
A vezetés és a kommunikáció összefüggései

Dajnoki Krisztina

Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum,
Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar,
Vezetéstudományi Tanszék, Debrecen

ÖSSZEFOGLALÁS

A kommunikáció tárgyalása nem egyszerű feladat, hiszen az egyik legfontosabb emberi életjelenségről van szó, amely minden emberközi-társadalmi folyamatban szerepet játszik. A kommunikáció eszközei, formái, a társadalom kommunikációs rendszere együtt fejlődött állandó kölcsönhatásban a mindennapi tevékenységgel, a társadalmi viszonyokkal, a társadalom szerkezetével, szervezeteivel.

A kommunikáció minden vezetési formánál egyaránt szerepet játszik. A cikk segítségével szeretném bemutatni, hogy a különböző szakirodalmak milyen jelentőséget tulajdonítanak a kommunikációnak, illetve milyen összefüggést tapasztalhatunk a kommunikáció és a vezetés között. Helytálló-e D'Aprix (1982) megállapítása, miszerint „a kommunikáció vezetés, vagy helyesebben megfogalmazva a vezetés kommunikáció”?!

SUMMARY

Discussing communication is not an easy job as it is about one of the most important symptoms of life, which plays an important role in all social humanic processes. Ways and devices of communication, communicational system of society developed – while in constant connection – with daily activity, social relations, bodies and structure of society.

Communication takes a prominent part in all forms of management. By the help of this article I would like to demonstrate what importance communication has according to literature and what relationship can be experienced between communication and management. Is D'Aprix statement reliable saying “communication is management or more properly drafted management is communication”?!

BEVEZETÉS

A kommunikáció szót sok helyen és sokféle értelmezésben megtalálhatjuk. A kommunikáció a latin „communicare” kifejezésből származik, jelentése: közölni, közössé tenni, átadni. A kommunikáció fogalmának meghatározásakor több definícióval is találkozhatunk. Nemes (1998) szerint „a kommunikáció az egyik embertől a másikig terjedő információt közvetítő folyamat”. Kommunikálunk információt, nemkülönben tudást, tévedést, nézeteket, gondolatokat, eszméket, tapasztalatokat, vágyakat, parancsokat, érzelmeket, érzéseket, hangulatokat. Kommunikálni lehet szót és mozgást, erőt, gyengeséget, betegséget. A kommunikáció szóval olykor azt jelöljük, ami átkerül, olykor azt a módot, amelynek révén átkerül, olykor a folyamat egészét (Ayer, 1974). Az információátvitel folyamatában a személyek közötti kommunikációt Roóz (1995) kiegészíti a szervezet egyik egységének a másikhoz történő információ

átvitelével. Ezek szerint a kommunikáció központi helyet foglal el az emberi tevékenységek sorában, hiszen a kommunikáció az, amelynek segítségével az egyik ember egy másikkal kapcsolatot létesíthet, illetve a kommunikációs folyamaton át hangolódhatnak össze az egyéni tevékenységek is.

Véleményünk szerint a kommunikáció nem más, mint információátadás és az információ egységes, azonos értelmezésére való törekvés. Ugyanis az információátadás csak egyirányú kommunikációt jelent, míg az azonos értelmezésre irányuló törekvés az, ami a kétirányú kommunikációt jelenti. Csak és kizárólag a kétirányú kommunikáció teljes értékű, és teszi lehetővé visszacsatolás révén az azonos értelmezést.

A KOMMUNIKÁCIÓ FUNKCIÓI, FOLYAMATA

A kommunikáció kiemelt jelentőséggel bír a vezető számára, hiszen a kommunikációs folyamat révén gyakorolhatja vezetői funkcióit (szervezés, tervezés, ellenőrzés stb.), valamint a kommunikáció segítségével tudja érvényesíteni vezetői kapcsolatát beosztottjai, környezete, illetve vezetőtársai felé.

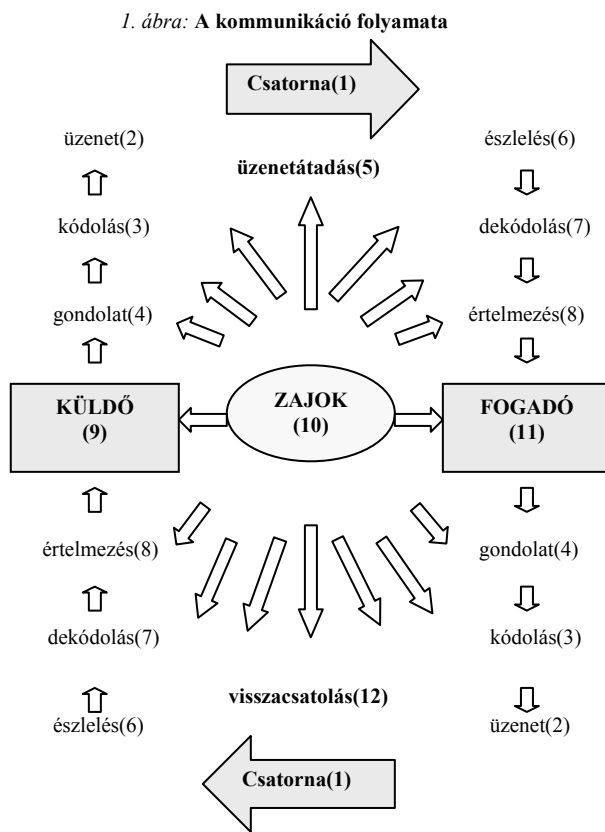
A szakirodalmak alapján a kommunikációnak négy alapvető funkcióját különböztethetjük meg: érzelmi, motivációs, információs, ellenőrzési.

