

# A felsőoktatás előtt álló kihívások a kommunikáció terén

**Makkos Anikó**  
**Széchenyi István Egyetem, Győr**

## 1. Bevezetés

„Man kann nicht nicht kommunizieren” – Lehetetlen nem kommunikálni, jelenti ki Paul Watzlawick az 1960-as évek végén (Watzlawick–Beaver–Jackson 1969: 51). Viszont az, *ahogy* kommunikálunk, hatással van életünk minden területére, mivel környezetünk a megnyilatkozásainkkal, azok milyenségével azonosít minket, ez pedig visszahat önértékelésünkre és az önmagunkról alkotott belső képre.

A tanulmány azzal a szándékkal született, hogy elősegítse, hogy a jövő diplomás szakemberei olyan kommunikációs kompetenciával rendelkezzenek, amely elősegíti szakmai előrehaladásukat és általában az életben való boldogulásukat. A kompetenciaalapú tudás fontosságát hangsúlyozza Cohen is (2015: 214), amikor azt írja, „[j]elenlegi tudásunkat és tapasztalatainkat ki kell bővíteni, és ennek az új tudásnak kompetenciaalapúnak kell lennie”. E szemléletváltásnak megfelelően sorra születnek a legkülönbözőbb kompetenciamodellek. Azonban gyakori probléma, hogy összetettségük miatt ezek nem jutnak el a felhasználókig, a gyakorlati képzésbe nem sikerül átültetni őket. Így kétségessé válik valódi hasznuk, hogy mennyire tudják a személyes fejlődést elősegíteni.

A jelen tanulmány a Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Kara Emberi Erőforrás Tanácsadó mesterképzésének keretében született. A jövő tanácsadói oktatásához szükséges meghatározni azokat a képességelemeket, amelyek fejlesztésére kell a fő hangsúlyt fektetni a képzés során. A tanulmány áttekinti azokat a szakirodalmakat, amelyek a HR-terület kommunikációs igényeit mutatják meg. Ahogy a következő idézet is alátámasztja, “[a]z emberierőforrás-gazdálkodás jó kommunikációs készségeket igényel, (...) valójában minden funkciója kommunikáción keresztül valósul meg” (Borgulya Istvánné Vető 2010: 62). Tehát a jó szakemberek képzésének alapja a kommunikációs képességek fejlesztése, amit reményeink szerint ez a szakirodalmi összegzés célirányosabbá tud tenni.

## 2. Tanácsadói kompetenciák

Először is szükséges meghatározni, hogy a létező kommunikációs modelleken belül, amelyek a humánerőforrás szakembereinek szükséges kompetenciáit foglalják össze, milyen szereppel és fontossággal bír a kommunikáció. De Caluwé és Reitsma (2010) 56 konzultációs kompetenciát határozott meg egy empirikus kutatás alapján. A tanulmány szerint negyven, nagy tapasztalattal rendelkező, idősebb, dán tanácsadót kérdeztek meg, akik összesen 900 évnnyi gyakorlattal rendelkeztek. Az eredmények alapján a szerzőpáros a következő területekbe sorolta be a kompetenciákat: „vállalkozás, ellenálló-képesség, szervezés, végrehajtás, elemzés, mérlegelés, ösztönzés, befolyásolás, irányítás és bizalomkeltés” (i.m. 9–11). A megszólaltatott tanácsadók egyetértettek abban, hogy 6 területről 17 olyan kompetencia van, amelyekkel minden vezetési tanácsadónak rendelkeznie kell. Ezek között található a befolyásolás és az az alá sorolt kommunikáció, prezentáció és meggyőzés. A szakértők szerint „minden képzési program részévé kell tenni őket” (i.m. 11).

A Humánerőforrás Menedzsment Társaság (SHRM) is létrehozta a maga kompetenciamodelljét, amit a szakmai fejlődés négy szintjére bontottak le. A kilenc kompetenciát a következőképpen határozták meg: humánerőforrás-szakértelem/tudás, etikus működés, vezetés és irányítás, üzleti érzék, konzultáció, kritikai értékelés, kommunikáció, globális és kulturális hatékonyság és kapcsolatmenedzsment” (SHRM 2016: 11). A

kommunikáció a személyközi kompetenciacsoportba tartozik, és a következő alkompetenciákat öleli fel:

- szóbeli kommunikáció;
- írásbeli kommunikáció;
- prezentáció;
- meggyőzés;
- diplomatikusság;
- objektív érzékelés;
- aktív, figyelmes hallgatás;
- hatékony, megfelelő időben történő visszajelzés;
- ösztönzés;
- hatékony tárgyalás;
- közösségi technológiák és média ismerete;
- közönségkapcsolatok (PR) (i.m. 46).

