



Integritás tanácsadó szakirányú továbbképzés

Együttműködés-fejlesztés és Kommunikáció oktatói kézikönyv

VII. Készségfejlesztés modul

Együttműködés-fejlesztés és Kommunikáció Oktatói kézikönyv

Szerzők:

Berta Judit (1. Együttműködés-fejlesztés)

Bajnok Andrea (2. Kommunikáció)

Lektorálta:

Kiadó:

A program az NKE Vezető- és Továbbképzési Intézete által indított „Integritás tanácsadó” szakirányú továbbképzés által, Európai Uniós forrásból, az ÁROP-1.1.21-2012-2012-0001 azonosító számú, „Korrupció megelőzése és a közigazgatás-fejlesztés áttekintése” című projekt keretében valósult meg.

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

Együtműködés-fejlesztés és Kommunikáció

Integritás tanácsadó szakirányú képzés 7. Készségfejlesztés modulja

RÉSZLETES TEMATIKA ÉS ÜTEMTERV A TANANYAG FELDOLGOZÁSÁHOZ

Képzési, fejlesztési célok: Az **Együtműködés-fejlesztés és Kommunikáció almodul célja** *egyfelől* olyan szociálpszichológiai és kommunikációs ismeretek közvetítése, melyek segítségével a leendő integritás tanácsadók könnyebben eligazodnak a csoportdinamikai folyamatok megértésében. Az almodul célja *másfelől* az egyéni és csoportos készségek elmélyítése és fejlesztése, az együtműködés és a kommunikáció hatékonyságát javító módszerek és technikák elsajátításával, melyekhez a szociálpszichológiai és a kommunikációs ismeretek jelentik a támaszt. Reményeink szerint a leendő integritás tanácsadók tájékoztató és tanácsadó munkájuk során alkalmazni tudják ezeket az ismereteket és technikákat. A tréning módszer az önismeret fejlesztésén túl arra is lehetőséget teremt, hogy a résztvevők a különböző személyiségtípusokhoz és problémahelyzetekhez is kulcsot találjanak. A tréning védett környezetet biztosít a résztvevők problémaérzékenységének és együtműködési készségének a fejlesztéséhez, melyeket saját szervezetükön belüli, és a partnerszervezetekkel közös feladatok elvégzése során is alkalmazni képesek.

Az almodul két fejezete az (1) együtműködés-fejlesztés és a (2) kommunikáció.

Minimumkövetelmények: Az egyes témákhoz kapcsolódó fogalmak és ismeretek megértése és elsajátítása, valamint a megszerzett



NEMZETI
KÖZSZOLGÁLATI
EGYETEM
A HAZA SZOLGÁLATÁBAN



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

ismeretekhez kapcsolódó együttműködési és kommunikációs technikák megismerése és gyakorlása, melyekkel a szervezet integritása erősíthető és növelhető.



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

1. EGYÜTTMŰKÖDÉS-FEJLESZTÉS - ELSŐ NAP 360 perc + szünetek

Téma	A téma feldolgozásának jellege	Képzési módszer	Kulcsfogalmak	Fejlesztendő készségek	Oktatástechnikai eszközök	Időkeret
Nyitó gyakorlat	önálló munka kiscsoportos feladatmegoldás közös megbeszélés	csoportos gyakorlat fogalomértelmezések	csoporthoz tartozás	ismerkedés, bizalom kialakítása	a résztvevőknek munkafüzet	30 perc
1.1 Csoporton belüli együttműködés	csoportos feladat kiscsoportos feladat közös megbeszélés nagy csoportos frontális munka	szituációs gyakorlat elméleti magyarázat	együttműködés, konformitás, azonosulás, csoportnorma, csoportkohézió, társas lazítás, potyautas-hatás	együttműködés, csoportos problémamegoldás, stratégia kidolgozása, hatékony munkamegosztás a csoporton belül, az információáramlás útjának a felismerése	a résztvevőknek munkafüzet, laptop és projektor, flip chart tábla + papír, toll, blue stic	90 perc
1.2 Csoportok közötti	csoportos feladat	szituációs gyakorlat	versengés, szociális	versengés, csoportos	a résztvevőknek munkafüzet,	130 perc

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

együtműködés	kiscsoportos feladat közös megbeszélés nagy csoportos frontális munka	elméleti magyarázat	identitás, in-group, out-group, minimális csoport	problémamegoldás, stratégia kidolgozása, hatékony munkamegosztás a csoporton belül, az erőforrásokban lévő különbségek felismerése,	laptop és projektor, flip chart tábla + papír, toll, blue stic	
1.3 Egyéni és csoportérdekek egyeztetése	csoportos feladat közös megbeszélés nagy csoportos frontális munka	szituációs gyakorlat elméleti magyarázat	társadalmi szerződés, zárt versengés, korrupció, viszonzás normája, kiegyensúlyozott an versengő, hiperversengő, társadalmi kontroll	együtműködés, versengés, csoportos problémamegoldás, stratégia kidolgozása, az információáramlás útjának felismerése	a résztvevőknek munkafüzet, laptop és projektor, flip chart tábla + papír, toll, blue stic	70 perc
1.4 A sikeres kooperációt megalapozó egyéni	páros feladat közös megbeszélés nagy csoportos	szituációs gyakorlat elméleti magyarázat	együtműködés, versengés, társas dilemma, tit for tat, cél-elvárás	együtműködés, versengés, stratégia kidolgozása, az erőforrásokban lévő	a résztvevőknek munkafüzet, laptop és projektor, flip	30 perc



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

jellegzetességek	frontális munka		elmélet, reciprok altruizmus, elmeteória	különbségek felismerése	chart tábla + papír, toll, blue stic	
Záró gyakorlat	önálló munka közös megbeszélés összefoglalás és zárás	önálló és csoportos gyakorlat, fogalomértelmezések	csoporton belüli és csoportok közti együttműködés, egyéni hozzájárulás	a tréningen szerzett tapasztalat hasznosíthatóságán ak felismerése	a résztvevőknek munkafüzet	10 perc

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

2. KOMMUNIKÁCIÓ - MÁSODIK NAP 360 perc + szünetek						
Téma	A téma feldolgozásának jellege	Képzési módszer	Kulcsfogalmak	Fejlesztendő készségek	Oktatás-technikai eszközök	Időkeret
Nyitó gyakorlat	kiscsoportos munka, csoportos megbeszélés	csoportos gyakorlat, egyéni értelmezésekkel	a kommunikáció tartalmi és kapcsolati síkja	verbális és nem verbális kommunikáció értelmezése	résztevői munkafüzet	30 perc
2.1 A kommunikáció mint problémamegoldás	Ismétlés és új ismeretek átadása, gyakorlás	páros helyzetgyakorlat, csoportos helyzetgyakorlat fogalomértelmezés	ágens, szintér, kód, kommunikatív kompetencia, nem verbális kommunikáció,	A résztvevők legyenek képesek az alapfogalmak definiálására, körülírására.	a résztvevőknek munkafüzet, flip chart tábla + papír, toll,	90 perc
2.2 Önérvényesítés és együttműködés	Önálló munka feladatlap segítségével Kombinált feladatmegoldás Kiscsoportos feladat, plénum előtt megbeszélés, új ismeretek	Önálló gyakorlat: önismereti teszt kitöltése egyéni és páros problémamegoldás	Önérvényesítés (asszertivitás), problémamegoldás, elkerülés, kompromisszum, alkalmazkodás kongruencia	A résztvevők legyenek képesek az egyes viselkedéstípusok közötti különbségek beazonosítására: A résztvevők legyenek képesek irányítani a	a résztvevőknek munkafüzet, flip chart tábla + papír, toll, blue stic	80 perc



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

	elsajátítása			kommunikációs helyzetek kimenetelét		
--	--------------	--	--	---	--	--



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

2.3 Hatékony kommunikáció	önálló és kiscsoportos feladatok, különböző kommunikációs technikák gyakorlása közös megbeszélés	Önálló gyakorlat szituációs gyakorlat, kombinált feladatmegoldás	A hallgatás különböző szintjei, különös tekintettel az aktív hallgatásra és az empatikus hallgatásra információtorzulás metakommunikáció	aktív hallgatás empátia	a résztvevőknek munkafüzet, flip chart tábla, toll,	130 perc
Zárás	Összefoglalás, értékelés és zárás	önálló és csoportos gyakorlat			a résztvevőknek munkafüzet	30 perc