- **Érzelmi funkció:** a kommunikáció segítségével a szervezet tagjai kifejezésre juttatják érzelmeiket, elégedettségüket, vagy éppen elégedetlenségüket. A feladó érzelmei befolyásolják az üzenet kódolását, csakúgy, mint a fogadó érzelmei a megértést.
- **Motivációs funkció:** a vezető a különböző motivációs eszközök (meggyőzés, eredmények visszajelzése, dicséret, büntetés stb.) segítségével mozgósítja a beosztottakat a szervezeti célok megvalósítására.
- **Információs funkció:** bizonytalanságot szüntet meg (információk szétosztása, összegyűjtése), így segíti a döntéshozatalt. Itt nagy jelentőséggel bír a szükséges adatok teljessége, pontossága, valamint a megfelelő közvetítő csatornák megléte.
- **Ellenőrzési funkció:** a szervezetben kialakított csatornák biztosítják a vezetői tájékozódást, a vezetők jelentések révén visszajelzést kapnak a szervezet keretében folyó tevékenységekről.

Az előbb említett funkciók alapján megállapítható, hogy a szervezet működésében a kommunikáció központi helyet foglal el. A kommunikáció segítségével koordinálhatjuk a szervezet tagjainak munkáját, motiválhatjuk a

beosztottakat bizonyos feladatok elvégzésére, alakíthatjuk a szervezethez tartozók viselkedését, és még sorolhatnám. Ugyanakkor „a kommunikáció több, más, mint az információ. Több, mert célja nem egyszerűen csak a bizonytalanságot megszüntető adatok közvetítése, s más, mert sok esetben a megszüntetendő bizonytalanság nem technikai, hanem magatartási természetű” (Bakacsi és mtsai, 1995).

Az információ továbbítása még nem jelent kommunikációt, hiszen ahhoz, hogy valódi kommunikáció jöjjön létre az információt át kell venni, és az üzenetet meg kell érteni. Ehhez pedig a kommunikáció minden lehetséges eszközével élni kell. Berde és mtsai (2000) véleménye alapján a kommunikációs folyamatok a rendszer fenntartó, fejlesztő tényezői, a szociális és szervezeti hatékonyság alapvető feltételei. Berlo (1960) egy modellt dolgozott ki a kommunikációs folyamat megértésére (1. ábra).



Forrás: Berlo, 1960 nyomán

Figure 1: The Process of Communication channel(1), message(2), coding(3), idea(4), taking message(5), perception(6), encoding(7), interpretation(8), transmitter(9), noises(10), receiver(11), feedback(12)

A kommunikáció alapvető részét képezi a vezetői munkának. A *küldő* célja valamilyen információ átadása úgy, hogy a fogadó értelmezze a közlését, ezáltal erősítse a saját döntését, elhatározását. A *fogadó*, aki veszi az üzenetet, adjon visszajelzést az információt adó közléséről, illetve adjon hasznos

információt a témával kapcsolatban a küldő számára. Az a célja, hogy hatással legyen és befolyásolja az egyének és csoportok magatartását, nézeteit, hozzáállását.

A kommunikációs folyamatokban a menedzsment több ember munkájáért felel és többféle nézeteket, gondolatokat harmonizál. A kommunikációnak arra kell ösztönöznie az embereket, hogy egymás között is kicseréljék nézeteiket. Ahhoz, hogy ez a munka kifejező és pontos legyen, törekedni kell az üzenet, információ érthető, pontos, gyors és torzításmentes megfogalmazására, továbbadására.

A kommunikáció különböző eszközök, kódok, jelrendszerek segítségével mehet végbe. Az információt valamilyen formában *kódoljuk*. A beszéd, ami látás és hallás segítségével valósul meg, a kommunikáció egyik legalkalmasabb formája. A legáltalánosabb kommunikációs eszközök: cselekvés, arckifejezés, írott szöveg, beszéd, rajz, kép, elektronikus jelek, amelyek alapján a vevő képes *dekódolni*, azaz értelmezni a küldött üzenetet.

A kommunikáció akkor lesz eredményes, ha a használt fogalmakat a befogadó helyesen dekódolja. Az információt valamilyen *csatorna* (pl.: telefon, levél, számítógépes hálózat) közvetíti. A kommunikáció tartalma nemcsak információismeret, gondolat lehet, hanem érzéseket, értékeket, energiát is közvetíthetünk, sugározhatunk mások felé.

A közlés elsődleges, szűkebb jelentésben észlelés, értelmes jelentés egészek felfogása. Értelmes információ és annak megértő felfogása nélkül nincs kommunikáció, csupán *zaj* átvitele a közvetítő csatornán. A fizikai vagy egyéb természetű zajok származhatnak maguktól a résztvevő felektől, a csatornából, vagy a kódrendszer bizonytalanságából. Cherry (1961) meghatározása alapján zajnak hívunk minden olyan zavart, amely eltorzítja, sőt megakadályozza az információ átvitelét, és ezért zavart okoz, illetve, minden olyan zavart, ami a csatornában található, de nem a feladó által küldött jel.

A kommunikációnak a feltétele a megértés képessége és szándéka együtt. A kommunikációt a *visszacsatolás* teszi teljessé, ami az üzenetre küldött válasz, ebből következtethetünk arra, hogy a vevő jól értelmezte-e az átadott üzenetet.

A KOMMUNIKÁCIÓ TÍPUSAI

A kommunikációs folyamatok osztályozása nem megoldott, a szakirodalomban többféle csoportosítási rendszer létezik.

Az osztályozás történhet:

- a közlés célja,
- a küldő-fogadó személye,
- a kommunikáció módja,
- a küldő-fogadó kapcsolata,
- a visszacsatolás alapján.

Vezetési szempontból az utolsó kettő bír nagyobb jelentőséggel. A küldő és fogadó kapcsolata alapján megkülönböztetünk: közvetlen és közvetett kommunikációt.