Egy kissé szokatlanabb megközelítést adnak Ulrich és társai (2013), amikor hat szerepként írják le azokat a képességeket, amelyekre a humánerőforrás területén dolgozó szakembereknek szükségük van. Ezek a következők: „stratégiai helyzet-meghatározó, hiteles aktivista, változásbajnok, újító és integráló, és a technológia híve” (i.m. 463). A jelen vizsgálat szempontjából a hiteles aktivista szerepe érdemel figyelmet, mivel annak középpontjában a kommunikációs képességek állnak. Ez a szerep a szerzők szerint az összes többi magját is képezi, mivel a humánerőforrás-specialisták minden alkalmazottal személyes kapcsolatban állnak egy szervezeten belül azért, hogy segítsék őket munkahelyi céljaik elérésében. Ebben a szerepkörben lehet a legnagyobb hatást kifejteni az alkalmazottak teljesítményre, illetve ennek alapján ítélik meg a hozzáértést is a közvetlen és távolabbi munkatársak. Az itt meghatározott négy alképesség közül három bekerült a fentebb megnevezett hat szerep legfontosabb képességeit összegző 20-as listába. Ezek a kapcsolatépítés és befolyásolás, a bizalom kiérdemlése és az önismeretre alapozott fejlődés képességei.

Az üzleti, technikai és tanácsadási képességeket emelte egy kompetenciakörbe Nickols és Bergholz (2012), mivel véleményük szerint ezekre van szüksége egy sikeres, önálló tanácsadónak. A tanácsadói munka lényege szerintük is szorosan kapcsolódik a kommunikációhoz, és többek között olyan alkompetenciákat igényel, mint a nyilvános beszéd, az üzleti levelezés, a személyközi kommunikáció, az aktív, figyelmes hallgatás vagy a felvételi elbeszélgetés képességei.

Magyarországon Tokár-Szadai (2013) végzett egy három szakaszból álló kutatást 2001 és 2012 között tanácsadók és ügyfelek körében. Az összehasonlíthatóság kedvéért a Höselbrath (2000) által használt 21 jegyet vizsgálta. A tanulmány megállapította, hogy a legfontosabb tulajdonságok és készségek a következők: kommunikációs készségek, csapatszellem, vállalkozói készségek, informatikai tudás és etikus viselkedés. A szerző az adott évtizedben a kompetenciák lassú változását figyelte meg, de jelentős különbségekről nem tudott beszámolni az első és az utolsó vizsgálat adatai alapján.

Ahogy az idézett irodalmak mutatják, a kommunikációs képességek minden modellben megjelennek, és a humánerőforrás területén dolgozó szakemberek alapkészségei közé tartoznak. Magas szintű alkalmazásuk elengedhetetlen a sikeres tanácsadói tevékenység végzéséhez.

### **3. Rokon szakmák és kommunikáció**

A humán erőforrás mesterképzésre gyakran jelentkeznek olyan hallgatók, akik már tanulmányaik alatt olyan területen dolgoznak, ahol az emberekkel történő bánásmód elsődleges feladataik közé tartozik. Az is előfordul, hogy a későbbiekben fognak olyan, nem a HR körébe tartozó foglalkozást választani, amelyben ezeket a képességeiket kiemelten kell kamatoztatniuk. Ezért érdemes pár gondolat erejéig kitérni arra, hogy milyen vizsgálatok születtek a kommunikációs készségekre vonatkozóan hasonló egyetemi képzések kapcsán.