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

Tartalomjegyzék

Bevezető.....	12
Fejlesztendő kompetenciák és a képzésen elvárt szint.....	13
A tananyag számonkérésének és a hallgatók értékelésének módja	14
A résztvevők számára ajánlott irodalom.....	15
Az oktatók számára ajánlott, és a tananyag kidolgozása során felhasznált irodalom.....	16
1. Együttműködés-fejlesztés	17
Nyitás	17
Nyitó gyakorlat: Milyen csoportokhoz tartozom	18
1.1. Csoporton belüli együttműködés	18
1.1.1. Csoportos feladat – Szajkóhukky.....	18
1.1.2. Kiscsoportos feladat – Ötszögtől a kerékig.....	21
1.1.3. Elméleti háttér a csoporton belüli együttműködés témaköréhez	26
1.2. Csoportok közti együttműködés.....	29
1.2.1. Csoportos feladat – Hidépítés	29
1.2.2. Kiscsoportos feladat – Egyenlőtlen erőforrások	31
1.2.3. Elméleti háttér a csoportok közti együttműködés témaköréhez.....	32
1.3. Egyéni és csoportérdek egyeztetése	35
1.3.1. Csoportos feladat – Társasutazás	35
1.3.2. Elméleti háttér az egyéni és csoportérdekek egyeztetése témakörhöz.....	38
1.4. A sikeres kooperációt megalapozó egyéni jellegzetességek.....	42
1.4.1. Páros feladat- Fogolydilemma	42
1.4.2. Elméleti háttér az egyének közötti együttműködés témaköréhez	44
Záró gyakorlat.....	47
2. Kommunikáció.....	49
Nyitás	49
Nyitó gyakorlat: Igaz – Hamis Bemutatkozás	49
2.1. A kommunikáció mint problémamegoldás	50
2.1.1. Páros gyakorlat – Egymással szemben	50
2.1.2. Páros gyakorlat - Rabszöktetés	50
2.1.3. A gyakorlatokhoz kapcsolódó elméleti háttér áttekintése.....	51
2.1.4. Önálló feladatmegoldás – Hans, az okos ló	53
2.1.5. Az emberi kommunikáció nem verbális dimenziói	55
2.2. Önérvényesítés és együttműködés	57
2.2.1. Önálló feladat – Thomas - Kilmann kérdőív	57
2.2.2. Kombinált feladatmegoldás – Tehén Afrikában	60
2.2.3. A témához kapcsolódó elméleti háttér	62
2.3. Hatékony kommunikáció	67
2.3.1. Önálló feladat – Hány éves a nő?.....	67
2.3.2. Kiscsoportos gyakorlat – A hallgatás tudománya.....	68



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

2.3.3. Kombinált szituációs gyakorlat – Össze kell rakni	68
2.3.4. A témához kapcsolódó elméleti háttér	71
Záró gyakorlat	75



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

Bevezető

A **Készségfejlesztés modul** három almodulból, illetve az almodulokhoz kapcsolódó tréningorozatból áll: (1) Együttműködés-fejlesztés és Kommunikáció, (2) Szervezeti kommunikáció, (3) Konfliktuskezelés.

Az almodulokra épülő tréningek közös kiindulópontja szerint a személyiségben kialakult attitűdök a csoporthelyzetekben létrejövő élmények hatására elmozdíthatók, javíthatók, a hatékony együttműködési készség, a kommunikáció, a konfliktuskezelés fejleszthető mind az egyén, mind a szervezet szintjén. Ezek a kompetenciák hozzájárulnak a szervezet kielégítő működéséhez, a szervezeti integritás megőrzéséhez és erősítéséhez.

Az együttműködés-fejlesztő tréning az együttműködést annak négy szintje szerint tárgyalja: csoporton belüli, csoportok közötti, egyén és csoport, valamint egyén és egyén viszonylatában. Mind a négy téma elsődleges célja az együttműködési helyzetekben azonosítható stratégiák tudatosítása, az adekvát és nem megfelelő viselkedési módok elkülönítése. A csoporton belüli és csoportok közötti együttműködés szintjén azokra a csoportképző és –fenntartó törvényszerűségekre mutatnak rá a tréningen végzett gyakorlatok, amelyek általában irányítják az egyén viselkedését, a saját csoporttal való kooperációt serkentik, a külső csoporttal való együttműködést nehezítik. Az egyén és csoport viszonylatában a tréning azokra a lehetőségekre fókuszál, amelyek az egyéni- és csoportérdek egyeztetését facilitálják a közös cél elérésének érdekében. Külön témaként szerepel a csoporton belüli szövetségek hatásának azonosítása, amely jelentősen megnehezítheti a kooperációt, és amelynek láthatóvá tétele segítheti a csoporton belüli integritás elérését. A negyedik témakör, amely az egyéni jellemzők befolyását vizsgálja a másik féllel való együttműködésre, azokat a személyes tulajdonságokat emeli ki, amelyek nélkülözhetetlenek a hatékony kooperációhoz egyén és egyén között, illetve csoportszinten.

A kommunikációs tréning – az alapvető fogalmak ismertetésén és elmélyítésén túl – elsősorban a kommunikációs készségek fejlesztésére fókuszál. A leendő integritás tanácsadók számára különösen fontos ezeknek a készségeknek a megerősítése, hiszen a korrupciós kockázatokra vonatkozó bejelentések fogadásával és kivizsgálásával kapcsolatos feladatok elvégzése kongruens viselkedést igényel. A tájékoztató és a tanácsadó tevékenység kizárólag hiteles kommunikációval eredményes. A kommunikáció a problémamegoldás eszköze, a problémamegoldás során a résztvevők felkészültségeket (tudásokat, véleményeket) osztanak meg egymással. A felkészültségek megosztása – vagyis a kommunikáció – tudásközösséget eredményez. Az integritás szempontjából a tudásközösségben való részvételnek és részesedésnek a legfontosabb jellemzői az önérvényesítés, a hitelesség, az aktív hallgatás, és az empátia. Az együttműködő, hatékony kommunikáció során – ezekre a képességekre van leginkább szükség.



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

Fejlesztendő kompetenciák és a képzésen elvárt szint

Együttműködés: a kompetenciával rendelkező személy képes a másik féllel való hatékony, közös feladatmegoldásra, konstruktívan vesz részt a problémahelyzetekben, képes az egyéni vagy csoportszintű érdekek egyeztetésére - a hallgató képes a csoport által meghatározott szabályok és normák követésére, és előmozdítja a kooperatív megoldási lehetőségeket.

Versengés: a kiegyensúlyozottan versengő személy képes elkülöníteni azokat a helyzeteket, ahol versengésre van szükség a hatékony problémamegoldáshoz, illetve ahol az együttműködés a célravezető. Felismeri, hogy mely helyzetekben van pozitív hatással az egyéni vagy csoportos versengés a teljesítményre, és azokban képes a saját vagy a csoport érdekeit szolgáló viselkedésmódok alkalmazására - a hallgató azonosítani tudja a versengés megfelelő formáját, és felismeri, hogy ennek milyen pozitív hatásai vannak a saját csoporttal való azonosulásra, illetve a közös teljesítményre.

Csoportos problémamegoldás: a csoportban történő munkavégzés és az egyéni feladatmegoldás különbségeinek azonosítása, a csoport közös problémamegoldásának értelmezése a csoportszinergia keretein belül - a hallgató a csoporthelyzetekben képes felismerni, hogy a csoporttagok közös feladatmegoldása nem egyszerűen az egyéni hozzájárulások összege, hanem a csoportok -működésmódjuknál fogva- többleteredményt adnak hozzá a végső megoldáshoz.

Stratégia kidolgozása: a kompetenciával rendelkező személy képes egy feladathelyzetben a lehetséges megoldási módok felvázolására, illetve a leghatékonyabb alternatíva kiválasztására és kivitelezésére - a hallgató egyéni helyzetben felismeri az előtte álló lehetőségeket és adekvát választás után elköteleződik egyik mellett, csoporthelyzetben aktívan közreműködik a közös megoldási módok keresésében, illetve annak megfelelő végrehajtásában.

Hatékony munkamegosztás a csoporton belül: a közös cél elérésének érdekében a csoport tagjai képesek kiválasztani a megfelelő embereket az egyes részfeladatok végrehajtására, illetve hatékonyan moderálják a közös munkát - a hallgató képes reálisan megítélni, hogy mely egyéni kompetenciáival, ismereteivel tud hozzájárulni a sikeres feladatmegoldáshoz, kapcsolódni képes a mások által végzett munkafázisokhoz, illetve részt vesz a közös munka irányításában

Az információáramlás útjának felismerése: a csoporton belüli adekvát információátadás lényegi részét képezi az együttműködő feladatmegoldásnak. Megfelelő információáramlás nélkül a csoporton belüli bizalom, a csoportkohézió gyengülésnek indulhat. A kompetenciával rendelkező személy képes felismerni, hogy az információ mely személyeken keresztül juthat el hozzá, illetve ő maga milyen szerepet játszik a tudásanyag átadásában - a hallgató képes



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

annak beazonosítására, hogy a csoporton belül milyen úton áramlik az információ, tudatosítja, hogy a nem megfelelő információátadás gátolja a konszenzus kialakítását, ezért adekvát módon lép be a tudásanyag továbbításának folyamatába.