Közvetlen kommunikációról akkor beszélünk, ha a küldő és a fogadó egyszerre vesz részt a folyamatban, és térben közel vannak egymáshoz. A közvetlen emberi kommunikáció jelenségei és szabályszerűségei a társadalmi gyakorlat minden terén fontosak, és mindenütt lehetséges a főbb folyamatok és tényezők vizsgálata a kommunikáció szemszögéből. Ott a legfontosabbak ezek a jelenségek, ahol az emberek közötti érintkezés lényegi tartalma a kommunikáció. Minden ilyen területen, szervezett módon folyik az emberek érintkezése egymással, a kölcsönhatások egy része normák által szabályozott, és az egymással kapcsolatba kerülő emberek elsődlegesen szervezeti szerepeikben keresztül lépnek interakcióba egymással. A köztük lévő viszonylatokban szervezeti erők határozzák meg azt, hogy ki, milyen célból, és hogyan akarja befolyásolni a másikat, illetve miben és milyen mértékig, ki kit próbál ellenőrzés alatt tartani.

Közvetett kommunikáció alatt azt értjük, ha az adó és a vevő között nem jön létre közvetlen, személyes interakció. Idetartozik a tömegkommunikáció minden fajtája. A legáltalánosabb, amikor az információt valamilyen jel formájában, a kommunikációs eszközök (telefon, levél, üzenet) közvetítik. Mivel nincs közvetlen kapcsolat, a kommunikáció nem lehet teljes értékű, hisz nem láthatjuk a résztvevők non-verbális magatartási viselkedési reakcióit. Nincs lehetőség az információ pontosítására, mivel nincs azonnali közvetlen visszacsatolási lehetőség. A közvetett kommunikáció sajátos formája – és ez általánosan jellemzi a szervezeten belüli kommunikációt, különösen, amikor az a struktúra által kijelölt hivatalos csatornákon zajlik –, amikor az információ több áttételen keresztül jut el a célszemélyhez. Ilyenkor az információtorzulás lehetősége fokozottabban áll fenn (Berde, 2002).

A visszacsatolás alapján megkülönböztetünk: egyoldalú közlést, egyirányú, illetve kétirányú kommunikációt.

Az **egyoldalú közlés** esetében mindaddig nem beszélhetünk kommunikációról, amíg a célszemély nem fogadóképes. Eljut az üzenet, de nem tudják dekódolni, például, ha egy vaknak levelet írok. A médiákon keresztül közölt információról sem lehet tudni, hogy célba ért-e, hiszen a küldőnek nincs és nem is lehet visszajelzése. Tegyük fel, hogy eljut az üzenet a célszemélyhez, létrejön a kommunikáció, de akkor sem lehetünk biztosak abban, hogy megfelelően dekódolták, tehát valóban azt értették, amit a küldő közölni akart, ennél fogva az egész folyamat ellenőrizhetetlen, bizonytalan.

Az **egyirányú kommunikációban** a fogadónak nincs módja a folyamaton belül a küldő szerepét betölteni. Az egyirányú tájékoztatás, sokkal gyorsabb, mint a kétirányú, mivel nem igényel visszafelé áramló információt. Legáltalánosabb példái az előadás, szónoklat, utasítás, feljegyzés, levél. Az egyirányú kommunikáció nagyon sok célra megfelel, de vannak olyan helyzetek, ahol részletes tisztázásra és visszacsatolásra van szükség a teljes

megértés érdekében, így szükség van a kétirányú kommunikációra.

Kétirányú kommunikációról abban az esetben beszélhetünk, ha a kommunikációs folyamatban résztvevő feladó és címzett időről időre szerepet cserél. A kétirányú kommunikáció sokkal pontosabb, mint az egyirányú. Bizonyosabbak lehetünk abban, hogy a közlést megfelelően értelmezték. A résztvevők sokkal biztosabbak önmagukban és realisabban értékelik saját eredményeiket. Ebben az esetben beszélhetünk visszacsatolásról, tehát az információ befogadójának van módja visszakérdezni, elmondhatja saját véleményét, értékelését. A visszacsatolás segít tisztázni, pontosítani az üzenet tartalmát, közelíteni egymáshoz a küldő és a fogadó üzenet-értelmezését. Huitfeld et al. (1993) szerint a kétirányú kommunikáció akkor elengedhetetlen, amikor valami újról, vagy bonyolult dologról kell tájékozódni. Ilyenkor az említett kommunikációs forma biztosítékul szolgál, hogy közlésünket megértették.

A SZAKMAI ÉS SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ

A szervezetnek a céljai eléréséhez szüksége van kommunikációra. Az általunk megfogalmazott *szakmai kommunikáción* a szakmai információk áramlását értjük a termelői és az intézményi szféra között (2. ábra). Kommunikációs vonalak: szaktanácsadási rendszer, falugazdász hálózat, média. Ezeknek a kommunikációs csatornáknak az eredményes működtetése alapvető szervezeti, vállalkozói érdek, mert ezeken keresztül juthatnak olyan információkhoz, amelyek szabályozzák tevékenységüket, működésüket, gazdasági lehetőségeiket, ezeken keresztül építhetnek eredményes üzleti, piaci kapcsolatokat.

Szervezeti kommunikáción a gazdálkodó vállalatok, vállalkozások kommunikációs, információs, valamint a vállalaton belüli információs és kommunikációs rendszerének elemzését értjük.