Lang és van der Molen (2012) hét alapvető és öt magasabb szintű kommunikációs képességet különböztet meg pszichológia szakos egyetemi hallgatóknak írt könyvében. A kiadvány célja, hogy bemutassa a diákoknak a tanácsadást, és elősegítse annak egymás közötti gyakorlását. Egan (1994) alapján az alapvető képességek közé az alábbiak kerültek be: elemi szintű biztatás, kérdésfeltevés, átfogalmazás, érzelmek tükrözése, konkrétság, összegzés és a helyzet tisztázása. Ezek akkor használatosak, amikor a probléma azonosítása zajlik. A probléma új szempontú megközelítéséhez már a magasabb szintű képességek szükségesek, mint a fejlett empátia, a konfrontálódás, a pozitív újraértelmezés, a saját példák hozása és az egyenesség. Mivel a tanácsadás a humán erőforrás-gazdálkodás egyik fő tevékenysége, a fentebb felsorolt kommunikációs képességek fejlesztését szintén érdemes fontolóra venni az oktatás tervezése során.

Jugo (2017) a Commission on Public Relations Education (PR Oktatási Bizottság) 1999 és 2012 közötti beszámolóit összegzi tanulmányában. A legutolsó, 2012-es beszámoló, mely az Educating for Complexity címet viseli az egyetemi, mester szintű PR oktatásával foglalkozik. A jelentés szerint a gyakorló szakemberek és az oktatók egyetértettek abban, hogy „a legmagasabbra értékelt tudáselem az etikai, míg a legfontosabb képesség a »szóbeli és írásbeli nyelvhasználat kiválósága« (CPRE 2012: 8)” (Jugo 2017: 999).

### **4. A kommunikációs képességek fejlesztése és a személyiségjegyek**

Véleményünk szerint egy bizonyos fokú önérvényesítésre és magabiztosságra szükség van egy olyan foglalkozáshoz, amelyben gyakori helyzet, hogy a felek egyenlőtlenek. A tanácsadás során az ügyfél segítséget kér, vagyis pszichológiai szempontból aszimmetrikus a viszony közte és a tanácsadó között. Ugyanakkor az is előfordulhat, hogy a tanácsadót elvakítja az ügyfél presztízse vagy hatalmi helyzete, ezért önmagát látja alárendelt vagy előnytelen helyzetben. Az ügyfél elfogadása nem azt jelenti, hogy egyet kell érteni vele, hanem azt, hogy szakértőként kell fellépni vele szemben. Mészáros és társai (2016) szerint előfordul, hogy a tanácsadó „az ügyfél íródeákja” (i.m. 129) lesz, és annak ki nem mondott igényeit akarja kielégíteni, így tükrözve kívánságait. Ezt a helyzetet elkerülendő fontos az asszertív magatartás elsajátítása.

Felmerül a kérdés, hogy a kommunikációs képességek és az önérvényesítés mennyire vannak szoros kapcsolatban egymással. Egy török kutatócsoport ápolónőnek készülő egyetemi hallgatók körében megvizsgálta az önérvényesítés viszonyát a társadalmi támogatáshoz, a kontroll helyéhez (az egyén vagy külső tényezők irányítanak) és a kommunikációs képességekhez. Eredményeik azt mutatják, hogy „a kommunikációs képességek közvetlenül hatnak az önérvényesítésre, és egyben a legerősebb előrejelzői is annak. Ez egybevág más irodalmi adatokkal is, melyek szerint a jó kommunikációs képesség az egyik legfontosabb feltétele az önérvényesítésnek. Fejleszti a magabiztosságot, ha megtanuljuk, hogyan kommunikáljunk különböző helyzetekben” (Kukulu 2006: 36).

Az oktatók számára biztatóak azok a vizsgálatok is, amelyek a kommunikációs képesség viszonyát vizsgálják az önérvényesítéshez és a személyiségjegyek nagy ötöshez (extrovertáltság, kedvesség, lelkiismeretesség, érzelmi stabilitás és autonómia). Kuntze és munkatársai (2016) megállapították, hogy számukra is meglepő módon a fentebb megnevezett változók egyike sem tudja szignifikánsan előre jelezni a magas szintű kommunikációs

képességet a pszichológiát tanuló hallgatók körében. Ennek alapján kijelentették, hogy „a kommunikációs képességek elsajátítását nem befolyásolja a személyiség” (i.m. 39), vagyis a kommunikációs képzés egyformán hasznos mindenkinek, és eredménye független a személyiségjegyeiktől. A kutatók próbáltak magyarázatot találni erre, így azt feltételezték, hogy a megfelelő társasági viselkedés, amelyet gyakorta hoznak kapcsolatba az önérvényesítéssel, nem azonosítható azzal a képességgel, hogy valaki helyesen kommunikáljon szakmai szituációkban.