Az erőforrásokban lévő különbségek felismerése: a kompetencia lényege annak felismerése, hogy mi az az eszköz, információ, lehetőség, amihez az egyénnek vagy a saját csoportnak nincsen hozzáférése, de a másik személynek vagy csoportnak igen (és fordítva), ezért a másik féllel való megfelelő tárgyalások segíthetnek az erőforrások közös használata révén történő megoldások kialakításában mindkét személy vagy csoport számára – a hallgató képes beazonosítani az egyének vagy csoportok közötti különbségeket a rendelkezésre álló erőforrásokban, együttműködő stratégia alkalmazásával hajlandó saját eszközeit megosztani a másik személlyel vagy csoporttal, illetve megfelelő módon képes tárgyalni a másik fél erőforrásainak igénybevételéről.

Kommunikatív kompetencia: a kommunikatív kompetencia fogalma mindig csak egy adott közösségben és egy adott szinten értelmezhető: ott rendelődnek hozzá azok a képességek vagy tudások, melyeket a csoport „ideálisnak” tekint, normaként fogad el. Ilyen tudás lehet például a szleng vagy az argó ismerete, vagy egy tudomány nyelvének az ismerete, de egy adott közösségben vagy térben elvárásként jelenhet meg akár a hangerő mértéke is. A kommunikatív kompetencia lényege a helyzetnek megfelelés. Ennek a kompetenciának a fejlesztése az ön- és csoportismeret elmélyítésére épül, az alapfogalmak megismerésével és a verbális és nem verbális kommunikációs stratégiák ismeretének bővítésével – a hallgató különböző, munkahelyi helyzetekben alkalmazható kommunikációs technikákat sajátítja el.

Önérvényesítés: a problémamegoldás során a hatékony, önérvényesítő együttműködés megvalósítása a cél, melynek eszköze az együttműködő kommunikáció – a hallgató képes megérteni és elfogadni a másik fél érdekeit, és kompromisszumok helyett konszenzusra törekszik a közös cselekvés megvalósítása érdekében.

Empátia: az empátiás készség erősen függ a személyiségtől, annak pillanatnyi állapotától, ugyanakkor fejleszthető, elmélyíthető. A résztvevők aktív hallgatás alkalmazásával képesek a legapróbb nem verbális jelzések érzékelésére és megértésére, a beleérző készség fejlesztése által a másik fél szándékait, érzéseit pontosabban felismerik.

Számonkérés és értékelés

A tananyag számonkérésének a módja: házi dolgozat, a házi dolgozat témája: *Saját kompetencia fejlesztésének terve és bemutatása*



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

A dolgozatban a következő kérdéseket ajánlott megválaszolni:

- A tréning anyagában szereplő kompetenciák közül melyen szeretne leginkább változtatni?
- Miért tartja indokoltnak, hogy e kompetenciája fejlődjön?
- Hogyan kívánja fejleszteni és legkorábban mikor lesz ennek a fejlesztésnek eredménye?
- Milyen eredményt vár a fejlődéstől?
- Milyen munkahelyi tevékenységeket érint leginkább ez a kompetencia?

Formai követelmények: 3-5 oldal (maximum 7000 karakter szóközzel), 12-es betűméret, 1,5-es sorköz

Leadási határidő: 2013. május 31. Bajnok.Andrea@uni-nke.hu email címre

A hallgatók értékelésének a módja:

1. A hallgató aktivitása az Együttműködés-fejlesztés tréningen 0-10 pont
2. A hallgató aktivitása a Kommunikáció tréningen 0-10 pont

A tréningeken mutatott aktivitásra kapható 10 pont a következőkből tevődik össze:

- a résztvevő aktivitása a gyakorlatok során: 0-4 pont
- a résztvevő aktivitása a gyakorlatok megbeszélése során: 0-4 pont
- a résztvevő aktivitása a feladatokra való önkéntes jelentkezésben: 0-1 pont
- az időkeretek betartása: 0-1 pont (késés, távolmaradás a tréning egy részéről)

3. Házi dolgozat eredménye 0-10 pont

Értékelés:

- 0 – 10 pont nem teljesítette
- 11 – 20 pont megfelelt
- 21 – 30 kiválóan megfelelt

A résztvevők számára ajánlott irodalom:

Báger, G. (2012). *Korrupció: büntetés, integritás, kompetencia*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Berki, Z. (szerk.). (2003). *Korrupció Magyarországon II*. Transparency International Magyarországi Tagozata Egyesület, Budapest.

Buda, B. (1986). *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei*. Tömegkommunikációs Kutatóközpont, Budapest



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

- Forgács, J.** (1989). *A társas érintkezés pszichológiája*. Gondolat Könyvkiadó, Budapest.
- Hunyady Gy., Székely, M.** (szerk.). (2003). *Gazdaságpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Horányi, Ö.** (1999). A kommunikációról. In: Béres I.–Horányi Ö. (szerk.), *Társadalmi kommunikáció*. Budapest, Osiris, 22–34.
- Jenei, Á.** (2010): *Időgazdálkodás és önkormányzati kommunikáció*. Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége, Budapest
- Knapp, M. L.** (2003). A nem verbális kommunikáció. In Horányi Ö. (szerk.) *Kommunikáció I-II. A kommunikáció világa*. GeneralPress, Budapest
- Kránitz, M.** (szerk.). (2000) *Korrupció Magyarországon I*. Transparency International Magyarországi Tagozata Egyesület, Budapest.
- Lencioni, P.** (2009). *Kell egy csapat. A sikeres együttműködés 5 akadály*. HVG Könyvek, Budapest.
- Rab, V., Deák, A.** (szerk.) (2010). *Együttműködés - versengés*. Gondolat Kiadó, Budapest.

Az oktatók számára ajánlott, és a tananyag kidolgozása során felhasznált irodalom:

- Bereczkei, T.** (2003). *Evolúciós pszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Bereczkei, T., Tóth, P.** (2010). A korrupció mint a vetélkedés és együttműködés sajátos formája. In: Rab, V., Deák, A. (szerk.). *Együttműködés - versengés*. Gondolat Kiadó, Budapest.
- Buda, B.** (1986). *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei*. Tömegkommunikációs Kutatóközpont, Budapest
- Czibor, A.** (2010). Együttműködő és versengő viselkedés megjelenése a közjavak-játékban. In: Rab, V., Deák, A. (szerk.). *Együttműködés - versengés*. Gondolat Kiadó, Budapest.
- Forgács, J.** (1989). *A társas érintkezés pszichológiája*. Gondolat Könyvkiadó, Budapest.
- Fülöp, M.** (1994). *A versengésre vonatkozó tudományos és implicit elméletek*. Kandidátusi értekezés. Budapest.
- Fülöp, M.** (2001). A versengés szerepe. *Új Pedagógiai Szemle*, november. 3-17.
- Fülöp, M.** A korrupció és versengés. mek.oszk.hu/07900/07999/pdf/fulop_marta.pdf
- Fülöp, M.** (2008) Verseny a társadalomban – verseny az iskolában. In: Benedek, A., Hungler, D. (szerk.): *Az oktatás közügy (a VII. Nevelésügyi Kongresszus programja)*. Művészetek Palotája – Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem. Budapest. 2008. 51-74.
- Hankiss, E.** (1983). *Társadalmi csapdák és diagnózisok*. Magvető Könyvkiadó, Budapest.
- Hewstone, M., Stroebe, W., Codol, J-P., Stephenson, G.M.** (1997). *Szociálpszichológia*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