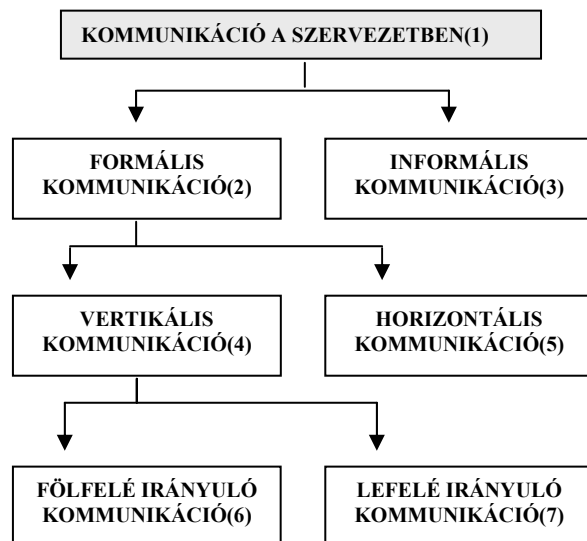
2. ábra: Szakmai kommunikáció



Figure 2: Professional communication productional sphere(1), professional information(2), institutional spherel(3), productional organisation(4), service organisation(5), administrative departments(6), governmental departments(7), research(8), marketing(9), Ministry of Agriculture and Rural Development(10)

A szervezetekben megkülönböztetjük a formális és az informális információáramlást biztosító kommunikációs csatornákat (3. ábra). A formális információáramlást tovább osztályozhatjuk iránya alapján: vertikális, ezen belül lefelé és fölfelé irányuló, valamint horizontális kommunikációra. Ezen formális kommunikációs csatornák kialakításáért, illetve karbantartásáért, függetlenül azok irányától, a vezetők a felelősek.

3. ábra: Kommunikáció a szervezetben



Forrás: Dobák, 1999 nyomán

Figure 3: Communication in organisation

Communication in organisation(1), formal(2), informal(3), vertical(4), horizontal(5), upwards(6), downwards(7)

A **lefelé irányuló** (felülről jövő) **kommunikáció** a magasabb lépcsőn kiadott információk továbbítása az alsóbb szintek felé. A hatáskör közvetlen hierarchikus vonalai mentén halad, általában eligazításokat, utasításokat közvetít. Daft (1988) a lefelé irányuló kommunikációnak öt alaptípusát különbözteti meg:

Célok megvalósítása: Idetartozik a stratégia, a szervezeti és egyéni célok, az elvárt viselkedésminták kommunikálása, vagyis amelyekkel a vezető általános iránymutatást szeretne adni.

Munkavégzési utasítások és magyarázatok: Meghatározott, konkrét feladatok szétosztása, az elvégzés módjának közlése, valamint annak világossá tétele, miként kapcsolódik más tevékenységekhez az adott feladat.

Elvárások, szabályzatok közlése: A szervezet működését meghatározó keretek és formák megfogalmazása.

Visszajelzés a teljesítményről: Annak értékelése, hogy a beosztottak milyen színvonalon végezték el munkájukat.

Nevelő szándékú üzenetek: azzal a szándékkal küldött információk, hogy a vezetők segítségükkel elnyerjék az alkalmazottak támogatását a szervezeti

célok megvalósítása érdekében, valamint elkötelezzék őket a közös értékrendszer mellett.

Az általunk végzett vizsgálatok eredményei azt mutatják, hogy a lefelé irányuló kommunikációt az információhiány, a megfelelő technika hiánya, a fogadó partner személyisége, valamint az informális kommunikáció befolyásolja a legnagyobb mértékben (Dajnoki, 2002). A bizalmatlanság és előítéletek miatt a vezetők úgy érezhetik, hogy nem fedhetnek fel bizonyos információkat az alkalmazottak előtt, mert azok utána továbbíthatják a versenytársak, vagy más külső fél felé. Komoly nehézséget jelenthet az információ visszatartása. A vezetők tarthatnak az információ feltárásától, hiszen továbbadásával lehetőséget teremthet az alkalmazottak számára, hogy megkérdőjelezzék a vezetők teljesítményét, vagy megpróbáljanak beleszólni a döntéshozatali folyamatokba.

A lefelé irányuló kommunikáció nélkülözhetetlen, ugyanakkor nem lehet kizárólag csak erre a csatornára alapozni a hatékony szervezeti kommunikációt.

A **fölfelé irányuló kommunikáció** szintén a hatáskör vonalai mentén halad, általában az alsóbb szintű vezetési tevékenységre vonatkozik. A szervezetekben több okból is törekednek arra, hogy az alsóbb szintekről információk jussanak el a felsőkre.

Az általunk folytatott vizsgálatok, valamint Dobák (1999) alapján ezeket a szempontokat négy csoportra oszthatjuk.

Problémák közlése: A vezetőknek tájékoztatást kell kapnia arról, ha valami miatt nem lehetséges a feladatok teljesítése. A problémákat általában az információhiány, időhiány, státuszbeli különbségek, a felettes partner személyisége, a szervezeti struktúra, valamint a kommunikációs utak merevsége okozhatja. A státuszbeli különbségek oda vezethetnek, hogy az alkalmazottak érdekeltségét a szervezet terveiben és teljesítményében helytelenül méri fel a vezetők.

Javaslatok a fejlesztésre: Általában minden munkahelyen elvárják a beosztottaktól és lehetőséget is biztosítanak számukra, hogy saját ötleteikkel hozzájáruljanak a hatékonyabb munkavégzéshez. Iványi és Hoffer (1993) szerint a gazdálkodás jövedelmezőségét alapvetően meghatározza a szellemi alkotó munka színvonala, valamint a létrehozott, megismert újítások iránt tanúsított fogadókészség. A vezetés fontos feladata, hogy gondoskodjon a vállalatnál folyó tevékenységek időről időre történő megújításáról.

Beszámolók készítése: Bizonyos rendszerességgel vagy alkalmakhoz kötötten a beosztottaknak számot kell adniuk saját maguk és szűkebb szervezetük tevékenységéről, teljesítményéről, a tervek teljesülésének fokáról.

Sérelmek és viták közlése: A vezetés megfelelő szintjeit informálni kell e tényezőkről, azok hatékony kezelése érdekében.

A vezetőknek nagy hangsúlyt kell fektetniük a fölfelé irányuló kommunikációra, hiszen az ilyen irányú kommunikáció lehetőséget ad jobb döntések

meghozatalára, valamint elkötelezettebbé, motiváltabbá teheti az alsóbb szinten dolgozókat, segítve őket abban, hogy jobban megértsék és elfogadják a szervezeti célokat.