A Lubinszki (2004) által meghatározott általános intelligencia – amely három különálló képesség (szóbeli, számolási és térbeli) együttese – is megvizsgálható abból a szempontból, hogy az milyen módon jósolja meg a kommunikációs képességek fejlesztésének sikerét. Kuntze és társai újabb kutatásukban arra számítottak, hogy „a szóbeli intelligencia előre jelzi a jó kommunikációs képességeket” (Kuntze és társai 2018: 11), de eredményeik azt mutatták, hogy „egy alapszintű vagy haladó kommunikációs kurzus elvégzése után a szóbeli intelligencia már nem volt hatással az alapvető kommunikációs képességek szintjére” (i. m. 13–14).

Összegezve elmondhatjuk, hogy a kommunikációs képességek és az önérvényesítés összefüggenek egymással, és mivel a kommunikációs képességek tudnak szilárd alapot adni az erősebb önérvényesítésnek, ezért azokat kell fejleszteni. A kutatások tanúsága szerint sem az intelligencia, sem a főbb személyiségjegyek nincsenek hatással a kommunikációs képességek fejleszthetőségére, vagyis bárkiből lehet jobb kommunikátor.

## **5. Kommunikációs stílusok és nemi szerepek**

Fontos összefüggésre hívja fel a figyelmet Rosengren (2000), amikor azt mondja, hogy az egyén társadalmi helyzete nagyban meghatározza, hogy hogyan kommunikál. Bizonyos szerepek szorosan hozzátartoznak az emberhez, míg másokat megszerz. Az életkor, a nem, a bőrszín és a nemzetiség az első csoportba sorolhatóak, míg az iskolázottsághoz, végzettséghez, foglalkozáshoz kapcsolódó társadalmi szerepek a második csoportba tartoznak. A társadalmi diskurzusban az embereket nem érheti negatív megkülönböztetés azoknak a szerepeknek az okán, amelyeket betöltenek. Ugyanakkor az egyetemi diploma megszerzése, egy új foglalkozás vagy pozíció betöltése nem hozza automatikusan magával a kommunikációs stílus változását. Ezt figyelembe véve fontos szempont, hogy különböző kommunikációs szituációkban hogyan ütköznek össze a nemi szerepek és a szakmai szerepek a humánerőforrás-szakemberek esetében.

Kiterjedt tudományos kutatások igazolják, hogy alapvető különbségek vannak a női és férfi kommunikációs stílus között. A férfiak jellemzően direkttebbek, agresszívebbek és jobban érvényesítik az érdekeiket a kommunikáció során. Ők a nyelvet és a társalgást arra használják, hogy konkrét eredményeket érjenek el, például hogy hatalmat szerezzenek vagy megerősítsék társasági fölényüket (Maltz–Borker 1982; Leaper 1991; Mason 1994; Wood 1996; Mulac–Bradac–Gibbons 2001). A nők általában szemléletesebb, óvatosabb és udvariasabb nyelvet használnak, és ez különösen igaz konfliktusos helyzetekre (Basow–Rubenfield 2003), beszédük kevesebb erőt sugároz (Lakoff 1975), ritkábban vágnak közbe, mint a férfiak (Thorne–Henley 1975), és gyakran enyhítik a kijelentéseiket (Pearson 1985). A népszerű irodalomnak is kedvelt témája a női és férfi kommunikáció, de annak fókuszában inkább a társalgások alapvető céljai állnak. Tannen (1990) éles különbséget ír le, mivel szerinte a férfiak azért ellenségesek, mert ellentétes céljaik vannak, míg a nők a közös céljaik miatt együttműködőek. Gray (1992) is hasonló következtetésre jut, amikor azt írja, hogy a férfiak inkább célorientáltak, míg a nők elsősorban kapcsolatközpontúak. A nemekkel kapcsolatos sztereotípiákról ír Welbourne (2005), melyek szintén egybevágóak a nemek között meglévő kommunikációs különbségekkel és célokkal. Míg a férfiakat inkább a

domináns, erélyes, agresszív, magabiztos és érzelemmentes jelzőkkel illeti, addig a nőkre jellemző tulajdonságok az érzelmes, együttérző, lágy, érzékeny és szívélyes.