- Horányi, Ö.** (1999). A kommunikációról. In: Béres I.–Horányi Ö. (szerk.), *Társadalmi kommunikáció*. Budapest, Osiris, 22–34.
Interneten: http://communicatio.hu/konyvek/beres_horanyi_tarsadalmi_kommunikacio/tartalom.htm
- Horányi, Ö.** (szerk.) (2007). *A kommunikáció mint participáció*. Budapest, Typotex Kiadó.
- Hunyady Gy., Székely, M.** (szerk.). (2003). *Gazdaságpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Jenei, Á.** (2010). Időgazdálkodás és önkormányzati kommunikáció. Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége, Budapest
- Knapp, M. L.** (2003). A nem verbális kommunikáció. In Horányi Ö. (szerk.) *Kommunikáció I-II. A kommunikáció világa*. GeneralPress, Budapest
- N. Kollár, K.** (2004). *Feladatvégzés csoportban, versengés és együttműködés*. In: N. Kollár, K., Szabó, É. (szerk). *Pszichológia pedagógusoknak*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Paál, T.** (2010). A szociális intelligencia szerepe az együttműködésben és a versengésben. In: Rab, V., Deák, A. (szerk.) *Együttműködés - versengés*. Gondolat Kiadó, Budapest.
- Rosenberg, M. B.** (2001). *A szavak ablakok vagy falak: erőszakmentes kommunikáció*. Agykontroll Kft
- Rudas, J.** (2004). *Delfi örökösei. Önismereti csoportok-elmélet, módszer, gyakorlatok. 6. kiadás*. Dico Kiadó és Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest.
- Rudas, J.** (2009). *Javne örökösei. Fejlesztő tréningcsoportok – elvek, módszerek, gyakorlatcsomagok*. Lélekben Otthon Kiadó, Budapest
- Tomasello, M.** (2002). *Gondolkodás és kultúra*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Tóth, P.** (2003). A korrupció mint adaptív stratégia. In: Berki, Z. (szerk.). *Korrupció Magyarországon II*. Transparency International Magyarországi Tagozata Egyesület, Budapest.
- Watzlawick, P., Beavin, J.A., Jackson, D.D.** (2003). A kommunikáció két axiómája. In: Horányi, Ö. (szerk.) (2003). *Kommunikáció I-II. A kommunikáció világa*. GeneralPress, Budapest

1. Együttműködés-fejlesztés

Nyitás

- adminisztráció, a résztvevők üdvözlése, ismerkedés



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

- a téma felvezetése, a modul ismertetése, a tréning kereteinek (időtartam, szünetek, követelmények) megbeszélése

Nyitó gyakorlat: Milyen csoportokhoz tartozom

A gyakorlat célja: ismerkedés és bizalomépítés a tréningcsoport tagjai között; a csoporttagság fontosságának felismerése, pozitív vagy negatív hatásának tudatosítása; a csoporthoz tartozás élményének előfeszítése a későbbi feladatokban való hatékony részvétel érdekében

A gyakorlat menete: a tréner a következő kérdést intézi a résztvevők felé: milyen csoportok tagjának tartja magát? (ez bármilyen csoport lehet, társadalmi, foglalkozási, életkori, érdeklődésbeli, stb.) Pozitívnak vagy negatívnak tartja-e, hogy abba a csoportba tartozik? Milyen előnyökkel vagy hátrányokkal jár a csoporttagság?

A tréner megkéri a résztvevőket, hogy töltsék ki a munkafüzetben található 1. táblázatot a feltett kérdések alapján. Ezt követően 4-5 fős csoportokat alakít ki a résztvevőkből, és megkéri őket, beszéljék át egymással, ki mit írt fel.

A gyakorlat megbeszélése: a kiscsoportos megbeszélés után a tréner a teljes csoport előtt kérdéseket tesz fel a kiscsoportokon belül szerzett tapasztalatokról: mennyire voltak hasonlóak vagy egyezők a csoportok, amelyeket a tagok felsoroltak? milyen típusú csoportokat említettek? inkább pozitív, vagy inkább negatív értékeket kapcsoltak a csoporttagsághoz? milyen általánosan megfogalmazható előnyök és hátrányok jelentek meg a kiscsoportos megbeszélésen?

1.1. Csoporton belüli együttműködés

1.1.1. Csoportos feladat – Szajkóhukky

A gyakorlat célja: a feladat célja, hogy a csoporttagok olyan helyzetet modellezzenek, amikor együttműködő stratégia alkalmazására van szükség egy közös cél elérésének



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

érdekében. A sajátélmény segít a csoporton belüli kooperáció összetevőinek, illetve a saját hozzájárulás fontosságának tudatosításában.

A gyakorlat menete: a tréner a résztvevők beavatása nélkül a termen kívül elhelyezi Lewis Carroll: Szajkóhukky c. versének szövegét egy nyomtatott lapon. Felkéri a csoport tagjait, hogy válasszanak maguk közül valakit, aki az írnok szerepét fogja betölteni, de azt nem közli, hogy mi lesz a személy konkrét feladata. Ezen kívül három személyt kér fel megfigyelő szerepére.

Lewis Carroll: Szajkóhukky
(fordította: Weöres Sándor)

Volt egy brillós, a csuszbogó,
Gimbelt és gált távlengibe,
Minden mimicre purrogó,
Mómája ingibe.
„Vigyázz, jön Szajkóhukk, fiam!
Foga maró, karma furó!
Ügyelj, Csapcsip madár zuhan
S a brunkós Bromboló!”
Markában nyüszítő penge reng,
Elrágdos minden manxomot.
A tamtam-fánál megpihent,
Mély gondjába rogyott.
Állt fergető eszmék körén,
S jött Szajkóhukk, nézése láng,
Nagy káka-törzsek erdején
Bugyborékolva ráng.
Bal, jobb! Bal, jobb! És át meg át
Nyüszítő penge nyekdes, nyikol,
Fejét veszi, máris viszi,
S eldiadalogol.



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

„Szajkóhukk már nem él, fiam?
Karomba, lándzsás pöszöröm!
Dicsdús nap, ó! Jahé! Jahó!”
Csuklorkant az öröm.
Volt egy brillós, a csuszbogó
Gimbelt és gált távlemben,
Minden mimicre purrogó,
Mómája ingibe.

A tréner közli a csoporttagokkal, hogy a folyosó falára kiragasztott egy verset, melynek szövegét az írnoknak kijelölt személynek teljesen pontosan (húen visszaadva a szöveg nyelvezetét, a helyesírást és a központozást is) fel kell írnia egy flipchart lapra úgy, hogy nem hagyhatja el a termet. A játék résztvevőinek ki kell dolgoznia egy stratégiát arra vonatkozóan, hogy hogyan juttatják el a vers szövegét az írnokhoz, miközben az írnok nem kérdezhet, a szöveget a falról nem vehetik le, és nem is fényképezhetik le azt. Két megfigyelő távozik a csoporttal, amikor a vers megkeresésére indulnak, és az a feladatuk, hogy megfigyeljék,

- hogyan fogott hozzá a csoport a feladathoz
- milyen lehetőségeket fogalmaztak meg, majd vetettek el
- volt-e olyan csoporttag, aki dominálta a döntést
- mit tettek hozzá az egyes csoporttagok a megoldáshoz

Egy megfigyelő a teremben marad, és azt felügyeli, hogy a résztvevők az instrukcióknak megfelelően hajtsák végre a feladatot, illetve megfigyeli, hogy a „befogadói oldalon”, azaz az írnoknál milyen problémák lépnek fel.

A feladat megoldására 20 percük van a résztvevőknek, melynek letelte után a megfigyelők összevetik az írnok által leírt verset az eredeti szöveggel.

A gyakorlat megbeszélése: Mi okozott nehézséget a feladatban? Milyen lehetséges stratégiákról esett szó a feladat megkezdésekor? Mi alapján választották ki a végső módszert? ki milyen módon járult hozzá a sikerhez? milyen tényezők segítettek, illetve hátráltatták az együttműködést?

A feladat segítségével fejlesztendő kompetenciák: együttműködés, csoportos problémamegoldás, stratégia kidolgozása, hatékony munkamegosztás a csoporton belül

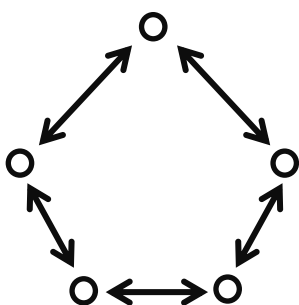


ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

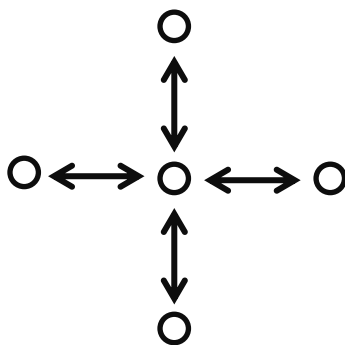
1.1.2. Kiscsoportos feladat – Ötszögtől a kerékgig¹

A gyakorlat célja: a hatékony feladatmegoldás vizsgálata előre megszabott kommunikációs alakzatoknak megfelelően, a különböző kapcsolati sémákban való működés hatásának megtapasztalása a csoportmunkával és a feladattal kapcsolatos elégedettségre

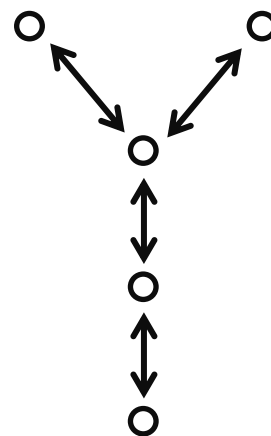
A gyakorlat menete: a tréner a résztvevőket 5 fős csoportokba osztja (ha valaki kimarad, az megfigyelőként működik). A flipchartra felrajzolja azokat a kapcsolati sémákat, amelyek mentén az egyes csoportok működni fognak:



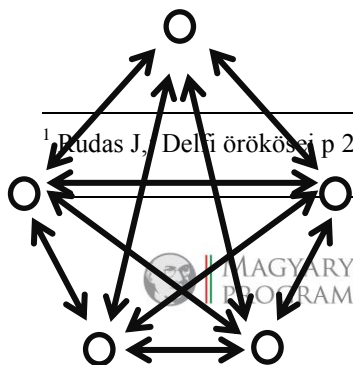
ÖTSZÖG



KERESZT



IPSZILON



¹ Pudas J., Delhi öröksége p 246-248.



