

## Kommunikáció és iskolavezetés

*Korunkat mindinkább más és más kultúrák találkozásaként, az egyik kultúra eltűnéseként, egy másik kirajzolódásaként, azaz a kultúraváltás koraként írhatjuk le. Minthogy e változás főként a kommunikáció technikai feltételeinek gyors fejlődésében, a kommunikációnak a nyelvet is érintő átalakulásában ragadható meg, a filozófia legmaibb kérdései is a kommunikáció és a gondolkodás összefüggéseiben fogalmazódnak meg. Az iskolavezetés kommunikációs problémáiról értekező számára megkerülhetetlen annak végiggondolása, hogy a korszakváltás, a kommunikáció átalakulása milyen konzekvenciákhoz visz el a vezetés elméletében és gyakorlatában.*

**L**ucien Febvre az emberiség kultúrájának történetét a kommunikáció szóbeliségének avagy rögzítettségének szempontja alapján osztja két jól elkülöníthető szakaszra. „A fül kultúrája”-nak nevezi a nyomtatás előtti korokét. S „a szem korszaká”-nak a könyvnyomtatás óta eltelt időt.

Először *Marshall McLuhan* szentel sorokat annak tisztázására, hogy e váltás hogyan alakítja át az ember észlelési sémáit, az érzékek közötti munkamegosztást, a gondolkodás szerkezetét, tartalmát. Majd a tanítvány, *Ong* fejleszti tovább a gondolatot. A nyelvi megnyilatkozás vizuális élménnyé válik, lehetőséget teremtve arra, hogy más-más időben és nagy térbeli távolságokban levő kommunikációs partnerek is érintkezésbe kerülhessenek egymással. A rögzített szöveg újra és újra elolvasható, s így bonyolultabb konstrukciók felfogása, értelmezése is elérhetővé lesz. A szöveg olvasója a magányos visszavonultság pillanataiban találkozik a jelentéssel, a kultúra elsajátítása így válik individualizált cselekvéssé. „Az írott szöveg távolságot teremt a nyelvhasználó és a nyelvben kifejezett ismeret között, s ezáltal a nyelv szemantikai és szintaktikai struktúrája mellett átformálja a nyelvi aktusok kognitív háttérét is. Az írásbeliséggel megszülető kontextusfüggetlen nyelv az absztrakt fogalmi gondolkodás táptalajává válik” – írja *Walter J. Ong*.

McLuhan nyomán *Ong* az elektronikus kommunikációs eszközök elterjedésének időszakát a másodlagos orális koraként jellemzi. Utalva ezzel arra, hogy „ez az új szóbeliség – ami belső misztikáját, közösségtudattól átitott jellegét, a jelen pillanatra koncentráltágát illeti – igencsak a régihez hasonló vonásokat öltött magára” (*Ong*). Miközben az azonosságot, azonközben a különbözőségeket is észleli a kétfajta szóbeliség között. „Miként az elsődleges szóbeliség, a másodlagos szóbeliség is erős csoporttudat forrásává vált, hiszen amíg az írott és nyomtatott szövegek olvasása befelé fordulóvá tette az individuumokat, addig a kimondott szavak hallgatása csoportot, valódi közönséget formált a hallgatók köréből. A másodlagos szóbeliség által gerjesztett csoporttudat azonban sokkal átfogóbb az elsődleges szóbeliség által előidéezetté” – értelmezi *McLuhan* „globális falu” kifejezését.

Mi, akik immár naponta több tucat telefonbeszélgetést bonyolítunk le munka közben és a magánéletben, televízióból és rádióból értesülünk a legfrissebb hírekről, Internetezünk, e-mailezünk és faxolunk, mindannyian annak a globális falunak a lakói leszünk, vagyunk, amelyről *McLuhan* beszél. Ennek a kétes értékű globalitásnak a hálójában él-mozog-igyekszik boldogulni a tanítvány és szülője, a pedagógus, az iskola nem pedagó-

gus dolgozója, az iskola vezetője, de a fenntartó képviselője, a fenntartó által felkért legkülönbözőbb rendű-rangú ellenőrök is. Változik-e ezáltal az iskola kommunikációs erőtere? Változik-e a kommunikációk magatartása, egymással szemben, egymás iránt táplált igénye, várakozása?

### A „másodlagos oralitás” nyomása alatt

Miközben a hierarchikus rendszerekben működők, a szervezeti keretekben egymással függőségi viszonyban levő dolgozók között az írásban rögzített tartalmak jelentősége továbbra is megmarad, folyamatosan észlelhető a szóbeli közlések iránti megnövekedett igény – főként az irányítottakban a vezetőkkel szemben. Azt a személyességet, közvetlenséget határosságában semmiféle leirat, felszólítás, tájékoztatás nem pótolja, amelyet a szóbeli közlések jelenvalósága, kontextualitása, spontaneitása kölcsönöz az interakciós kapcsolatoknak.

*Mason Haire* a második világháborús *Montgomery* marsall jó taktikai érzékét jellemezve arról számol be, hogy egy fontos ütközetet halasztott el azért, hogy „személyesen beszélhesse meg valamennyi tiszttel az ütközetre vonatkozó terveket, és időt adjon nekik a legénységgel folytatott hasonló megbeszélésekre.” Kijelentette: „Ha minden beosztott parancsnok tudja, mit kell tennie, akkor ésszel harcol majd és megerősödik a csapatok összetartozása.” Ma minden vezetőnek, aki egyazon cél felé igyekszik terelgetni a rábízottakat, ugyanazzal az időt és energiát nem kímélő módszerrel kellene utasításait közvetítenie, ugyanazzal az örökös jelenvalóságra és egyidejűségre törekvéssel és elszántsággal, ahogyan a megidézett *Montgomery* készült fel egy-egy összecsapásra. S minél szerteágazóbb a szervezet, minél összetettebb az intézmény, minél nagyobb számban tartoznak össze egymás alá-fölé rendelt munkatársak, ezt annál kevésbé lehetséges állandó jelleggel megvalósítani. „Minél magasabb szinten van a vezető a szervezet státuszhierarchiájában, annál nagyobb mértékben érintkezik alárendeltjeivel közvetett módon, mert közvetlenül csak az alatta levő szint embereivel kell rendszeresen kapcsolatot fenntartania”

---

*„Minél magasabb szinten van a vezető a szervezet státuszhierarchiájában, annál nagyobb mértékben érintkezik alárendeltjeivel közvetett módon, mert közvetlenül csak az alatta levő szint embereivel kell rendszeresen kapcsolatot fenntartania”*

---

– írja *Buda Béla*.