Azért érdemes külön figyelmet fordítani a társadalmi és nemi szerepek közötti különbségekre, mivel a humánerőforrás területén dolgozók nemi összetétele is változóban van. Ulrych különböző kutatókkal 1987 óta évente végez vizsgálatot a szakmára vonatkozóan, amely állításuk szerint így „a legátfogóbb globális, longitudinális humánerőforrás-kutatás” (Ulrich és társai 2013: 459). Sok más tény mellett azt is feltárták, hogy 1997 és 2012 között a férfiak aránya 70%-ról 38%-ra csökkent, míg értelemszerűen a nők aránya 30%-ról 62%-ra növekedett, vagyis a szakma rohamos mértékben nőiesedik el. Ez a tendencia még látványosabb volt 2007 és 2012 között. „Emellett fontos megjegyezni, hogy ugyanakkor a partnereknek 69%-a férfi volt, tehát a női humánerőforrás-tanácsadók gyakran dolgoznak férfakkal” (i. m. 459). Ebben a helyzetben a női hallgatókat kommunikációs téren is fel kell készíteni arra, hogy a férfi ügyfeleknek és partnereknek, akikkel szakmai kapcsolatba fognak kerülni, más a kommunikációs stílusuk.

## **6. Következtetések**

Meggyőződésünk, amit már az irodalmi áttekintéssel is alá tudunk támasztani, hogy egy kiváló humánerőforrás-szakembernek kiemelkedően jó kommunikációs képességekkel kell rendelkeznie. Ahogy a már említett SHRM-elemzés is állítja, már a karrier legelején is szükség van „pontos és hibátlan” kommunikációra (SHRM 2016: 47). Fontos cél lehet, hogy a hallgatók megtanulják saját kommunikációjukat könnyedén és rutinosan irányítani, és kényelmes eszközként tudják használni arra, hogy a partnerekkel kapcsolatokat építsenek, és szakmai segítséget nyújtsanak nekik. A későbbiekben egy olyan vizsgálatot tervezünk megvalósítani, amely feltérképezi, hogy egyetemünk Emberi Erőforrás Tanácsadó mesterképzésén milyen kommunikációs szükségletekkel rendelkeznek a hallgatók. Az eredmények és a szakirodalmi ajánlások összevetése után már ki lehet jelölni azokat a területeket, amelyek elsődleges fejlesztést igényelnek a számukra tervezett kommunikációs képzés során.

## Irodalom

- Basow, S. A.–Rubinfeld, K. 2003. “Troubles Talk”: Effects of Gender and Gender-Typing. *Sex Roles* 48(3-4): 183–187.  
<https://doi.org/10.1023/A:1022411623948> (letöltve: 2019.05.07.)
- Borgulya Istvánné Vető Á. Á. 2010. *Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- de Caluwé, L.–Reitsma, E. 2010. Competencies of Management Consultants: A Research Study of Senior Management Consultants. In: Buono, A. F.–Jamieson, D.W. (eds.): *Consultation for Organizational Change*. Charlotte, NC: Information Age Publishing, 15–40.
- Cohen, D. J. 2015. HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review* 25(2): 205–215.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.006> (letöltve: 2019.05.07.)
- CPRE Commission for Public Relations Education 2012. *Standards for a master’s degree in public relations: Educating for complexity*. PRSA Foundation.
- Egan, G. 1994. *The skilled helper: a problem-management approach to helping*. Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Gray, J. 1992. *Men are from Mars, Women are from Venus: a Practical Guide for Improving Communication and Getting What You Want in a Relationship*. New York: Harper Collins.
- Höselbrath, F. 2000. Die Umfrage – 623 Führungskräfte über das Eigenschaftprofil von Beratern und Managern in einem Sieben-Jahres Vergleich 1993/2000. In: Höselbrath, F.–Lay, R.–Arriortua, L.–Ignacio, J. (Hrsg.): *Die Berater: Einstieg. Aufstieg. Wechsel*. Frankfurt am Main: Institut für Management, Markt-und Medieninformation.
- Jugo, D. 2017. Trends in education of communication professionals: The perspective of educators and employers in Croatia. *Public Relations Review* 43: 998–1006.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.06.002> (letöltve: 2019.05.07.)
- Kukulu, K.–Buldukoğlu, K.–Kulakaç, Ö.–Köksal, C. D. 2006. The Effects of Locus of Control, Communication Skills and Social Support on Assertiveness in Female Nursing Students. *Social Behavior and Personality* 34(1): 27–40.
- Kuntze, J. et al. 2016. Big Five Personality Traits and Assertiveness do not Affect Mastery of Communication Skills. *Health Professions Education* 2: 33–43.
- Kuntze, J. et al. 2018. Mastery of Communication Skills. Does Intelligence Matter? *Health Professions Education* 4: 9–15. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hpe.2016.08.002> (letöltve: 2019.05.07.)
- Lang, G.–van der Molen, H. T. 2012. *Psychologische Gespreksvoering. Een basis voor hulpverlening*. Amsterdam, The Netherlands: Uitgeverij Boom/Nelissen.
- Lakoff, R. T. 1975. *Language and woman’s place*. New York: Harper & Row.
- Leaper, C. 1991. Influence and involvement in children’s discourse: Age, gender, and partner effects. *Child Development* 62: 797–811.
- Lubinski, D. 2004. Introduction to the special section on cognitive abilities: 100 years after Spearman’s (1904) “General Intelligence, ‘Objectively Determined and Measured’”. *Journal of Personality and Social Psychology* 86: 96–111.
- Maltz, D. N.–Borker, R. 1982. A cultural approach to male-female miscommunication. In: Gumpertz, J. J. (ed.): *Language and social identity*. Cambridge; Cambridge University Press.
- Mason, E. S. 1994. Gender differences in job satisfaction. *The Journal of Social Psychology* 135: 143–151.