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001



LÁNC

KERÉK

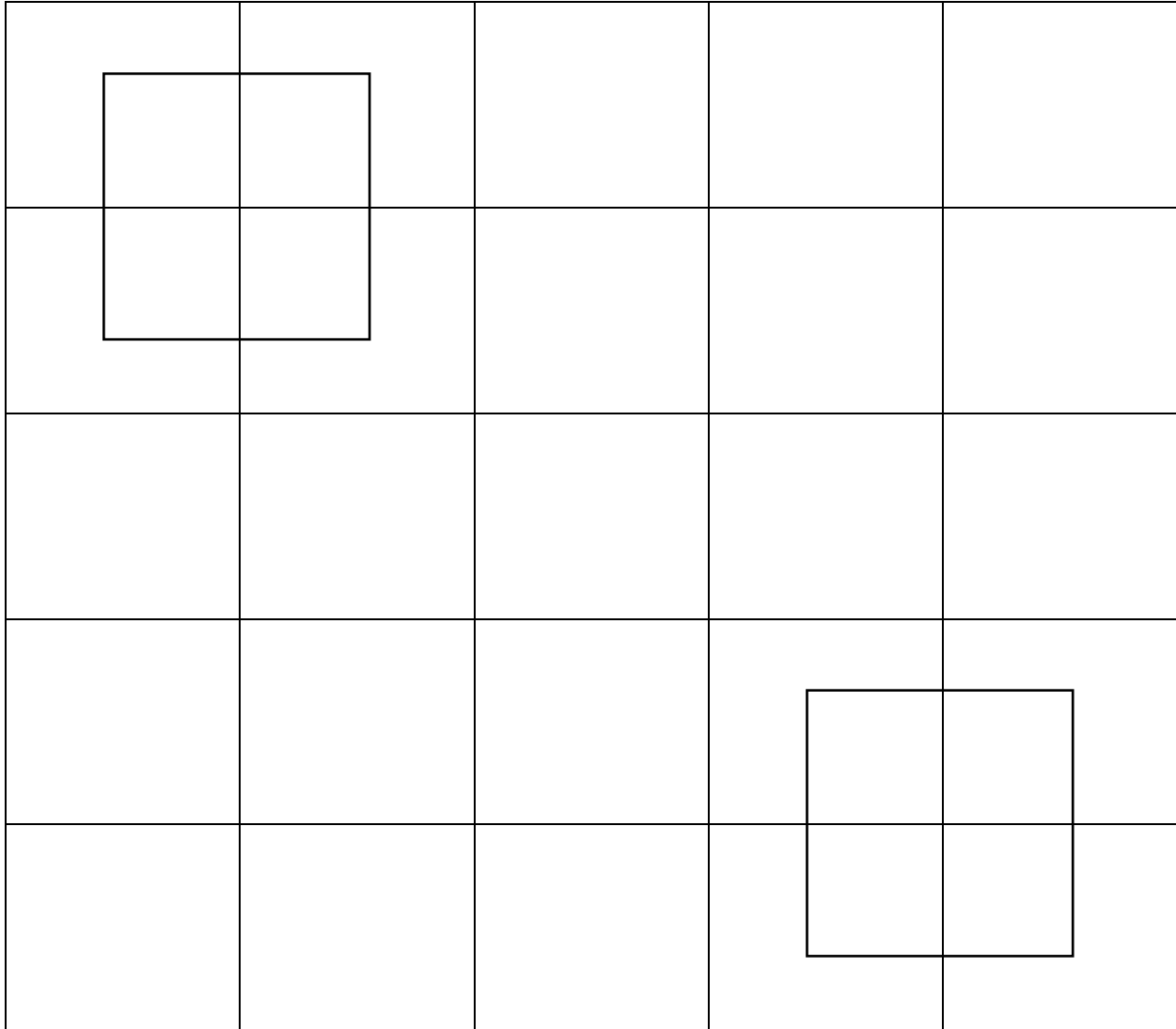
Az ábrákon a személyeket összekötő nyilak mutatják a kommunikáció lehetséges útját. Azok a résztvevők, akik nincsenek összekötve, közvetlenül nem kommunikálhatnak egymással, csak azokon a személyeken keresztül, akikkel van vonallal jelzett kapcsolatuk.

Ha van elég hely, érdemes a résztvevőket az alakzatoknak megfelelően leültetni, illetve a flipcharton lévő ábrákba a neveket is beírni, így még szemléletesebb, hogy ki kivel kommunikálhat.

Minden csoportnak az a feladata, hogy konszenzusra jusson abban, hogy az alábbi ábra hány négyzetet tartalmaz (a helyes megoldás: 65):



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001



A résztvevők csak papírra leírt üzenetekkel kommunikálhatnak egymással, az üzeneteket csak annak adhatják tovább, akivel a rájuk vonatkozó kapcsolati séma alapján összeköttetésben állnak. Mindenki csak az általa leírt üzenetet adhatja tovább, tehát ha kap egy információt, és azt szeretné továbbküldeni, újra le kell írnia. A konszenzust akkor éri el, ha minden csoporttag egyetért a négyzetek számával, és egyetértéséről megerősítő üzenetet küldött.



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

A szabályok ismertetése után a csoportok egyszerre látnak munkához. A megfigyelők és a tréner közben felügyelik a szabályok betartását és mérik az időt. Amikor egy csoport elkészült a feladattal, lejegyezzük a felhasznált időt és az elküldött üzenetek számát, illetve a résztvevők kitöltenek egy elégedettséget mérő skálát (munkafüzet 1.1.2.):



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

Kérjük, hogy minden tulajdonságpárnál a megfelelő szám bekarikázásával jelölje véleményét a most befejezett gyakorlatról!

jó	1	2	3	4	5	6	7	rossz
sikeres	1	2	3	4	5	6	7	kudarcos
érdekes	1	2	3	4	5	6	7	unalmas
hasznos	1	2	3	4	5	6	7	haszontalan
kellemes	1	2	3	4	5	6	7	kellemetlen
szórakoztató	1	2	3	4	5	6	7	idegesítő
élénk	1	2	3	4	5	6	7	bágyadt

Adja össze a bekarikázott számokat (az összeg 7 és 49 között lehet), majd ossza el az eredményt 7-tel. Ez az egyéni átlag, amely a feladattal való elégedettségének mértékét mutatja.

A tréner kérje meg a csoportokat, hogy az egyéni átlagokat az csoportokon belül adják össze és osszák el 5-tel, így megkapjuk a csoportátlagokat. Minél alacsonyabb ez a szám, annál magasabb fokú az elégedettség a csoporton belül.

Az összes adatot a következő táblázatban rögzítjük:

	Hatékonyság		Elégedettség
	idő	üzenetek száma	csoportátlagok
ötszög			
kereszt			
ipszilon			
lánc			
kerék			



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

A gyakorlat megbeszélése: vannak-e különbségek a különböző kommunikációs alakzatban működő csoportok között gyorsaságban, hatékonyságban, elégedettségben? Mi befolyásolta a sikerességet? Mi okozta a csoportokban az elégedettséget, vagy éppen annak hiányát? Összefügg-e a hatékonyság és az elégedettség?

A feladat segítségével fejlesztendő kompetenciák: együttműködés, csoportos problémamegoldás, az információáramlás útjának felismerése

1.1.3. Elméleti háttér a csoporton belüli együttműködés témaköréhez²

Egyéni tulajdonságaink, vágyaink, elképzeléseink sokban különböznek a többi emberétől, mégis amikor egy csoport tagjaként működünk, többé-kevésbé képesek vagyunk arra, hogy ezeket háttérbe szorítsuk a csoport sikeres funkcionálása érdekében. A konformitás, a másokhoz való alkalmazkodás képessége biztosítja számunkra, hogy együtt tudjunk működni egy csoport többi tagjával.