Ha e törvény alól a mai vezetők jó része nem is vonhatja ki magát, törekednie kell arra, hogy mind gyakrabban váljék láthatóvá, legyen munkatársai közvetlen közelében. Ugyanakkor arra is ügyelnie kell, hogy folytonos hangoskodásával, állandóan ismételt utasításaival ne keltse környezetében a fontoskodó benyomását, sűrű értekezletekkel ne törje meg a munkavégzés folyamatosságát. Engedje, hogy beosztottjaival ne csak beszéljenek a feladatokról, hanem adjon időt, teret cselekvéseiknek is. Mindezekre figyelemmel azért jó, ha keresi a spontán beszélgetések és eszmecsereik alkalmait, akár az ebéd-szünet perceiben, akár közvetlen ellenőrzése folyamán. Megszívlelendő, amit *Buda Béla* ír: „a vezetők intézkedése általában nem elég hatékonyak, ha nem használnak fel a vezetésben nem formális kommunikációs lehetőségeket.”

Bizonyos adminisztrációs, esetleg szervezési feladatokat megoldhat irodáján kívül is, munkatársai között letelepedve. S nem szükségszerű minden egyes kétszemélyes rövidebb, különösebb intimitást nem igénylő tárgyalás vagy megbeszélés, egyeztetés céljából az iroda zárt ajtaja mögé húzódnia. Ajtaját csak akkor csukja magára, ha a tárgyalás etikettje feltétlenül megkívánja vagy rendkívüli koncentrációt igénylő feladatot lát el. A nyitott ajtó, annak látványa, hogy a tanári közösségben szinte maga is állandóan jelen

van, kedvező pszichológiai hatást gyakorol a nevelő közösségre. S ahhoz hasonló képzetet kelt, hogy ő is egy közülük. Erre az élményre sokszor szüksége van a hierarchikus viszonyoktól ódzkodó, a kiszolgáltatottság érzetétől frusztrált tanár-társadalomnak ahhoz, hogy megteremtődhessék „függőség és függetlenség egészséges egyensúlya” (Haire).

### **Kötetlenül – kötöttségben**

„Az elektronikus úton rögzített beszélgetések ezer és ezer olyan elmondott könyv és cikk alapjává válnak, amelyek csak azután kerülhetnek nyomdába, miután elektronikus úton való rögzítésükre már lehetőség nyílt. Az új médium ez esetben megerősíti a régit, no és persze át is alakítja azt azzal, hogy egyúttal egy új, autentikusan kötetlen stílus táptalajává is válik, hiszen a tipografikus kultúrák tagjai a szóbeli megnyilatkozást rendes körülmények között kötetlennek tartják.” (Ong)

Az iskolák világában is egyre többen vannak, akiknek beszédmódja és ízlése a másodlagos orális Ong által kiemelt jellegzetességének hatása alatt formálódott. Diákok és szülei, sőt a fiatalabb generációkhoz tartozó pedagógusok is egyre inkább a megszólalásnak olyan módozatait méltányolják, amelyek az élőszo keresetlenségét és kötetlenségét idézik. A régibb iskolázottságú kommunikátor ezt a könnyedséget sokszor érzékeli a stílus pongyolaságaként. S benne zavarba ejtőnek érzi a szókincs szűköségét, a gondolatok leegyszerűsítetttségére emlékeztető struktúrákat. Az úgynevezett másodlagos orális kultúrájának embere viszont fölösleges és irritáló keresettségnek fogja fel a szabattosság jegeit, a szókincs változatosságát. S az így megszólalóra egyre gyakrabban tekint mint tőle idegenre. S hiányolja megnyilatkozásaiból az őszinteséget, a hallgatósággal való azonosulási készséget.

Nem jól vezet tehát, aki a kétféle kultúra még generációs ellentétekkel is megterhelt különbözőségére nincs tekintettel, amikor tárgyalásokra, értekezletre, ünnepi beszédekre készül. S könnyen előfordulhat, hogy „kongruenciára” való törekvését környezete modorosságnak tartja. Az elvárások sokféleségétől körülvetten bizony egyik legnehezebb feladat számára, hogy „maga is involválódjék”. Ha nem is kell lemondania más korok, más műveltségek megszabta nyelvi normáiról, ha nem is szabad fölvennie azonosulási készségétől vezérelve hallgatóinak már-már mosdatlanszájúsággal határos stílusát, azt meg kell tanulnia, ha eddig csak leírt szövegek felolvasására mert vállalkozni, hogyan lehet előadni szabadon, hogyan lehet népes hallgatóság előtt beszélni csupán vázlatosan rögzített előadásterv alapján. Értekezletre készülve számolnia kell azzal, hogy előre meg gondolt gondolataitól az értekezlet történései elszakíthatják, hogy hitelesen és felkészülten kell reagálnia az adott helyzetben keletkező problémákra, sokszor kiszámíthatatlan és előre nem várt fordulatokra. Sem kollégáknak, sem szülőknak tartott értekezleten, sem a diákoknak szóló tájékoztatókon nem bújhat a számára biztonságot jelentő papír mögé, mert hatástalan és érdektelen marad számára, akik éppen előtte ülnek-állnak. Noha a szónokkal szemben támasztott követelmények merőben mások korunkban, mint a szónoklás kialakulásának és virágzásának idejében, *David Hume*-mal együtt mondhatjuk, „még egy nagy költőnek vagy filozófusnak sincs szüksége olyan kiemelkedő képességekre, mint amelyek a nyilvánosság előtti beszédhez kellenek.”

### **Hogyan éljünk a nonverbális kommunikáció lehetőségével?**

A mai kor nyilvánosság előtti szereplőjének minden korokénál jobban kell vállalnia önmagát, személyiségét, s figyelemmel kell lennie arra a képre, amelyet másokban kialakítani szándékszik. Ma is érvényes, amit *Arisztotelész* ír a rétorral szembeni követelményekről: „nem igaz az, hogy a szónok által elárult személyes jóság nem járul hozzá

meggyőző erejéhez. Ellenkezőleg, azt mondhatjuk, hogy jelleme tekinthető majdnem a leghatásosabbnak a rendelkezésre álló meggyőző eszközök közül.” A gyakorta ismétlődő vagy akár a munkaidő teljes hosszára kiterjedő élőlészavas kommunikációs helyzet – ahogyan a tanári munkában is – a vezető életében a fenti okokon túlmutatóan felfokozott igénybevételt jelent, hiszen a kommunikációnak e változatában állandóan „versengő viszonyban van feladó és vevő” – olvashatjuk *Bormann, Nichols* és *Howell* könyvében.