Read (1962) a gazdasági szervezetek vezetői körében tanulmányozta, hogy milyen tényezők befolyásolják a felfelé irányuló kommunikációt. Úgy találta, hogy a mobilitás utáni vágy – azaz az előmenetel reménye – a beosztott vezetők körében negatívan befolyásolta a felfelé irányuló kommunikáció pontosságát.

A vezető nem csupán információkat közöl, hanem hivatalos kommunikációs kapcsot képez a hierarchia szintjei között. Számos információ megy rajta keresztül minden irányba. A vezetés magasabb szintjéhez ő juttatja el a beosztottak véleményét, akik számára viszont ő jelenti a vezetést (Torgersen és Weinstock, 1979).

A **horizontális**, más néven oldalirányú **kommunikáció** a szervezet különböző egységeiben dolgozó vezetők, alkalmazottak között zajlik. Elsősorban a szervezet egyedi tevékenységeinek összehangolásában van jelentős szerepe, valamint az egymástól függő feladatok koordinálása érdekében is szükség lehet oldalirányú kommunikációra. Jellemző formái a bizottságok és feladatcsoportok működése.

Az **informális kommunikáció** különböző formái természetes módon alakulnak ki a szervezetben. A jó vezető megtalálja annak módját, hogy hogyan használhatja fel céljainak elérése érdekében ezt a hálózatot.

Az informális kommunikáció legnagyobb része hasznos, sőt akár szükséges egy vállalkozás hatékony működéséhez, hiszen segítségével a vezető olyan információkhoz juthat, amelyekhez egyébként nem nagyon vannak hozzáférési lehetőségei, illetve a vezető is eljuttathat olyan üzeneteket, amelyeket egyébként csak körülményesen tudna átadni. Ugyanakkor Kelly és Grimes (1993) szerint jórészt olyan információkból áll, amelyek nem kapcsolódnak közvetlen módon az egyén munkájához, és káros hatással is lehet a szervezetre. Éppen ezért fontos, hogy a vezetők ismerjék el ezeket az informális kommunikációs csatornákat és biztosítsák ezek helyét a vezetésben.

KOMMUNIKÁCIÓS FORMÁK

Vizsgálataink alapján egy szervezet működésében leggyakrabban előforduló kommunikációs formák:

- hivatalos kommunikációs utak,
- nem hivatalos beszélgetések,
- hirdetések,
- körlevelek,
- értekezlet,
- érdekképviselés,
- tárgyalás.

A **hivatalos kommunikációs utak** a szervezet struktúrája egyértelműen kijelöli. Hivatalos úton való kommunikálás esetében az információ végigjárja a vállalat minden egyes szervezeti lépcsőjét. Ennek az a hátránya, hogy a továbbított adatok, vélemények túl

sok lépcsőt járnak meg, így fokozottabban fennáll a torzulások, félreértések lehetősége, téves értelmezések, elnézések és elhallások következhetnek be. Mivel ennek a csatornának a működése szabályozott, előre kidolgozott szisztéma alapján működtetett a sok szint ellenére is gyors és hatékony, különösen rutin kérdések és feladatok esetében.

Kis szervezetek esetében, ahol nincsenek vagy csak kevés a hierarchiák száma, a hivatalos kommunikáció gyorsan és hatékonyan működik, sokszor közvetlen kommunikációra épül, így kisebb az információtorzulás lehetősége.

A **nem hivatalos beszélgetések** alatt olyan egy vagy több szervezeti tag, vezető között nem tudatosan és rendszeresen szervezett kommunikációt értünk, amely kötetlen, informális információcsere. Általában a magasabb beosztású vezető kezdeményezi, de nem kizárt a beosztotti kezdeményezés sem. Látszólag nincs programja, de a kezdeményezőnek mindig van valamilyen kommunikációs szándéka információszerezésre vagy adásra. A beszélgetés mindig legyen kötetlen, mert csak így számíthatunk őszinte, önkéntes véleményekre. Fel kell oldani minden olyan akadályt, ami a státuszbeli, életkorbeli különbségek miatt feszélyezheti a beszélgetést. Törekedni kell a kölcsönös információcsere, mert csak így nyerhető el a résztvevők bizalma.

Nagy előnye, hogy az ilyen beszélgetésen résztvevő beosztottakban a beavatottság érzését váltja ki, ami javítja az illetők elkötelezettségét is a szervezettel iránt.

A **hirdetmények** a szervezeten belül sok ember informálására alkalmas kommunikációs lehetőség. Gyors, pontos információátadást tesz lehetővé. Nagy hátránya, hogy nincs visszacsatolás, az információ azonos értelmezése nem ellenőrizhető. Arról sincs visszajelzése a vezetőnek, hogy az információ eljutott-e a célszemélyekhez. Ezek miatt csak a szervezeti működés szempontjából nem lényeges adatok, információk továbbítására használják általában.

A **körlevél** a hirdetmény egy speciális formája. Az információt tartalmazó levelet kisebb szervezeti részegységeken belül közzéteszik, és az alkalmazottak aláírásukkal elismerik az információ átvételét. Alkalmas a szervezeti működéssel, eljárásokkal, szabályokkal, ügyrenddel kapcsolatos információk közzétételére.

A szervezeti kommunikáció egyik leggyakoribb formája az **értekezlet**. Hiitt (1990) értekezlet alatt három vagy több szorosan együtt dolgozó személy gyülekezését érti. Az értekezlet közvetlen kommunikációra épül, így megvan a lehetőség az információ pontosítására akár többszöri közvetlen visszacsatolás alapján az azonos értelmezés kontrollálására is. Tehát nem véletlen, hogy a vezetők igen preferálják a szervezeti kommunikációnak ezt a formáját. Gyors, pontos, hatékony kommunikációt tesz lehetővé, ráadásul az egész folyamat vezetői irányítás és kontrol alatt valósul meg.