A kérdés, hogy mi készíti bennünket arra, hogy ne a saját igényeinket, szokásainkat vigyük keresztül, hanem alkalmazkodjunk egy csoport normáihoz? A csoport hatékony működéséhez elengedhetetlen, hogy bizonyos mértékű közös megegyezés alakuljon ki a tagok között, és erre a csoport hajlandó megfelelő erőfeszítést tenni. Amikor kialakul egy közösség, szinte automatikusan elkezdnek formálódni a közös viselkedésmódok, szabályok, értékek és célok.

A csoportnormákhoz való igazodás hátterében annak az emberi szükségletnek a hatása áll, melynek értelmében szeretünk hasonlítani más emberekhez, és arra törekszünk, hogy mások elfogadjanak minket. A közösen vallott célok és normák a csoporttagokat egységes cselekvésre ösztönzik. A formálódás folyamatának eredménye a csoporttal történő azonosulás, azaz a csoporttagok elköteleződése a közösség iránt, illetve a csoport munkájáért, tevékenységéért, céljaiért érzett felelősség. Ha egy személy következetesen ellenáll ennek a formálódásnak, azt kockáztatja, hogy a csoport többi tagja elutasítja őt, vagy akár kizárják őt a csoportból.

² felhasznált szakirodalom: Czibor, 2010; Forgács, 1989; N. Kollár, 2004



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

A csoportkohézió úgy definiálható, mint a csoport céljaihoz és normáihoz való elköteleződés, illetve a többi taghoz és a közösséghez fűződő pozitív érzelmek mértéke. Egy csoport tagjai nem tekinthetők egyformán elkötelezettnek csoportjuk iránt, hiszen nem minden egyén számára nyújtja ugyanazt a csoporttagság. Ha például egy csoportba való bekerülés nehéz, az egyén sokkal értékesebbnek tartja csoporttagságát, és inkább válik elkötelezetté.

A csoporton belüli kohézió kialakítása és fenntartása nagy jelentőséggel bír, ugyanis a pozitív érzelmek megléte a csoport teljesítményét nagy mértékben módosíthatja. Egy olyan csoportban, ahol az egyének jól érzik magukat, kedvelik a társaikat, a közösség céljai saját megítélésük szerint is fontosak, inkább hajlamosak lesznek az együttműködésre, és könnyebben motiválhatóak. A kooperáció eredményeképp pedig még inkább nő a csoport tagjai közötti összetartozás érzése.

A csoportban történő működésmód tehát befolyással bír a teljesítményre, mellyel kapcsolatos az az általános megfigyelés, hogy amikor egy csoport tagjai közösen dolgoznak egy feladat megoldásán, a legtöbb esetben még a rutinszerű feladatok megoldása esetén is csökken a teljesítmény színvonala és a munkavégzés sebessége is. Ezt a jelenséget társas lazsálásnak nevezik, magyarázatául pedig az szolgálhat, hogy a csoporttagok úgy érzik, nincs szükség az erőfeszítésükre, hiszen számos társuk aktivitására számíthatnak.

A teljesítmény színvonalának csökkenését az alábbi tényezők kompenzálhatják:

- amikor a személyek motiváltak a feladatvégzésre, és úgy érzik, személyes kompetenciáiknál fogva hozzá tudnak tenni valamit a közös sikerhez, akkor a csoport magasabb színvonalú teljesítményt nyújthat. Ilyenkor a csoport teljesítménye nem csupán a tagok teljesítményeinek összege, hanem a csoport működésmódja, dinamikája többleteredményt ad hozzá a végső sikerhez (csoportszinergia)
- az együttműködő csoportokban a személyek kevésbé feltételezik, hogy a többi csoporttag kivonja magát a feladat alól, így ők sem teszik azt
- kisebb az esély a teljesítmény színvonalának csökkenésére, amennyiben a feladat jól szervezett, az információhoz minden csoporttag azonos mértékben fér hozzá, illetve a tagok egyformán részt tudnak venni az egyes részfeladatokban (ha egymásra kell várni az egyes munkafázisok előírt egymásutánisága miatt, a tagok akadályozhatják egymást a feladatvégzésben). Az erősen centralizált kommunikációs alakzatok (pl. az Ötszögtől a



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

keréig c. feladatban a „kereszt”) általában elégedetlenné teszik a tagokat, mivel az információ csak szűrő(kö)n keresztül jut el hozzájuk. Egy személy annál pozitívabban érez csoportja iránt, minél inkább képes hozzáférni az információkhoz, így a nyitottabb alakzatok (pl. az ötszög) kielégítőbbek az egyén számára.

Ha a munkavégzés során kooperációt szeretnének kialakítani a csoport tagjai vagy különböző csoportok között, akkor nem elegendő az, hogy team-munkát igénylő feladatot adunk nekik. Ebben az esetben ugyanis könnyen előfordulhat, hogy egy jól teljesítő csoporttag egymaga oldja meg a feladatot, a többiek „potyautas” szerepben – bízva az aktív társuk munkájában – kivonják magukat a feladatvégzés alól. Az együttműködést indikáló helyzetek az alábbi közös jellemzőkkel bírnak:

- pozitív interdependencia: a feladatban résztvevő tagok között kölcsönös függőség áll fenn, azaz csak akkor lehetnek sikeresek, ha kooperálnak egymással. Ezt a függőséget többféle módon ki lehet váltani: közös, fölrendelt cél, közös jutalom, a feladat megfelelő elosztása, illetve külső fenyegetettség
- egyéni kötelezettségek: olyan helyzetet kell teremteni, ahol a csoport minden tagjának feladata van, és egyénileg is megfelelő teljesítményt kell nyújtania (ezzel elkerülhető a potyautas-hatás)
- heterogén csoport: a közösség kohézióját növeli, ha a csoport tagjai különböző területeken nyújtanak jó teljesítményt, ezáltal tudják segíteni egymást a feladat elvégzésében
- a vezetés megosztottsága: optimális esetben az együttműködést igénylő feladatoknál nincs kijelölt vezető (azaz a munkahelyi vezető szervező és ellenőrző feladatokat lát el). Ebben az esetben magának a munkának a koordinálása is együttműködést igényel.
- megosztott felelősség: az együttműködést igénylő feladatokban lehetőleg mindenki legyen felelős mindenki teljesítményéért

Maguk a feladat jellemzői is befolyásolják, hogy a munkavégzés során kialakul-e az együttműködés. Az egyes feladattípusok nem egyformán alkalmasak arra, hogy team-munka segítségével oldják meg őket. A következő két feladattípus növeli a kooperáció valószínűségét:

- additív feladat: a csoport tagjainak teljesítménye összeadódik (pl. kötélhúzás)



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

- kiegyenlítő feladat: a tagok teljesítmény-átlaga adja a teljes csoport sikerességét (pl. váltófutás)

Az alábbi két feladattípus viszont nem alkalmas arra, hogy az együttműködés megjelenését támogassa egy csoporton belül:

- elválasztó feladat: a csoportteljesítmény egyenlő a legjobban teljesítő tag eredményével; az ilyen helyzetben nagyon könnyen megjelenik a potyautas-hatás
- összekötő feladat: a csoport sikerességét a leggyengébb csoporttag teljesítménye határozza meg (pl. hegymászás ugyanazon a kötélén). Az ilyen feladathelyzetek konfliktust hozhatnak létre a csoporttagok között, mert a leggyengébben teljesítő személy gátolhatja a közös sikert.

1.2. Csoportok közti együttműködés

1.2.1. Csoportos feladat – Hídépítés³

A gyakorlat célja: a résztvevők hipotetikus helyzetben élményt szerezhhetnek a csoportok közti, közös cél elérését segítő együttműködésről. Cél továbbá, hogy felismerjék a másik csoporttal való kooperáció nehézségeit, a megfelelő stratégia és kommunikáció módját. A feladat célja végül, hogy a résztvevők – mivel versengő helyzetbe kerülnek egy másik külső csoporttal- megtapasztalhassák a kompetíció hatását a feladatvégzésre, illetve a másik csoport teljesítményének megítélésére.

A gyakorlat menete: a tréner a résztvevőkből 4 azonos létszámú csoportot alakít ki, csoportonként 1-1 megfigyelővel. Minden csoport egy-egy asztal körül helyezkedik el, a terem négy sarkában (ha van lehetőség másik terem használatára is, két egymással versengő csoportot külön teremben helyezünk el). Minden csoport kap 2 ív kartont, filctollakat, ollót, vonalzót, ragasztót, tűzőgépet. A tréner kijelöli az egymással együttműködő csoport-párokat, és instruálja őket.