Az élőlészavas kommunikációs helyzetek megszaporodása, a másodlagos oralitásba való átlépés fölerősíti a nonverbális kommunikációs eszközök, a mimika, a tekintet, a vokális kommunikáció, a gesztusok, a testtartás, a térközszabályozás, a kinezika jelentőségét. (*M. L. Knapp* áttekintése alapján kiegészíthetők az előbbieket olyanokkal, mint a testi jellemzők, az érintkezési viselkedés, a készítmények, a környezet.) Talán a vezetői munkában ritkán van szerepe, de a teljesség kedvéért idekiváncózik az is, amit *Frank* a taktikus kommunikáció fogalmán ért. Annak a kétfajta tartalomnak a megnyilatkozási esélyét sokszorozza meg, amelyet *Ekman* nyomán Buda Béla is kifejezhetőnek vél az arcon. Az öröme, meglepetésnek, félelemnek, szomorúságnak, haragnak, undornak, érdeklődésnek.

Mínthogy ezekben tudat alá szorított tartalmak is tükröződnek, a kommunikátor, így tehát a vezető is kiszolgáltatottjává válhat a maga és mások érzelmeinek, indulatainak, minden tudatosságra törekvésével együtt is. Józan ítélőképességére és helyzetfelismerő képességére az ilyen pillanatokban sokkal inkább szüksége van, mint az írásbeli érintkezés eseteiben.

### Szóbeliség – írásbeliség?

Buda Béla arról számol be, hogy néhány nemzedékkel korábban még a személyes kapcsolatokban is nagyobb volt a jelentősége a megfogalmazás hogyanjának, az érzelmek, kötődések, vallomások írásbeli rögzítésének például baráti, szerelmi viszonyban. Baráti és szerelmi levelezés helyett ma a kommunikáció közvetlenebb és gyorsabb eljárásainak keresik a módját az összetartozók.

Akár mennyire is készen kínálják magukat azok az alkalmak, amelyek a szóbeliség és személyes közvetlenség előnyeivel, esetleg kihívásaival szolgálhatnak, a vezetői munkában, vezetettek és vezető közötti kommunikációban továbbra is különleges jelentősége van az írásbeli közlésmódoknak. Fokozza például az elismerés mértékét, ha a dicséretet leírt változatában is megkapja a dolgozó. További teljesítményre sarkalló ereje lehet, ha a jutalom vagy bérkiegészítés mellé írásban mellékelünk néhány indoklásul is szolgáló értékelő mondatot. Vannak esetek, amikor a szóban megtett elmarasztalásnak, hibák szóvátételének nincs fogantatja. Növeli súlyát a fegyelmezésnek, ha írásban is rögzítik. Ám a vezetőnek nagyon jól kell ismernie a vele dolgozókat, nagyfokú empátiára van szüksége ahhoz, hogy tudja, mikor elegendő a csupán szóbeli észrevétel, mikor válik szükségessé a hibák feljegyzése. A szóbeli és írásbeli értékelések helyes arányának megállapítása a vezetői munka sikerességének egyik feltétele.

Hatékonyak és a munkahelyi légkör javítását is célozhatják az olyan munkamegbeszélések, ahol az érintettek közvetlenül reagálhatnak a közölt feladatokra, ahol szóbeli beszámoló formájában számot adhatnak eredményeikről, elmondhatják vezetőjüknek munkájuk közben szerzett élményeiket, de jelezhetik gondjaikat is. Az úgynevezett feedback, a visszajelzés elve megvalósulásának visszahozhatatlan lehetőségei az ilyen érintkezési formák.

Tervek, feladatok előzetes rögzítésének rendkívüli szerepe lehet a teendők fontosságának hangsúlyozásában, a feladatok és hatáskörök felosztásában s a felosztás körüli esetleges viták megelőzésében. Vannak az iskolai életnek olyan írásbeli szövegek, amelyek dokumentum értéküknél fogva nélkülözhetetlenek. Ilyenek a szabályzatok, programleírások, munkatervek, tantervek, a vezető által kért beszámolók, a vezető készítette,

fenntartónak továbbküldött beszámolók, megállapodások, szerződések, a munkaviszonyral kapcsolatos írásos anyagok.

### **Az iskola mikrovilága és a makrotársadalom**

Az iskolák nevelőtestülete sohasem homogén. Nemek, életkorok, családi állapot, a házastárs társadalmi státusza mentén eddig is volt tagozódása. Tagjai szerepvállalási lehetőségeit kisebb településeken az is behatárolja, hogy családja, ő maga mióta él az adott helységben, mekkora ismeretségi körrel rendelkezik a gyerekek szülei között.

Korábban még az akkor egyeduralmú politikai párthoz való viszonya szerint is meghatározottat a nevelői közösségben helytállni akaró egyén helye, a centrumhoz való közelsége, attól való távolsága. Helyzete attól is függött, vállalta-e minden következményével együtt a hatalmi ideológiával a teljes azonosulást, vagy némi távolságot tartott.

A testületet a fentiekén kívül mindig is tovább szabdalják egyéb csoportszimpátiák, tartós vagy alkalmi érdekszövetségek, csoportok és egyének közötti rivalizálások. Az így tagolt pedagógustársadalom irányítására vállalkozónak számolnia kellett és kell tehát azzal a hajtóerővel, máskor ellenállással, amely csoporterőziók, -kohéziók alapján keletkezik.

„Azok a kommunikációs fejlesztési tervek, amelyek nem veszik figyelembe a személyes kommunikáció társadalmi labirintusait, sőt, tudatosan nem építik be ezeket a modellekbe, eredményességüket kockáztatják.” – írja *Szecskő Tamás*. A munka szervezése és a tanári közösséggel való kommunikáció folyamán a vezető nem függetlenítheti magát attól, hogy az egy munkahelyen dolgozók kisebb-nagyobb csoportokhoz tartozva, olykor azoktól leszakadva fejtik ki tevékenységüket, formálják véleményüket, vállalnak szolidaritást, indítanak hatalmi viszályokat, változások idején ezek függvényében kezdik meg helyezkedő mozgásukat. „Minden csoport, amely bizonyos időn át közös munkát végez, kifejleszti a dolgok intézésének rá jellemző módjait. Kialakul a szociális interakció bizonyos stílusa, valamilyen zsargon, valamint a közös munka szokásrendszere” (Borrmann – Nichols – Howell).