- Mészáros A.–Budavári-Takács I.–Juhászné Klér A.–Torma K. 2016. A tanácsadás pszichológiája. In: Poór J. (szerk.): *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*. Budapest: Akadémiai Kiadó, 127–151.
- Mulac, A.–Bradac, J. J.–Gibbons, P. 2001. Empirical support for the gender as culture hypothesis: An intercultural analysis of male/female language differences. *Human Communication Research* 27: 121–152.
- Nickols, F. – Bergholz, H. 2012. The Consultant’s Competency Circle: A Tool for Gauging your Success Potential as an Independent Consultant. *Performance Improvement* 52(2): 37–41.
- Pearson, J. C. 1985. *Gender and communication*. Dubuque, I A: William C. Brown.
- Rosengren, K. E. 2000. *Communication. An introduction*. London: Sage Publication.
- Society for Human Resource Management. 2016. *SHRM elements for HR success: Competency model*.  
[https://www.shrm.org/LearningAndCareer/competency-model/PublishingImages/pages/default/SHRM%20Competency%20Model\\_Detailed%20Report\\_Final\\_SECURED.pdf](https://www.shrm.org/LearningAndCareer/competency-model/PublishingImages/pages/default/SHRM%20Competency%20Model_Detailed%20Report_Final_SECURED.pdf) (letöltve: 2019.05.07.)
- Tannen, D. 1990. *You Just Don’t Understand: Women and Men in Conversation*. New York: Ballantine Books.
- Thorne, B.–Henley, N. 1975. Difference and dominance: An overview of language, gender, and society. In: Thorne, B.–Henley, N. (eds.): *Language and sex: Difference and dominance*, Rowley, MA: Newbury House Publishers, 5–42.
- Tokár-Szadai Á. 2013. Tanácsadói szerepek, kompetenciák. *Vezetéstudomány* 44(3): 26–36.
- Ulrich, D.–Younger, J.–Brockbank, W.–Ulrich, M. D. 2013. The State of the HR Profession. *Human Resource Management* 52(3): 457–471.
- Watzlawick, P.–Beavin, J. H.–Jackson, D. D. 1969. *Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien*. (Eredeti cím: *Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*. W. W. Norton & Company, New York, 1967.) Bern: Huber.
- Welbourne, T. 2005. *Women “Take Care”, Men “Take Charge”: Stereotyping of U.S. Business Leaders Exposed*.  
[https://www.catalyst.org/system/files/Women\\_Take\\_Care\\_Men\\_Take\\_Charge\\_Stereotyping\\_of\\_U.S.\\_Business\\_Leaders\\_Exposed.pdf](https://www.catalyst.org/system/files/Women_Take_Care_Men_Take_Charge_Stereotyping_of_U.S._Business_Leaders_Exposed.pdf) (2019. 05.07.)
- Wood, J. T. 1996. *Gendered lives: Communication, gender and culture* (2nd ed.). Belmont, CA: Wadsworth.