³ Rudas J.: Delfi örökösei p 202.



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

Instrukció: A rendelkezésre álló eszközökkel kartonpapírból hidat kell építeni oly módon, hogy az együttműködő csoport-párok tagjai a híd egy-egy felét építik meg, és a két fél hidat a munka befejezése után össze kell illeszteni. Az együttműködő csoportoknak lehetőségük van arra, hogy egy-egy képviselő útján saját területükön kívül kommunikáljanak egymással. Erre háromszor van alkalmuk 2-2 perc időtartamban. A csoportok 60 percig dolgozhatnak. Ennek letelte után egymás mellé kell hozniuk alkotásaikat, és össze kell illeszteniük a fél-hidakat. A megfigyelők a megadott megfigyelési szempontok alapján (munkafüzet 1.2.2.) jegyzik fel benyomásaikat

A megfigyelők megfigyelési szempontjai:

Hogyan kezdte el a csoport a munkát? Hogyan osztották ki a feladatokat?

Kialakult-e valamilyen csoportszerkezet? Milyen szerepeket vállaltak az egyes személyek?

Hogyan reagáltak a többiek? Volt-e vezető vagy vezetők?

Hogyan motiválták egymást a csoporttagok? A vezető (ha volt) hogyan motiválta a résztvevőket?

Hogyan gazdálkodott a csoport az idővel? Milyen volt a munkatempó? Nem kerültek-e időzavarba?

Milyen volt a csoportlégkör? Voltak-e a munka közben feszültségek?

Hogyan oldották meg a partnercsoporttal való kommunikáció kérdését? Nehézséget okozott-e a velük való együttműködés, és ha igen, miben?

Hogyan voltak megelégedve a tárgyalásra kijelölt képviselő tevékenységével?

A 60 perc letelte után az egymással együttműködő csoportok összeillesztik a fél-hidakat, majd a megfigyelőkből kialakított zsűri dönti el a helyezéseket a következő kritériumok szerint:

- a hidak hossza
- a hidak stabilitása – egy vonalzót kell kibírnia összedőlés nélkül
- a hidak eredetisége és különlegessége (a zsűri szubjektív döntése alapján)

A gyakorlat megbeszélése: a feladat megbeszélése során kitérünk a csoporttagok tapasztalataira, érzéseire, meghallgatjuk a megfigyelők visszajelzéseit, majd levonjuk a gyakorlat általános tanulságait.



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

A feladat segítségével fejlesztendő kompetenciák: együttműködés, versengés, csoportos problémamegoldás, stratégia kidolgozása, hatékony munkamegosztás a csoporton belül

1.2.2. Kiscsoportos feladat – Egyenlőtlen erőforrások ⁴

A gyakorlat célja: csoportok közötti kommunikáció és együttműködés fejlesztése, az egyenlőtlen erőforrások hatásának megtapasztalása

A gyakorlat menete: a tréner 3-5 tagú csoportokba osztja a résztvevőket, azok számától függően (összesen négy csoportot kell kialakítani). Minden csoport egy-egy asztal körül elhelyezkedve dolgozik. A tréner minden csoportnak ad egy borítékot, illetve egy, az instrukciót tartalmazó handoutot (ez utóbbinak tartalmát érdemes flipchart-ra is felírni).

Instrukció

Minden csoportnak az alábbi feladatokat kell teljesítenie:

1. Készítsenek egy 6x6 cm méretű fehér négyzetet!
2. Készítsenek egy 8x4 cm méretű sárga téglalapot!
3. Készítsenek T-idomot 6x10 cm méretben, zöld és fehér papírból!
4. Készítsenek egy négy láncszemből álló papírláncot úgy, hogy minden láncszem más színű legyen!
5. Készítsenek egy 8x8 cm méretű zászlót, bármely három színből!

Az a csoport győz, aki leggyorsabban elvégzi az összes feladatot.

A csoportok bármilyen kölcsönös megegyezés céljából tárgyalhatnak egymással az anyagok és eszközök cseréjéről, de egyszerre csak egy egyezkedés történhet a 4 csoport között.

A borítékok az egyes csoportok esetében a következőket tartalmazzák:

1. csoport: olló, vonalzó, gemkapocs, filctollak és két-két 8x8 cm méretű piros és fehér kartonpapír
2. csoport: olló, vonalzó és két-két 16x24 cm méretű zöld, fehér és sárga kartonpapír
3. csoport: filctollak és két-két 16x24 cm méretű zöld, fehér és sárga kartonpapír

⁴ Rudas J.: Delfi örökösei p 168



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

4. csoport: egy-egy 16x24 cm méretű zöld, sárga, kék, piros és barna kartonpapír

A tréner közli, hogy az lesz a győztes, aki az instrukcióban olvasható összes feladattal elsőként végez, majd jelzi, hogy elkezdődhet a munka. Amikor valamelyik csoport végzett a teljes feladattal, a tréner leállítja a munkát. A csoport plenárisan megbeszéli a feladat tanulságait és észrevételeiket.

A gyakorlat megbeszélése: az erőforrások egyenlőtlenségének tudatosítása, a kevesebb eszközzel rendelkező csoportnál a hátrány detektálása, versengés kialakulása és a stratégiák kialakítása a csoportok között, kommunikáció az együttműködés érdekében

A feladat segítségével fejlesztendő kompetenciák: versengés, stratégia kidolgozása, az erőforrásokban lévő különbségek felismerése

1.2.3. Elméleti háttér a csoportok közti együttműködés témaköréhez⁵

Együttműködésnek tekintjük azt a fajta viselkedést, ami a részt vevő felek számára a lehető legnagyobb közös nyereséget hozza. Mivel figyelembe veszi a másik fél érdekeit is, „proszociális” értékorientációnak is nevezzük. A versengés ezzel ellentétben mindig a legnagyobb saját (egyéni vagy csoportos) előny kialakítását célozza. A saját érdekek előnyben részesítése miatt „proszelf” motivációnak is nevezzük.

Az általános megközelítés az együttműködést a versengés hiányaként határozza meg, azonban nem tekinthetőek egy dimenzió ellentétes végpontjainak. Konstruktívan versengeni éppúgy meg kell tanulni, mint együttműködni, és megfelelően el kell tudni különíteni azokat a helyzeteket, amikor az egyikre vagy a másikra van szükség.

Az együttműködés feltételei Hankiss szerint a következők:

- azonos helyzetmegítélés: a feleknek biztosaknak kell lenniük abban, hogy a másik is úgy vélekedik a helyzetről, ahogyan ők
- racionális gondolkodás: minden résztvevőnek ésszerűen kell tudnia döntéseket hozni, és feltételeznie kell, hogy a másik fél is így tesz

⁵ Felhasznált szakirodalom: Czibor, 2010; Forgács, 1989; Hankiss, 1983; Hewstone et al., 1997; Hunyady és Székely, 2003



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

- jóindulat: el kell fogadni annak a kockázatát, hogy a másik fél esetleg csalni fog, de csak emiatt nem alkalmaznak ellenséges stratégiát
- azonos értékrend
- az információk folyamatos visszacsatolása: állandó információcsere kell, hogy fennálljon a felek között a félreértések elkerülésének érdekében

Az együttműködés előnyei nyilvánvalóak, ezzel szemben a versengés gyakran negatív színezettel tűnik fel, bár számos hasznot hozhat. Ezek között említhető, hogy növelheti az összetartást adott csoport tagjai között, illetve a rutin-jellegű feladatoknál egyértelműen fokozza a teljesítményt. Azonban ha a csoportok között túlzottá válik a versengés, az szorongást hozhat létre mindkét félben, ami a csoportlétkör romlásához vezethet.

A fentiekén kívül lényeges szempont még, hogy külön kell kezelni az interperszonális, illetve a csoportszinten megjelenő együttműködés és versengés kérdését, ugyanis nem ugyanazon mechanizmusok működnek a két szinten, teljesen másként reagálunk a társas kontextusra abban az esetben, ha egyénként funkcionálunk benne, mint ha egy csoport tagjaként. A személyközi interakciókban az egyén individuusként nyilvánul meg, ahol a személyes kapcsolatok egyedisége a vezérlő elv. A csoportközi viselkedésben viszont a személy csoporttagként működik, kevésbé lényeges, hogy ő mint egyén kicsoda. Példaként említhető a személy- és csoportközi viselkedés különbségére, hogy a csoportok és az egyének eltérő módon hoznak döntéseket, illetve hogy a csoportok inkább hajlanak a versengésre, mint az egyének.