### **Pszichiátriai szakrendelés avagy igazgatói iroda?**

A csoportviszonyokba való beágyazottság egyébként is előidézhethet az egyéneken szelektorlódásokat, szerepzavarokat, a formális szervezeti kapcsolatokat felfüggeszthetik személyes, a több éves együttműködés folyamán személyessé vált kapcsolatok, bár ennek a fordítottja is megtörténhet. Azok a zavarok azonban, amelyek halmozottan jelentkeznek a felgyorsult társadalmi mozgások, megváltozott érték- és érdekviszonyok között, további konfliktusok forrásai lehetnek egy-egy szervezetben. S újabb kommunikációt nehezítő tényezőként hathatnak.

Az elnőiesedett testületek melegágyai azoknak a társadalmi szintű problémáknak, amelyek egyébként a női életszakaszokhoz kapcsolódóan okoznak az egyén életében zavarokat. Az elmagányosodott értelmiségi nő – vagy mert a párkeresés korszaka számára sikertelenül zárult le, vagy mert válás(ok) után egyedül maradt –, valamint az egymást ki-oltó szerepek sokaságával, hivatással és feleségi, anyai státusszal egyidejűleg küzdő asszony különleges és a normálistól eltérő szerepelvárásai olykor nagyon megterhelhetik a szervezeti életet.

Az a munkatárs ugyanis, akinek nincs érzelmi háttérháza, a munkahelyieken kívül hovatovább nincsenek a személyiségre jótékonyan ható, annak egyensúlyát megtartó kötődései, vagy aki időzavarában arra sem képes, hogy az őt ért élményeket mentálisan feldolgozza, olyan igényt támaszt környezetével szemben, az intimitásnak olyan fokát követeli akár a vezetőjétől is, amely ellentétes a szervezet eredendő feladataival. Ha minden empatikus készségét latba vetve – és kritika nélkül – foglalkozik a megszorított-

tak problémáival és elvész a magánbajok sokaságában, nem csupán visszaélhetnek empátiás érzékenységgel, de egy szép napon azon kaphatja magát, hogy irodai előszobája jobban emlékeztet egy pszichiátriai szakrendelő várószobájára, mint olyan munkahelyre, amelyet eredendően a nevelendők, a gyermekek javára és szolgálatára terveztek.

### Önértékelési és kommunikációs zavarok

Noha a társadalom hierarchikus elrendezettsége biológiai eredetű, az autonómia igénye és a szabadságvágy múlhatatlan és természetes velejárója az emberi létnek. Az aláfölé rendeltségi viszonyokban való eligazodás nem kis feladat az egyénnek. „Az egészséges emberi lényekre általában frusztráló hatással van a függés, az engedelmesség. Jobban szeretnek függetlennek lenni, a velük egyívásúakkal egyenlő vagy magasabb pozícióban szeretnének lenni. Szeretnének aktívak lenni, és hasznosítani képességeiket. A modern szervezet nyomásai által okozott frusztrációk regresszióra, agresszivitásra, feszültségre vezethetnek és korlátozhatják a kreativitást. Ez viszont nagyon sok esetben konfliktust okoz és törést idéz elő a kommunikációban” (Bormann – Nichols – Howell).

A vezetettekkel való kommunikációt még a fentieknél is nehezebbé teszi, ha a normális körülmények között jelentkező frusztráció az önértékelés, az identifikáció zavaival párosul. Ezek a pszichológiai, szociálpszichológiai ellentmondások a társadalom egészében is fellelhetőek, de beszüremkedtek mára az iskolák nevelőinek világába is. Nem csupán a közvélekedés, bizonyos szociológiai vizsgálódások is elmarasztalólag nyilatkoznak a pedagógusokról: „a pedagógusi tudás nem szakértői jellege, a tudásterületek összerendezettségének hiánya vagy alacsony szintje további kutatásokat is ösztönöz” – jelzi *Nahalka István*. Az immáron több évtizedes alacsony szintű anyagi és erkölcsi elismertség, az értelmiségi lét perifériájára szorítotttság, az értelmiségi szerep devalválódása, mai viszonyok közepette tisztázatlansága nagyon megtépázta mára a pedagógusként élők és dolgozók öntudatát.

---

*Az egymást kioltó szerepek sokaságával, hivatással és feleségi, anyai státusszal egyidejűleg küzdő asszony különleges és a normálistól eltérő szerepelvárásai olykor nagyon megterhelhetik a szervezeti életet.*

---

Az egyén természetétől függően vagy kisebbségi érzést váltottak ki tömegesen a változó körülmények, vagy az agresszivitásra való hajlamot, a már-már mindennel szemben érvényesülő elutasító magatartást erősítették fel. A negativitás eszméje, a kritika nélkül érvényesített ellenzékiség attitűdje egyébként is általánossá vált társadalmunkban az egyénre hirtelen rázúduló szabadság terhe alatt avagy a régen várt szabadság viszonylagossága felismerésének megrendítő élményéből fakadóan.

Hogy az önértékelés zavarai és annak következményei milyen súlyos problémákat idézhetnek elő az ettől szenvedő egyénekből felépülő szervezetben, arra mutat rá *Vera F. Birkenbihl* is két egymást kiegészítő tételével: „Ha az ön-kép és a valóság között túl nagy a különbség, azt megszenvedi a kommunikáció. Ha a kommunikáció kárt szenved, az önérték-tudat is megsérül.” Vagy másképpen: „Hogyan függ össze a személyiség és a befolyásolhatóság? A befolyásolhatóság legegységesebb személyiségváltozója az önértékelés” (*Aronson*).

A fenti körülményekre való tekintettel az iskolai vezetőknek fokozottan szüksége van pszichológiai kultúrára, szociológiai ismeretekre, s jó, ha intuitív úton is képes a munkahely mikrotársadalmi összefüggéseinek felszínre hozatalára. Jó, ha figyelemmel van arra a közegre, amelyre hatni kíván az értekezlet, megbeszélések szituációiban. Ha tudolvasni a kommunikációs partnerek sokszor önmaguk elől is rejtett, nem tudatos pszichi-

kai, mélytudati jelzéseiből. Ha ráérez az énképet, a megszokott beállítódásokat, a privát értékrendeket és érdekeket védelmező manipulatív manőverekre, az előítéletes gondolkodás, a sztereotípiák véleményt torzító hatásaira.

