkcionális* kifejezés pedig a társas dimenziót jelenti, azt, ahogyan kapcsolatokat felépítünk és működtetünk. Ugyanakkor az is kimutatható vele, hogy egy kapcsolat adott esetben miért nem működik.²

Most ezt a modellt szeretném röviden bemutatni, majd a gyakorlati használatára mutatok be néhány példát.

Az egyes viselkedésmódok (funkció) mögött mindig háromféle viszonyulás (attitűd) különböztethető meg, amelyek természetesen egymással is kölcsönhatásban állnak. Mindhárom alapvető biológiai meghatározottságunkból fakad.

Az egyik ilyen attitűdünk az, amikor saját igényeinket érzékeljük, és igyekszünk azt valamilyen módon, kifejezni és érvényre juttatni (az én kifejezése). Ezt alapvetően kétféleképpen tesszük: a saját dolgainkat a saját magunk módján fejezzük ki, vagy lemondva erről mások elvárásaihoz viszonyulunk valamiképpen. Előbbit természetes, utóbbit szocializált viselkedésnek (funkciónak) nevezhetjük.

Másik fontos attitűdünk az, ahogyan másokat befolyásolunk és ezzel kimondva-kimondatlanul másokért felelősséget vállalunk. Ez a kultúra, a bölcsesség átörökítésének módja, de a mások fölött gyakorolt kontrolligényünk is ide gyökerezik. Ez a viszonyulásunk ugyancsak kétféleképpen manifesztálódik:

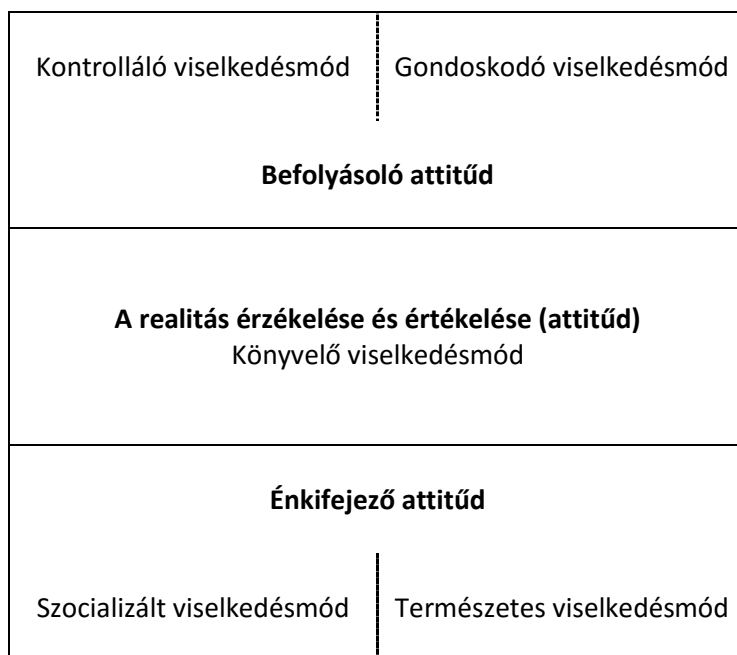
¹ A mérhetőség itt egy gyakran megfogalmazódó igény, de erről majd egy következő cikkben szeretnék írni.

² Ezt a modellt először Eric Berne, amerikai pszichoterapeuta írta le, majd Richard Erskin tisztította meg a popularizáció ráakódott áldásaitól.

gondoskodunk magunkról és másokról, illetőleg irányt mutatunk másoknak. Ez utóbbit kontrolláló viselkedésnek nevezhetjük, mivel az iránymutatással az irány betartásának igénye szokott párosulni.

Végül, de nem utolsó sorban harmadik fontos attitűdként, a bennünk lévő és a minket körülvevő realitáshoz is viszonyulunk. Ilyenkor érzékeljük az adott pillanatban elérhető információkat, mérlegelünk, és ez alapján döntéseket is hozunk. Hasonlóan egy számítógéphez, vagy könyvelőhöz, amely összegyűjti és értékeli a rendelkezésre álló adatokat, majd kiszámolja a végeredményt.

A három viszonyulást (attitűdöt) és az ötféle viselkedést (funkciót) az alábbi ábra szemlélteti.



Az ötféle viselkedési kategória tehát: kontrolláló, gondoskodó; könyvelő; természetes és szocializált. Ezek a viselkedésmódok persze sokféle variációban, különféle hőfokon mutatkozhatnak meg, és időnként kombinálódnak egymással.

Az már önmagában is beszédesebb lehet, hogy egy-egy személy milyen mértékben mutatja, például szervezeti szerepében, az egyes viselkedésmódok sajátosságait. Illetőleg melyikből mennyit mutat? Egy óvónő vagy szociális munkás esetében nem árthat, ha a gondoskodó viselkedésmód nagy százalékban jelenik meg. Egy peronőrnek vagy egy válságmenedzsernek az irányító-kontrolláló viselkedéssjegyek lehetnek felettébb hasznosak a munkavégzésében, míg egy kreatív csapat tagja a spontán-természetes viselkedést tudja leginkább saját hasznára fordítani. Ezek természetesen mind kiugróan szélsőséges példák, de mondjuk egy egyéni coaching-beszélgetés során mindig meg tudom kérni a klienst, hogy becsülje meg, melyik viselkedésmódot milyen arányban mutatja pl. vezetői munkája során. Aztán az így kialakult kép (egogram³) alapján eldöntheti, hogy az milyen kapcsolatban lehet a coachingba hozott problémájával, és kíván-e rajta változtatni a jövőben. Egy irányító-kontrolláló ve-

³ Grafikus ábrázolását Jack Dusay fejlesztette ki.

zető például ráláthat egy fontos összefüggésre, ha azt szeretné, hogy beosztottai önállóbbak lennének, miközben ő maga elsősorban kontroll segítségével vezet.