Az értekezlet igen jó kommunikációs módszer akkor, ha összetett és bonyolult kérdések megoldásáról van szó. Ebben az esetben lehetővé teszi a vezető számára, hogy beosztottjai nézeteivel, érzéseivel, felfogásával megismerkedjen.

A legtöbb szervezetben az értekezleteket előre meghatározott időközönként, rendszeresen tartják, illetve rendkívüli helyzetben tartanak megbeszélést. Fontos az értekezlet előkészítése, és az időtartam, mert egy nem megfelelően előkészített értekezlet mindenkit akadályoz a munkában, hisz ha nincs meg pontosan a tárgya, akkor nem tudnak miről beszélni.

Kisvállalkozások esetében az értekezletek nem mindig viselik magukon az értekezlet jellemzőit, inkább közvetlen beszélgetéshez hasonlítanak, melynek oka általában a barátságos légkör.

Az *érdekképviselő* feladata, tevékenysége nem más, mint információgyűjtés a beosztotti körben és ezek az információk gyors, a hivatalos információs csatornák kikerülésével történő továbbítása a vezetés felé. Ez a forma a felfelé irányuló kommunikáció, rendkívül gyors és hatékony módja.

A szervezet vezetőjének kötelessége rendszeres kapcsolatot tartani a dolgozói érdekképviselővel, hiszen a vezető segítségére van a dolgozók véleményének, kívánságainak és szükségleteinek megértésében. Ennek az információs csatornának az üzemeltetése alapvető szervezeti és vezetői érdek, különösen a motivációs, szervezési, kommunikációs, a munkahelyi viszonyokra és légkörre vonatkozó problémák visszajelzése miatt.

A dolgozói érdekképviselések eredményes működésének alapvető feltétele az, hogy a kommunikációs folyamatban az információk valóban érkezenek el a szervezet minden dolgozójához. Jól kiépített érdekképviselő működtetése csak megfelelő méretű szervezetben belül lehetséges, így sajnos a kis- és középvállalatok esetében ez a kommunikációs forma nem él.

A szóbeli kommunikáció fontos vezetői tevékenysége a *tárgyalás*. Roóz (1995) három alapvető tárgyalás (megbeszélés) típust különböztet meg:

- *Információorientált megbeszélések*: új történések bejelentése, beszámoló meghallgatása.
- *Cselekvésorientált tárgyalások*: javaslatok kidolgozása, problémák azonosítása, alternatívák közötti választások.
- *Kombinált tárgyalások*: helyzetjelentések egy feladat előrehaladásáról, megegyezés további teendőknél.

Nemenyiné (1996) más csoportosítási módot alkalmaz. Véleménye szerint a tárgyalás lehet együttműködő jellegű, azaz kompromisszumos, illetve versengő, azaz rivalizáló.

A kommunikációs formák értékelésére vonatkozóan is végeztünk vizsgálatokat, mezőgazdasági szervezetek vezetőinek körében. Az eredmények azt mutatják, hogy a megkérdezettek nagy szerepet tulajdonítanak a szervezeti kommunikációban a nem hivatalos beszélgetéseknek. A rangsorban jelentős helyet foglal el a tárgyalás, az értekezlet, valamint a hivatalos beszélgetések. A

vizsgálatban ezek a kommunikációs formák, amelyek abszolút értékben is minden interjúalanytól magas értékelést kaptak és elkülönülnek a többi tényezőtől. A körlevél és a hirdetés szerepét a szervezeti kommunikációban jelentéktelennek minősítették.

A KOMMUNIKÁCIÓT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

A szakirodalom és az általunk végzett vizsgálatok alapján összegyűjtött kommunikációt befolyásoló tényezőket a 4. ábra szemlélteti. Az eredményes kommunikációt számos tényező befolyásolja, amelyeket célszerű két csoportra bontani. Megkülönböztetjük a kommunikációt akadályozó, valamint a kommunikációt támogató tényezőket. Ezek közül csak a vizsgálatunk által jelentősebbnek bizonyult tényezőket emelném ki.

4. ábra: A kommunikáció befolyásoló tényezők

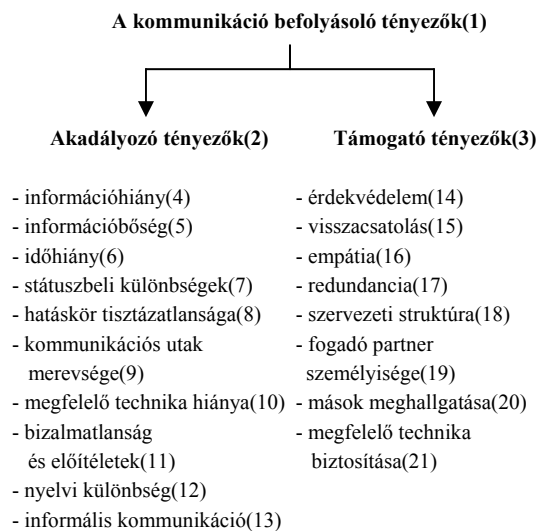


Figure 4: Influential factors affecting communication(1) hindering factors(2), supporting factors(3), lack of information(4), abundance of information(5), lack of time(6), difference in position(7), unclarified competence(8), rigidity of communication channels(9), lack of suitable technics(10), distrusts and prejudice(11), difference usage(12), informal communication(13), safeguarding in interests(14), feedback(15), empathy(16), redundancy(17), organisational structure(18), personality of consulting partner(19), listen to others(20), assure of suitable technics(21)

Kommunikációt akadályozó tényezők

Ahhoz, hogy a kommunikációs folyamat hatékony és eredményes legyen, elengedhetetlen, hogy a vezetők olyan információkkal rendelkezzenek, amelyek alapján meghozhatják döntéseiket.

Az információ napjaink szervezetében éppen olyan erőforrás, mint az anyag-energia vagy munka (Roóz, 1995). Vizsgálataink alapján a szervezetekben a leggyakoribb akadályozó tényező az *információhiány*. Ahhoz, hogy ezt a szervezet

vezetői megakadályozzák, megpróbálják a lehető legtöbb információforrást igénybe venni (média, jogszabályok, szakmai rendezvények, szakmai és baráti kapcsolatok, képzések, tanfolyamok stb.).