A legtöbb szociálpszichológiai munka szerzője szerint ezek a leggyakoribb akadályai a zavartalan kommunikációnak. A másik ember pontos észlelése elengedhetetlen követelménye a jó kommunikációnak, pedig „a személyészlelés sokkal problematikusabb feladat, mint általában gondoljuk. Nemcsak arról van szó, hogy társainkról alkotott ítéleteink gyakran hibásak és pontatlanok, de gyakori eset az is, hogy saját feltevéseink és elképzeléseink fontosabbak a benyomások kialakításában, mint az észlelt személy tényleges jellemzői” (*Forgas*).

Aronson az előbbieket mellett a kognitív diszonzancia jelenségét s a nyomán keletkező önigazolósi reakciókat elemzi. „Az emberek nem szeretnek olyasmit látni vagy hallani, ami ellentétben van mélyen gyökerező hiedelmeikkel vagy kívánságaikkal.” Az elmúlt évtizedben az iskolavezetőknek olyan új ismereteket, törvényeket, követelményeket kellett elfogadtatnia testülete tagjaival, amelyek merőben ellentétesek voltak addigi feltevéseikkel.

Szemléleti váltást követelt például a gyermeki és szülői jogok, általában az emberi és személyiségi jogok figyelembevételének szempontja. Tanári magatartásbeli változásokat kíván a NAT, de a megváltozott társadalmi környezet is. A mindenható felnőtt szerepből ki kell lépnie annak a pedagógusnak, aki hatékony akar maradni az iskolában. Partneri viszonyra kell törekednie a szülővel, tiszteletben kell tartania a gyermekben is az embert. A több éven keresztül tartó munkával kiküzdött helyi tanterveket most ismét felül kell bírálni. Az iskolákban dolgozóknak is mindinkább beleszól tehát mindennapi tevékenységükbe, hogy a világ változóban van, s ez a korábbiaknál nagyobb rugalmasságot, alkalmazkodóképességet kíván valamennyiüktől. Ma nem lehet már úgy dolgozni, tanítani, ahogyan 20–30 évvel ezelőtti tanulmányaik alapján rögzítették magukban módszereiket, a tanított tárgy tartalmi követelményeit. El kell fogadniuk az állandó tanulást, fejlődés követelményét a pedagógia világában is.

Mіндеzt csak úgy érheti el a régi megszokott eljárásokhoz ragaszkodó pedagógusokkal az intézmény vezetője, ha a tárgyalási és érvelési szituációkban sikerül meggyőznie munkatársait a változás és változtatás szükségszerűségéről. A meggyőzendőket kell ahhoz jól ismernie, hogy eldönthesse, az érvelésnek, a meggyőzésnek milyen módozatai lesznek célravezetőek az éppen adott közegben. Az érzelmi befolyásolás vagy inkább a logikus bizonyítás eljárásai lesznek-e sikereesebbek? Ha a gondolat kifejtésének rendjét „a tér sémája” vagy az „időrend” szerint alakítja, a „deduktív” vagy „induktív” elrendezést választja? A „pszichológiai vonalvezetés” vagy a „problémamegoldás”, esetleg az „okság rendje” kívánatosabb? Az elmondottak súlya szerinti „fokozásos sorrend”, a „lejtéses” vagy a „piramidális sorrend” a célravezető? Esetleg a „primátus effektusa” játszhat szerepet, a „frissesség effektusa”? A „kétoldalú közleményekkel” vagy az „egyoldalúakkal” számíthat-e sikerre?

### **Mobilitás és/vagy egyensúly**

Személyes (anyagi, családi, érzelmi) válságokkal sújtott emberek toleranciaigénye fokozottan növekszik, míg a mások iránti toleranciára való készségük csorbul. Köztudott, hogy a közérzet romlása, a fájdalom, a szorongás csökkenti az empátiára való készséget. Ilyen munkahelyi légkörben igen fontos lehet, hogy akik vezetnek, akik képesek mások befolyásolására, pontosan érzékeljék, felismerjék a munkatársak közötti kommunikációs zavarokat, amelyek rejtett konfliktusok tünetei, esetleg konfliktusok előidézői lehetnek. Fontos, hogy – ha szükséges – beleélő képességüket, emberismeretüket, kommunikatív készségüket latba vetve ellensúlyozzák a szenvedő emberből pillanatnyilag hiányzó, a

másik emberre irányuló figyelmet. Közvetítsenek, békítsenek, kompromisszumok kötését szorgalmazzák, konfliktusokat oldjanak fel, ahol a harmónia megbomlása a szervezeti működés zavarát idézhetné elő.

Egyre azonban rendkívül fontos ügyelniük, miközben magukra veszik a közvetítő és békítő szerepét, nehogy az eredetileg egymásra haragvó kollégák indulatainak céltáblájává váljanak. A bennük rejlő feszültség levezetésének ne a vezető essék áldozatul.

Ez a szerepvállalás a vezető életében a közvetlen kommunikációs helyzetek számát növeli meg, azokat az eseteket, amelyekben formális szerepéből akár ki is kell lépnie. Ugyancsak e szerepváltogató készségét teszi próbára az a jelenség, amelynek a mai munkahelyek, különösen a közalkalmazotti, iskolai szférában gyakori elszenvedői.

A társadalom – a változások felgyorsulása következtében – igen-igen mobillá vált. Ez természetesen nem baj, egészséges folyamatokat indíthat meg, mindaddig, amíg a tehetőségek kibontakozását, helyükre kerülését segíti elő, az állásukat méltatlanul elfoglalókat mozdítja el.

Amikor azonban olyanokat sodor el pozíciójukból, akiket az anyagi bizonytalanság, az erkölcsi és társadalmi elismertség hiánya visz egyik helyről egy másik hasonló helyre, amikor pályájukat hagyják el tehetséges, rátermett emberek, e mozgásokat a munkahely mikroközössége mindenképpen sérülésként éli meg. A gyakori személyi változások bizonytalanságot szülnek felnőttekben, szülőben, pedagógusban, gyermekben egyaránt.

A szervezeti rend felbomlását csak úgy előzheti meg a vezető, ha az újonnan érkezők fogadását jól előkészíti. Ha segít legyűrni számukra az újonnan érkezővel szemben rendszerint fellépő bizalmatlanságot. Ha megkeresi alkalmait annak, hogy régi és új kollégák megismerhessék egymást s levelezőhessék az egymással szemben táplált előítéleteket.

Be kell vezetnie az új dolgozót a hagyományok, munkaszervezés addig kialakult rendjébe, hogy megkönnyítse beilleszkedését, hogy a munkavégzés – a személyi változások ellenére is – zavartalan legyen. Meg kell ismertetni a frissen érkezettel az iskola belső információs, kommunikációs rendszerét. Tudnia kell, mikor, kihez fordulhat kérdéseivel, problémáival. Kinek tartozik beszámolóval. Ki miben fogja őt ellenőrizni, kitől milyen utasításokat várhat.