Sokszor azt is hasznos lehet megvizsgálni, hogy valaki milyen kontextusban milyen viselkedésmódot használ előszeretettel, és melyeket kevésbé. Lehet, hogy valaki a munkahelyén alázatos nyúlként húzza meg magát, miközben otthon türannoszként zsarnokoskodik a családján. Ez a felismerés is fontos változások kiinduló pontja lehet.

Ha kapcsolati helyzetben vizsgáljuk a fenti eszközt, akkor is nagy hasznát vehetjük. Egy domináns-irányító vezető például valószínűleg gördülékenyen fog együttműködni egy alkalmazkodó-gondoskodó asszisztenssel. De ha egy hozzá hasonlóan domináns kollégával kell együttműködnie, az már könnyen konfliktusok forrása lehet a kapcsolatban.

A fenti ábráknak egy továbbfejlesztett változata arról szól, hogy egy bizonyos viselkedésmód (függetlenül egy adott kontextustól) mikor pozitív-konstruktív-előrevívő, és mikor negatív-romboló-hátráltató.⁴

A **kontroll-funkció** konstruktív, ha helyzeteket strukturálunk és ezzel átláthatóvá, biztonságossá tesszünk a magunk és mások számára is. Destruktív, amikor a dominancia fontosabbá válik a kapcsolatban, mint egy konkrét szituáció kezelése.

A **gondoskodás** konstruktív, amikor a figyelmünkkel másokat táplálunk, növelünk, fejlesztünk; destruktív, amikor „segítő szándékkal” rátelepszünk a másokra és nem hagyjuk őt fölnőni.

A **természetes működésmódunk** egyéniségünk spontán, kreatív, szabad kifejezésekor konstruktív; destruktív, éretlen, ha ez mások kárára történik.

A **szocializált viselkedésmódunk** konstruktív változta a kooperáció, amikor a kapcsolatteremtés, a kapcsolat megőrzése érdekében igazodunk másokhoz. Destruktív, amikor saját hosszú távú igényeink ellenére alázatosak vagyunk, vagy amikor semmit nem állítunk, csak rezisztenciát és dacot mutatunk.

A **könnyelő működésmód** alapvetően konstruktív viselkedésmódunk: szerepe nemcsak a külső, hanem a belső realitás értékelése: így a különböző én-részekből (attitűdökből és funkciókból) jövő információk érzékelése és figyelembe vétele egy adott helyzet kezelésekor.⁵

Valahogy így lehet ezt elképzelni:

<i>Domináns</i> Kontrolláló viselkedésmód <i>Strukturáló</i>	<i>Negédes</i> Gondoskodó viselkedésmód <i>Tápláló</i>
Befolyásoló attitűd	

⁴ Itt Susanne Temple Funkcionális Fluencia név alatt használt kifejezéseinek magyar megfelelőit használom.

⁵ Alaposabb tájékozódást kínál a tranzakcióanalízis bevezető képzése (TA101) : www.szervezetita.hu

A realitás érzékelése és értékelése (attitűd) Könyvelő viselkedésmód	
Énkifejező attitűd	
<i>Kooperatív</i> Szocializált viselkedésmód <i>Alázatos/rezisztens</i>	<i>Spontán, szabad</i> Természetes viselkedésmód <i>Éretlen</i>

A fenti modell segítségével nemcsak egyéni fejlődési utak tervezhetők, hanem teamek, munkacsoportok vagy szervezeti egységek változása is leírható.⁶ Ha például a ma oly divatos coaching szemléletű vezetést szeretnénk elősegíteni, akkor itt kiváló eszközt kapunk arra, hogy az érintettekkel közösen leírjuk a jelenlegi vezetési stílust és azt is, hogy a vizionált új vezetési stílus pontosan milyen viselkedési összetevőkkel írható le (pl. mennyi struktúra-adás, gondoskodás, gondolkodás, alkalmazkodás stb. van benne.).

Ugyanígy ha rendszerek (struktúrák) változtatása a cél, akkor fontos látni, hogy a rendszer melyik összetevője hogyan befolyásolja a szervezet működését. Ahol például az empowermentet szeretnék erősíteni szervezeti szinten, ott nem elég, ha a vezető csökkenti a kontrollt és hátrébb lép, ezzel párhuzamosan azt is el kell érni, hogy a beosztottak is csökkentsék a rezisztenciát, hogy mindkét oldalon növekedhessen a gondolkodó-problémamegoldó működés.

A tényleges és tartós viselkedésváltozás kiinduló pontja mindig annak a felismerése, hogy az aktuális és kívánatos viselkedés között eltérés van. Fejlesztő folyamatok legkritikusabb lépése éppen ennek a felismerésnek az elősegítése – méghozzá abban a körben, ahol a változásra szükség van. A tapasztalatok szerint itt kevés az, ha például a vezető látja az embereinek a fejlődési szükségletét (bár időnként még ezért is hálásak lennénk). A fejlődés ott fog elkezdődni, ahol ez az érintettek saját meggyőződése lesz. Ennek eléréséhez pedig alkalmas modellek kellene!

Nincs is gyakorlatiasabb dolog, mint egy jó elmélet!

⁶ Fejlesztési folyamatok tervezésében és megvalósításában nyújt támogatást partnereinek az Antares Csoport Kft.