Az információ visszatartás a vezetői hatalom fenntartásának, biztosításának egyik lehetséges útja. Ugyanis mind a szervezeten belüli, mind a szervezeten kívüli információ a vezetőt keresi. Egy elhallgatott információ nagy veszélyeket rejt magában. Az információ megosztása, továbbadása vezetői elhatározás kérdése. Információ visszatartás révén a vezető megerősítheti hatalmát, hisz mint a szervezet leginformáltabb tagja, nélkülözhetetlenné válik a szervezete számára. Az információt azért is visszatartják, mert az információ birtokosa úgy véli, hogy az másoknak nem fontos.

A vezetők nagy időterhelése a szervezetek vezetésének szintén jelentős problémája. Az **időhiány** azért mérülhet fel problémaként, mert egy adott információnak csak a megfelelő időben van meg az értéke. A „túl későn” adott információ egyfajta kényszerítés, amikor is kész helyzet elé állítjuk a beosztottakat, kénytelenek elfogadni a vezető által felvázolt megoldásokat, döntést, mivel nincs idő már más alternatívák átgondolására. A „túl korán” adott információ a tompítás eszköze. Később aztán majd lehet hivatkozni arra, hogy korábban erről már volt szó, amire a beosztottak homályosan emlékeznek ugyan, de konkrétan nem és hogy tájékoztatlanúságuk ne derüljön ki, helyeslően elismerik a vezető saját elképzelései által bemutatott „korábbi” megoldást.

A legtöbb vezető a feszített munkatempó miatt hivatkozik időhiányra, holott az információ közlése, pontosítása, a visszacsatolás, meggyőződni annak helyes értelmezéséről, különösen a vezetők részéről türelmet és sok időráfordítást igényel.

A vezetőknek az időbeosztásra fokozottan ügyelniük kell, hiszen az idő az egyetlen olyan erőforrás, amely anyagi eszközök árán sem bővíthető. Számos felmérés mutatott már rá, hogy az időhiánynak a vezetői munkában számos hátrányos következménye lehet. Ilyenek:

- a távlati feladatok elhanyagolása,
- a feladatok megfelelő előkészítésének hiánya,
- a vállalati munkamenet akadályozása,
- az irányítás, ellenőrzés gyengülése,
- a vezető teljesítményének csökkenése,
- a szakmai továbbképzés elhanyagolása,
- a szükséges vezetői koordináció elmulasztása,
- a korrigáló jellegű intézkedések arányának növekedése,
- a munkaerő, munkaképesség csökkenése.

A vezetői munka hatékonyságának növelése állandó, rendszeres értékelést, elemzést kíván, amely fokozatosan közelebb visz a kitűzött cél eléréséhez.

A **státuszbeli különbségek** nagymértékben korlátozhatják a vállalatban belüli kommunikáció áramlását, és hátrányosan befolyásolhatják annak minőségét, függetlenül a kommunikáció irányától. Minél nagyobbak a státuszbeli különbségek, annál nagyobbak a kommunikációs nehézségek.

Ezt tovább erősítheti a szervezeten belül kijelölt hivatalos **kommunikációs utak merevsége**, az információs lánc hierarchikus felépítése és szigorú betartatása. A vállalati struktúrában végrehajtott átalakítással és a kommunikációs csatornák lerövidítésével a vezetőség csökkentheti a negatív tényezők hatását.

Elsősorban a vállalatban kívüli kommunikációban lehet jelentős akadályozó tényező a **nyelvi különbség**. Egyes szervezetekben, szakmákban jellemző módon gyakran szakmai zsargonban fejezik ki magukat, amelyet kívülállók nem minden esetben értnek meg. Ezen felül a magasabb szakmai képzettséggel rendelkezők sokkal pontosabban, árnyaltabban fogalmazzák, mint azok, akiknek szakképzettsége és műveltségi szintje alacsonyabb. Ez gyakran félreértésekhez, hibás értelmezésekhez vezethet. Ezért a magasabb szakképzettséggel rendelkezőknek olyan nyelvezetet kell használni, amely megfelel az alacsonyabb szinten állók nyelvhasználatának, fogalomkörének azért, hogy az információ tartalmát megértsék és az alapvető cél megvalósuljon (Huitfeldt et al., 1993).

Minden szervezetben hétköznapi jelenség az **informális kommunikáció**. A pletykák, történetek gyorsan elterjednek az egész szervezetben. Nyilvánvaló, hogy minden dolgozót érdekel az, ami közvetlenül érinti (vagy nem érinti). Mindig továbbadják azt is, amit a vezetőség mond, és amit tesz. Sok esetben káros hatásai is lehetnek, amennyiben téves információról van szó, hiszen a vezetőséget negatívan feltűnítő információ felnagyítása a természetes munkafolyamatoknak nem kedvező, így ellenséges hangulatot válthat ki.

Kommunikációt támogató tényezők

A kommunikációt támogató tényezők közé sorolható az **érdekvédelem** és a **visszacsatolás**, amelyekről már korábban említést tettünk.

A vezetőség vállalatban belüli szakértelme mellett éppoly nélkülözhetetlen magatartásukkal a beosztottak felé tanúsított rugalmasságuk, mely a mindennapi problémák gyors és gördülékeny kezelését teszi lehetővé. Az **empátia** (beleélés) segítségével a másik ember helyébe tudjuk képzelni magunkat, helyzetét, szempontjait a vezető sajátként tudja érzékelni. Ha a vezető tévesen feltételezi a saját és a beosztott felfogását, nagy a kockázata annak, hogy nem várt viselkedés alakul ki.