### Kommunikációs zavar a jelképek körül

Egyik tanulmányában *Mueller* olyan ideáltipikus társadalom vázát rajzolja meg, amelyben „a hivatalos és a privát nyelv egybeesik, megvalósul a szimbolikus integrálódás állapota”. Jól tudjuk, ilyen eszményi társadalmi állapot sosem fog a maga teljességében előállni, ugyanakkor arról is vannak emlékeink, milyen az, amikor a hivatalosan használt nyelv és a privát közötti távolság már-már oly nagyra nőtt, hogy az egyén azt nem is nagyon tudhatta áthidalni anélkül, hogy személyiségében ne sérült volna. „A belső és külső nyelv bármilyen inkongruenciája, a privatizált és a külsővé tett jelentés bármilyen eltérése... nemcsak az egyénnek önmagával folytatott monológját, hanem a másokkal való kommunikációját is eltorzítja.”

A társadalom és a benne élő egyén szabadságfokának növekedése azt a reményt keltezte, hogy a nyelvhasználat hasadtsága felszámolódik és megvalósul az egyén társadalomba való szimbolikus integrálódásának állapota. A társadalom mikroközösségeiben lejátszódó konfliktusok azonban arról tanúskodnak, hogy a szimbólumokkal való azonosulás – akkor is, ha nyelvi természetűek, akkor is, ha nem nyelvek e szimbólumok – sosem lehet teljes.

Noha egy egész iskola társadalma vitázik, dönt demokratikus fórumain arról, hogy kell-e egyenruha a tanulóknak, s ha igen, milyen, diák- és tanártestületek szavaznak az iskola számára grafikusművész által tervezett emblémáról, az iskola logójáról, a legnagyobb egyetértés ellenére is mindig vannak és lesznek, akik – ha a véleménynyilvánítás



szervezett alkalmával nem is – előbb-utóbb megkeresik annak okát, hogy nemtetszésükkel jelezhessék különállásukat, a közakarattól eltérő álláspontjukat. Végképp ellentmondásosak azok az esetek, amelyekben a többségi döntés mellett jelentős az egyet nem értő kisebbség ereje. Ugyan a demokratikus játékszabályok azt írják elő ilyenkor, hogy elfogadják, amit a többségi szándék jónak látott, a vele való azonosulás töredékessége azonban nem maradhat rejtve azok előtt, akik között a közös döntésnek érvényt kellene szerezniük. Ha más nem, a közlésnek nyelven túli megnyilatkozásai elárulják a rejtett vagy a rejtteni nem is kívánt elutasítást. Inkongruens magatartásuk megzavarja a felnőtt világ és a gyerekek közötti kommunikációt. A választott vagy a múltból örökölt és újra megerősített szimbólumok nem azt fejezik ki, amiért létrejöttek, elfogadásuk e kontextusban a behódoltság, hiányuk, tagadásuk az autonómiaigény képzetét keltik azokban, akik gyanútlanul szemlélik a különböző attitűdöket. Az így motivált ítéletek martalékaul válhatnak kisközösségek választott jelképei éppúgy, mint az egész államiság, egy város, egy régió nagy történelmi hagyományokat idéző szimbólumai.

A szimbólumok körüli bizonytalanságot még csak tovább növelik, akik ama meghaladott korszak emblematisz jeleire, színeire, öltözeteket kiegészítő kellékeire nosztalgikusan gondolnak, s visszaálmodják őket falainkra, ünnepeinkre, viseletünkre, és valóságos meggyőződésből táplálnak ellenérzéseket a visszaállított történelmi jelképekkel szemben, amelyek helyet követelnek maguknak az iskolák falain, a tanulók identitástudatának kialakításában.

---

*A választott vagy a múltból örökölt és újra megerősített szimbólumok nem azt fejezik ki, amiért létrejöttek, elfogadásuk e kontextusban a behódoltság, hiányuk, tagadásuk az autonómiaigény képzetét keltik azokban, akik gyanútlanul szemlélik a különböző attitűdöket. Az így motivált ítéletek martalékaul válhatnak kisközösségek választott jelképei.*

---

Ugyanilyen ellentmondásokat szül a jogi szaknyelv alkalmazása, a törvények értelmezésének problematikus volta. A jogkiterjesztés elve jogokkal ruházta fel az állampolgárok eddig önmagukkal nem vagy alig rendelkező köreit. Jogokat kaptak a szülők, a szülők közösségei, a diákok, a diákönkormányzat, a pedagógusok, a pedagógusok szakmai szervezetei, a nevelőtestületek, az iskola mint intézmény. A törvények alkalmazása, a jogértelmezés különleges szakmai felkészültséget igényel. Akik az elmúlt években jogokat szereztek, nem birtokolják

azokat az ismereteket, amelyekkel lehetővé válna a jogszabályok helyes értelmezése, a jogi szaknyelv szövevényének kontextusába való behelyezése.

### **A stílus agressziója – s amiről árulkodik**

Átalakult a kommunikációs erőtér, amelyben az iskola, az iskola nevelő közössége kifejti tevékenységét. S megváltozott a beszédmód a külső környezetben. A módosult stílus beszívárog a tantermekbe, az iskola belső tereibe, megmutatkozik azokon a fórumokon, amelyeknek az iskola ad helyet, s amelyeken az iskolai élet problémái felvetődhetnek. A tanítványok a tanórákon egyszeriben azt a nyelvet kezdik használni, amelyet eltanultak a kereskedelmi adók szpikereitől. Ugyanazzal a hányavetiséggel fogalmaznak, ugyanazzal a nyelvünk természetétől idegen hanghordozással, amelyet a semmitmondó dialógusokból megismerhetnek két zeneszám között.

Majd az egyre fiatalabb generációkhoz tartozó pedagógus is ezen a rágógumi-nyelven szólal meg. A hanghordozás, a hanglejtés, a hangsúlyhibák már csak a magyar nyelv érényreire, szépségeire külön is érzékeny beszédpartnerben keltenek viszolygást.

A durvaság, a kíméletlenség, az agresszivitás hovatovább a legfőbb jellemzője ember és ember viszonyának. Legalábbis ez válik láthatóvá belőle. S nem a megértő mód. Nem a részvételre és együttérzésre való készség. Nem a tisztelet és megbecsülés. Nem a másik emberi lény méltánylása. Hogy udvariatlan a gyermek? Nem ismeri a megszólítás, a köszönés elfogadható formuláit és szabályait? Hogy a tanórak zajszintje már a népszerű és elfogadott tanárok óráin is a megtűrhető határon felül van? Hogy a tanári elmarasztalást és a követelmények következetes megfogalmazását már-már akciófilmekbe illő jelenetekben torolja meg a nevelőjén a diák? Aligha indokolt megrökönyödöttségünk.

A felnőtt világ – a filmekben megnyilatkozó példákkal – szinte csak negatív mintákkal szolgál. A szülői példa nem példa ma már. A reggel csemetéjét iskolába kísérő apuka éppúgy köszönés nélkül megy el a gyermeke tanítónője-tanárnője mellett, mint a gyermek maga. S nem ritka a mosdatlanszájúság sem a gyermek társaságában, fia-lánya előtt szidalmazza férj a feleséget, feleség a férjet, szülő a nagyszülőt.

A kapcsolatteremtés általános eldurvulásának jelei észlelhetők a mindennapi életben is és olyan sajátosan újszerű helyzetekben is, mint az internetezés. Olvasásszociológusok kerekasztalbeszélgetésén hangzott el: „az a tény, hogy más eszközzel írunk, nem tollal és nem papíron elsősorban, gyökeresen megváltoztatja magának az írásnak a módját.” Megállapították, hogy az e-mail rettentően csábítja az embereket arra, hogy könnyedén kapcsolatba lépjenek egymással, gyakran igen provokatívan, útszéli hangon, roppant gátlátalanul.

Az iskolában lezajló dialógusokban résztvevők hangereje is növekedett – mind szülő és pedagógus, mind diák és pedagógus, mind pedig pedagógus és pedagógus között. S vele együtt az egymással szembeni türelmetlenség. Eluralkodott a másik ember iránti közöny. A társadalom általános pszichológiai kulturálatlansága többek között itt is az empátiára való készség hiányában ütközik ki. Az általános sietésben egyszerűbb előítéletek alapján dönteni, kifizetődőbbnek tűnik sztereotípiákba kapaszkodni, mint hosszasan tételödni, a jelenségek mögöttesét kutatni. Hogy ez mára miért fokozódott fel, annak egyfajta magyarázatául szolgál a szociálpszichológia egyik alaptétele: „az előítéletek termőtalaja a verseny és a konfliktus” – mondja Aronson. „Kimutatták, hogy a diszkrimináció, az előítélet és a negatív sztereotípiák szerinti minősítés azonnal kiéleződik, mihelyt csökkennek a munkalehetőségek.” (Aronson).

### **Közvélemény? Divat? Előítélet?**

Minden szervezet, minden intézmény egy tágasabbra méretezett szociokulturális közeg struktúrájába, a szervezeti, intézményi hálózat, a település, a térség, az ország társadalmába ágyazottan működik, fejt ki hatását. Hatékonysága s hogy miként tagozódik a nagyobb egészek rendszerébe, sokfajta tényező függvénye, többek között függ az egészet részeivel egybefonó kapcsolatok minőségétől, a kommunikáció mikéntjétől, sikerességétől. Ennek a sokszálú viszonyrendszernek és információk oda-vissza mozgásából képződő szövevénynek a felületén fel-felsejlik – olykor láthatóságában, olykor hallhatóságában – egy irracionális természetű jelenség: a közvélemény.

A közvélemény hangja, üzenete, jóllehet felszíni képződmény, mégis a mélyebben nyugvó szférákat, az ottani áramlásokat is befolyásolni képes. A közvélemény sokban hasonlatos a divatot mozgásban tartó erők játékához. Egyszer feldob egy-egy témát, arcot, viselkedést, viseletet, máskor elfelejt, elrejt. Ahogyan létezik országnak, társadalmi közegnek, szakmának, városnak, falunak, ugyanúgy van egy intézményi szervezet belső világának is közvéleménye. Az iskola belső történéseire ugyanúgy hathat a külső közvélemény, mint a belső.

S a külső formálólág viszonyulhat a belsőhöz, a belső a külsőhöz. Ahogyan egyeseket röptetni képes a közvélemény, másokat ugyanúgy képes ellehetetleníteni. Olykor meg-

magyarázhatatlan, miként kelnek lábra az illetőről szinte túlzottan is kedvező képet kialakító, máskor rosszalló híresztelések. De mintha a negatív, a rossz, a megcélzott személy értékeit kétségbe vonó vélemények ma kelendőbbek volnának, mint bármikor eddig.

Bár az ember történelme folyamán mindig is éhezett a szenzációra, a különlegesen borzongató élményre. Másként hogyan is tolongtak volna a báméskodók a pellengérré állított szerencsétlen körül, miért is kísérte volna tömegek érdeklődése a boszorkány-égetéseket, kivégzéseket, autodafékat.

Ma, a globalizáció korában mindennek hatása fölerősödik, a média csatornáin végigfutó, a sajtóban továbbgerjesztett szenzációk is elsöprőbbek, felfokozottabb a szenzációéhség is. A hírszerzők, hírgyárak szinte egymással versenyezve szolgálják ki sokszor képtelen állításokkal, a valóság eltorzításával ezt a tömegigényt. Ahogyan a bulvársajtó ízlésterrorja uralkodik a közéleten, a munkahelyek belső világa is kezd hasonlatossá válni a Pszt, a Kacska, a Blikk és társai stílusához. Ma bárkiről bármit lehet következmények nélkül állítani. Híreknek és álhíreknek sem erkölcsi tartás, se jó érzés, se humanitárius együttérzés nem szab határokat.