A kommunikáció menedzsmentben a **redundancia** a folyamatok támogatásának, segítségének egyik sajátos eszköze. A redundancia azt jelenti, hogy az információt egy időben, párhuzamosan több csatornán továbbítjuk és a szükségesnél nagyobb mennyiségben. Vagyis az üzenetet más szimbólumok segítségével is megismételjük (utasítás, hirdetés, értekezlet) vagy több csatornán keresztül is eljuttatjuk a fogadóhoz ugyanazt az üzenetet (telefon, levél). Remélhető, hogy az azonos információt tartalmazó üzenetek vagy újra és újra megerősítik egymást, vagy tisztázódnak a lehetséges félreértések, amelyeket

minden üzenet tartalmazhat. A redundancia nagymértékben megdrágíthatja a szervezeti kommunikációt, ezért csak ritkán kerül sor az alkalmazására.

A vezetők értékelése alapján, kiemelt tényező, és a sikeres kommunikációt elősegítheti az odafigyelés, **mások meghallgatása**. A vezetőknek meg kell tanulnia, hogy jól tudjon hallgatni. Ki kell alakítania azt a fogékony légkört, amely bátorítólag hat a beosztottakra, hogy kérdéseket tegyenek fel, és javaslatokkal álljanak elő (Torgersen és Weinstock, 1979). Így a bizonytalanságérzet, félreértések megszüntethetőek, javulhat a munkahelyi légkör.

A jó vezetőknek ismernie kell minden tényezőt, ami akadályozhatja, vagy éppen elősegítheti az eredményes kommunikációt. Ezzel lehetővé válik a felmerülő problémák leküzdése. Ily módon a vezető képessé válhat arra, hogy hatékonyabbá tegye az információs folyamatot a szervezeten belül.

ÉRTÉKELÉS

A kommunikáció minden olyan vállalkozás sikeressége szempontjából alapvető fontosságú, ahol embereket foglalkoztatnak. Állandó működésben lévő folyamatnak kell lennie és nem csak akkor, amikor a vezetés problémákat akar tisztázni. A megfelelő kommunikációs csatorna megválasztása

ugyancsak fontos, de bármilyenek is a kommunikációs eszközök vagy körülmények, a célunk ugyanaz – jobb megértés és az erőfeszítések jobb koordinációjának megteremtése.

A vezető és a beosztott viszonyára általában a közvetlen kommunikáció a jellemző, bár vannak közöttük közvetett kommunikációs érintkezési módok is. Minél magasabb szinten van a vezető, annál nagyobb mértékben érintkezik alárendeltjeivel közvetett módon, mert közvetlenül csak az alatta lévő szint embereivel kell rendszeres kapcsolatot fenntartania. Az alacsonyabb szint tagjaival a vezető előírtan is érintkezhet, a lényeges kapcsolatok azonban közvetlen beosztottakkal bonyolódnak le.

Legfőképpen a döntések a lényegesek, ugyanakkor ezek helyessége jelentős mértékben függhet a beosztottakkal való kapcsolattól és a vezető kommunikációs érzékenységétől. A vezetőknek el kell érnie, hogy beosztottjai fontosnak tartásák a vele való kapcsolatukat. A vezető nem tudja jól betölteni funkcióját, ha kizárólag a hozzá eljutó információk tartalmi és a döntések racionális oldalával foglalkozik, hanem szabályoznia kell a körülötte lévő emberi kapcsolatokat is.

Az eredményes kommunikáció azért fontos, mert olyan emberi kapcsolatot alakíthat ki, amelyik a kölcsönös bizalmon alapuló, igényes együttműködés feltétele.

IRODALOM

- Ayer, A. J. (1974): Mi a kommunikáció? Társadalmi kommunikáció, Tankönyvkiadó, Budapest, 119.
- Bakacsi Gy.-Balaton K.-Dobák M.-Máriás A. (1995): Vezetés-Szervezés II., Aula Kiadó, Budapest, 76.
- Berde Cs. (2002): A vezetés sajátosságai a mezőgazdaságban. kézirat, Debrecen, 264.
- Berde Cs.-Dienesné K. E.-Juhász Cs. (2000): Kommunikáció. oktatási segédlet, Debrecen, 1.
- Berlo, D. K. (1960): The Process of Communication. New York, Holt, Rinehart and Winston Inc., 32.
- Cherry, C. (1961): On Human Communication. New York, Science Edition, 42.
- D'Aprix, R. (1982): Communicating for Productivity, Harper and Row. Publishers, New York
- Daft, R. L. (1988): Management The Dryden Press. Chicago, 441.
- Dajnoki K. (2002): Szakmai kommunikációs tapasztalatok a Jász-Nagykun-Szolnok megyei falugazdászok körében. „Innováció, a tudomány és a gyakorlat egysége az ezredforduló agráriumában” nemzetközi konferencia kiadványa, Debrecen, 185-190.
- Dobák M. (1999). Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 150-154.
- Hitt W. D. (1990): A mestervezető. Vezérfonal a cselekvéshez. OMIKK, Budapest, 143.
- Huitfeldt, T.-Dietrichson, J. E.-Drangsholt, O. M.-Rieber-Mohn, C. (1993): Korszerű Vezetés. EDE-Hungary, Budapest, 65-85.
- Iványi A.-Hoffer I. (1993): Innovációs menedzsment. Aula Kiadó, Budapest, 9-11.
- Kelly, A.-Grimes, T. (1993): A menedzsment elvei. Acca Hungary Kft., Budapest, 67.
- Nemenyiné Gy. I. (1996): Hogyan kommunikáljunk tárgyalás közben. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Nemes F. (1998): Vezetési ismeretek és módszerek. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet Publikációi, Budapest, 181.
- Read, W. H. (1962): Upward Communication in Industrial Hierarchies. Human Relations, XV, February, 3-15.
- Roóz J. (1995): Vezetésmódszertan. Perfekt Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Rt., Budapest, 231-235.
- Torgersen, P. E.-Weinstock, I. T. (1979): A vezetés integrált felfogásban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 239-377.