A munkahelyi közösségek egyensúlyának, tisztaságának megőrzése egyik leg-

---

*Hogy helyesen ítéli-e meg a vezető, az adott helyzetben mit kell és mit nem kell felerősítenie a belső közvélemény felszín alatti áramlásaiból közül felmerülő vélekedések, az a vezető valóságérzékelő és helyzetfelismerő, helyzetelemző készségén múlik. Mert őt magát éppúgy fenyegeti a szubjektívizmus, az őt ért impulzusok esetleges torz értelmezésének veszélye, mint a körülötte élőket.*

---

fontosabb, bár talán legnehezebben teljesíthető feladata a vezetőnek. Törekvése akkor sem hoz – a fent említettek miatt – teljes eredményt, ha minden esetben azon van, hogy a valódi információk lehetőség szerint torzítatlan formában haladjanak végig az információcsatornákon, ha kényes kérdések tisztázását meri vállalni a belső nyílvanosság előtt, ha személyesen tájékoztatja a hozzá tartozókat, az érintetteket és érdeklődőket a maga álláspontjáról, arról a valóságképről, amelyet maga alkotott magának a mások által is érzékelt és szubjektív ítéletekkel minősített problémákról. S még így is kétséges, vajon útját tudja-e állni a rosszindulatú vagy egyszerűen csak figyelmetlenségből, az emlékezet szelektív működéséből, szubjektívizmusból fakadó torzításoknak. Olykor hatásos eszköz lehet – pletykákkal terjedő hírek súlyának csök-

kentésére, valóságot csorbító túlzások visszafogására – az elhallgatás, a nem beszélés művészete is. „A mindennapi emberi kommunikációs helyzetekben összetett hatások érhetők el bizonyos témák, jelentéstartalmak, összefüggések és problémák elhallgatása révén. A nem beszélés valamiről nagyon sokoldalú funkciókkal bírhat.” (Buda)

Hogy helyesen ítéli-e meg a vezető, az adott helyzetben mit kell és mit nem kell felerősítenie a belső közvélemény felszín alatti áramlásaiból közül felmerülő vélekedések, az a vezető valóságérzékelő és helyzetfelismerő, helyzetelemző készségén múlik. Mert őt magát éppúgy fenyegeti a szubjektívizmus, az őt ért impulzusok esetleges torz értelmezésének veszélye, mint a körülötte élőket. Ez is annak a „közvetett eljárás”-nak a fogalmába illeszkedik, amelyről a szakirodalom úgy vélekedik, hogy vele „azt a módot változtatjuk meg, ahogyan az emberek a dolgokat látják”, s amely „alkalmasabb a cselekvés megváltoztatására, mint a közvetlen módszer, vagyis a beállítottság megváltoztatása az érvelés erejével” (Haire). Az érzelmi attitűd átalakítása, amely pedig elég meghatározó jellegű az olyan személyes viszonyokkal szabdaltnak kommunikációs erőterben, mint az iskola, s ahol a jelenségekhez való érzelmi viszonyulás jellemzőbb, mint

értelmi megítélésük – nagyrészt női munkatársakról lévén szó –, különösen nehéz direkt módon. Buda Béla idézi a problémafelvetésünkre éles fényvel rávilágító *Sheler* szimpátiaelméletét, amely szerint „a megértés legfontosabb tényezője az érzelem, amit a másikban nehéz megértenünk, az érzelmi természetű, az értelmi megértés maga kevésbé problematikus.” Ahogyan a megértésük is főként az érzelmi intelligencia színvonalának függvénye, bizonyosan a befolyásolásuk is.

### Irodalom

- ARONSON, Elliot: *A társas lény*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1994., 143., 249–250. old.
- BETTINGHAUS, Erwin P.: *A meggyőző kommunikáció*. In: *Kommunikáció 1*. Válogatott tanulmányok. szerk.: HORÁNYI Özséb. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1978. 179–189. old.
- BIRKENBIHL, Vera F.: *Kommunikációs gyakorlatok*. Trivium Kiadó, 1998. 12. old.
- BORMANN, E. G. – NICHOLS, R. G. – HOWELL, W. S.: *Kommunikáció a szervezetekben*. In: *Kommunikáció 2*. Válogatott tanulmányok. Szerk.: HORÁNYI Özséb. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1978. 260., 265., 268. old.
- BUDA Béla: *Empátia. A beleélés lélektana*. Gondolat Kiadó, 1985. 38., 177., 208. old.
- BUDA Béla: *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei*. Bp, 1994. 38., 76–77., 146., 167–169. old.
- CSÁNYI Vilmos: *Az emberi természet*. Vince Kiadó, 1999. 231–232. old.
- FORGAS, Joseph P.: *A társas érintkezés pszichológiája*. Gondolat, 1989. 71., 344. old.
- FRANK, Lawrence K.: *Taktilis kommunikáció*. In: *Kommunikáció 2*. Válogatott tanulmányok. Szerk.: HORÁNYI Özséb. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1987.
- GOLEMAN, Daniel: *Érzelmi intelligencia*. Háttér Kiadó, 1997. 57–171. old.
- GORDON, G. H.: *Szimbolizmus és társadalom*. In: *Kommunikáció 2*. Válogatott tanulmányok. Szerk.: HORÁNYI Özséb. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1987. 246. old.
- HALÁSZ László – DEMETER Tamás – GEREBEN Ferenc – KAMARÁS István – ORBÁN György – GÁBOR György: *Olvassáskultúra az Internet korában*. Új Pedagógiai Szemle, 1999/4. sz. 59–60. old., 62–63. old.
- HAIRE, Mason: *Pszichológia vezetőknél*. Bp, 1977. 40., 75., 135., 272. old.
- KLOSKOWSKA, A.: *A társadalmi kommunikáció situációja*. In: *Kommunikáció 2*. Válogatott tanulmányok. Szerk.: HORÁNYI Özséb. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1978. 230. old.
- KNAPP, M. L.: *A nemverbális kommunikáció*. In: *Kommunikáció 2*. Válogatott tanulmányok. Szerk.: HORÁNYI Özséb. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1978. 69–87. old.
- MUELLER, D.: *A kommunikatív viselkedés akadályozásáról*. In: *Kommunikáció 2*. Válogatott tanulmányok. Szerk.: HORÁNYI Özséb. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1978. 302–303. old.
- NAHALKA István: *Pedagógusok tudásrendszereinek kutatása. Pedagógusok gyakorlati, mesterségbeli tudása*. Iskolakultúra, 1999/9. sz. 36–39. old.
- ONG, Walter J.: *Nyomtatás, tér és lezárás*. In: *Szóbeliség és írásbeliség. A kommunikációs technológiák története Homérosztól Heideggerig*. Szerk.: NYÍRI Kristóf és SZÉCSI Gábor. Bp, 1998. 264–247. old.
- PRATKANIS – ARONSON: *A rábeszélő gép*. Ab Ovo, 1992. 37. 168–169. old.
- SZÉCSI Gábor: *Tudat, nyelv, kommunikáció*. Vázlatok a kortárs analitikus filozófia problémáiról. Bp, 1998. 95–122. old.
- SZECSKÓ Tamás: *A lépcsőn járás dilemmái*. In: *Kommunikáció 2*. Válogatott tanulmányok. Szerk.: HORÁNYI Özséb. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1978. 329. old.
- ZRINSZKY László: *Bevezetés a pedagógiai kommunikáció elméletébe*. Nemzeti Tankönyvkiadó, 1993. 7–24. old.