Egyénként való megnyilvánulás esetén a kooperáció kialakulhat pusztán amiatt is, hogy tudomásunkra jut, a feladat elvégzésében van egy partnerünk. Ilyenkor akár arra az információra sincs szükségünk, hogy milyen viszonyban áll a saját és a másik fél érdeke, anélkül is preferáljuk az együttműködést a partnerrel.

Csoporttagként való működés esetén a csoporthoz tartozás több okból is módosíthatja a viselkedést. Adott közösség tagjának lenni azért is lényeges az egyén számára, mert annak a definícióját is alakíthatja, hogy ő maga kicsoda. Identitásunkat erősen meghatározza az, hogy mely csoportokhoz tartozónak érezzük magunkat, önazonosságunk ezen összetevőjét szociális identitásnak nevezzük. Énképünket, szeretjük pozitív színben látni, identitásunkat pedig



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

részben a csoporttagságunk alakítja, melynek folyamányaként hajlamosak vagyunk saját csoportjainkat pozitívabban értékelni, mint a külső csoportokat. Az ilyen összehasonlítás, illetve annak eredménye önbecsülésünknek jelentős részét kiteheti, önértékelésünk kedvezőbb lesz, ha úgy látjuk, az a csoport, amihez tartozunk, jobb, mint a többi.

Ennek a ténynek különösen akkor van jelentősége, ha más csoportokkal versengő szituációba kerülünk: ilyenkor hajlunk rá, hogy a két csoport közötti eltéréseket felnagyítsuk, saját csoportunkat felül-, a másikat alulértékeljük. E tendenciának eredménye a külső csoport hátrányos megkülönböztetése, illetve ez részben magyarázza az előítélet kialakulását a sajátunktól eltérő csoporttal szemben. Így a csoporthoz tartozás érzése, és az abból származó pozitív önértékelés önmagában is versengéshez vezet a külső csoporttal szemben.

A személy- és csoportközi viselkedés különbözőségének értelmében a versengés csökkenni fog, amennyiben a személy a többi egyénhez hasonlítja magát, nem pedig egy csoport tagjaként veti össze a teljesítményt a másik csoportéval. Ha a „mi” és az „ők” kategóriája van előtérben, az egyén hajlamos azonosulni a csoportjával, így dominánssá válik a saját csoporttal való együttműködés és a másikkal való versengés motívuma. Brewer eredményei szerint az in-group (amelyhez az egyén tartozónak érzi magát, és amelynek értékeit, normáit és viselkedését átveszi) tagjait hajlamosak vagyunk becsületesebbnek és szavahihetőbbnek észlelni, mint az out-group tagjait, akik tulajdonképpen a szociális identitás kontrasztjaként megjelenő más csoportok, és amelyekről az egyén úgy gondolja, hogy nem tagja azoknak.

A jól azonosítható csoportokba tartozásnál (pl. nem, kor, foglalkozás, etnikum) egyértelmű, hogy ki tartozik a saját csoportba, és ki a másikba, így általában automatikusan megjelenik a saját csoport preferenciája, és a másik csoport negatív megkülönböztetése. Emellett azonban egy csoportba való besorolás pusztán ténye is elindíthatja ezeket a mechanizmusokat. A jelenség vizsgálatát az ún. minimális csoportokban végezték, amelyek olyan, ad hoc szempontok alapján létrehozott kísérleti csoportok, melyeken belül nincs interakció. Például a személyeknek azt mondják, ők a „zöldek” csoportjába tartoznak, a másik csoport pedig a „kékek”. Amint egy ilyen önkényesen kialakított csoport tagjai tudomást szereznek a csoporthoz tartozásukról, illetve arról, hogy létezik külső csoport is, megjelenik a saját csoport előnyben részesítése és a külső csoporttal szembeni negatív megkülönböztetés. A



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

két csoport közötti különbségtétel elindítja a saját csoporttal való együttműködést és a külső csoporttal való versengést.

A jelenség egyik magyarázata, hogy a legtöbb nyugati kultúrában a csoportba sorolás a csapatjátékok asszociációját váltja ki, és ez aktiválja a versengés normáját (ami a nyugati kultúrában értéknek számít). Az, hogy ez nem érvényesül a maga teljességében, a becsületesség normájának egyidejű működésével magyarázható, ami szintén magas értéket képvisel a hozzánk hasonló kultúrákban.

Egy másik magyarázat szerint a „minimális csoportban” alig van valami, ami a két csoportot megkülönbözteti, így kevés támogatást ad az önbecsülésnek. Az egyének így elkezdik keresni az információt, ami elkülöníti a két csoportot egymástól, és ezt a fellelt, akár kevés értelemmel bíró különbséget hajlamosak felnagyítani, és a saját csoport irányában pozitívan torzítani.

1.3. Egyéni és csoportérdek egyeztetése

1.3.1. Csoportos feladat – Társasutazás⁶

A gyakorlat célja: megtapasztalni az együttműködés kialakításának nehézségeit olyan csoportban, ahol az információ nem mindenkinek áll rendelkezésre, illetve ahol a tagok között titkos szövetségek állnak fenn.

A gyakorlat menete: a tréner kér 6 önként jelentkezőt, akik egy szituációs feladatban fognak részt venni, a többiek megfigyelők lesznek. A gyakorlat résztvevői közül egy személyt kijelölünk vezetőnek. Mindenki (a megfigyelők is) elolvassák a Helyzetleírást (munkafüzet 1.3.2.), és időt biztosítunk az áttekintésre.

Helyzetleírás

Ön utazási ügynöke egy országnak, melynek fontos a turizmus fellendítése. Önt felkérték arra, kössön egyezséget egy társasutazás lebonyolítási módjáról, ami 6 országra szól.

⁶ Rudas J.: Delfi örökösei p 262-264 átdolgozott változata



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

- minden országnak lehetősége van egy közös prospektusban hazája legvonzóbb tulajdonságát kiemelni
- minden ügynök azt a feladatot kapta saját kormányától, hogy biztosítsa, hogy 1. a túrázók a lehető legtöbb időt töltsék az országban és 2. a legtöbb pénzt ott költsek el
- a tapasztalatok szerint egy ilyen túránál 1. az egy országban történő tartózkodás ideális ideje négy nap 2. a turisták a túra első és utolsó szakaszában, illetve az első és utolsó meglátogatott országban költik a legtöbb pénzt
- az utazási ügynökök feladata, hogy megegyezzenek: 1. a látogatás sorrendjéről 2. az egyes országokban való tartózkodás időtartamáról 3. az egyes országok kiemelendő vonzó sajátosságáról
- az egyes országok közötti utazási időt nem kell figyelembe venni

Az egyes országokról a következő főbb információk állnak rendelkezésre:

Abalonia: homokos strandjáról, jó fürdőlehetőségéről és pezsgő éjszakai életéről híres, de rossz a közbiztonság.

Bossonovia: helyi kézművesiparáról és csodálatos panorámáiról híres, de rosszak a közlekedési lehetőségek.

Circusia: kaszinóiról és mérsékelt, kellemes klímájáról híres, de a tisztaság kívánnivalót hagy maga után.

Dismarch: nagyszerű wellness-szállóiról és színpompás helyi ünnepeiről híres, de rengeteg rovar van mindenhol.

Eden: lóversenyeiről és a kiváló helyi ételeket felszolgáló éttermeiről híres, de szállodái nem megfelelő színvonalúak.

Flounce: szép épületeiről, templomairól, és kiváló borairól híres, de a helyi lakosok idegenkerülők és zárkóztak.

A tréner ekkor megkéri a 6 résztvevőt, hogy hagyják el a termet egy rövid időre, amíg a megfigyelőket instruálja. Elmondja nekik, hogy az egyes utazási ügynökök olyan információkat fognak találni a saját borítékukban, ami a közöttük lévő szövetségre vagy éppen ellenséges kapcsolatra utal. A megfigyelők feladata, hogy a játék résztvevőinek viselkedéséből



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

kikövetkeztessék, ki milyen instrukciót kapott, illetve megfigyelik az egyes tagok viselkedését és hozzájárulását a konszenzus-kialakítás folyamatához.

A tréner ezután behívja a játékosokat, kiosztja a vezetőnek és az utazási ügynököknek a személyes instrukciókat tartalmazó borítékokat, felhívva a figyelmet arra, hogy annak tartalmát rajtuk kívül ne lássa senki. Megkéri őket arra, hogy a borítékban található névtáblát tűzzék ki, hogy mindenki láthassa, ők melyik ország képviselői. Hagy időt az információ áttekintésére, válaszol az esetleges kérdésekre.

Abalonia képviselőjének borítéka

Ön, mint a megbeszélést vezető utazási ügynök, kiváltságos helyzetben van. Olyan információkat birtokol, amelyekről a többi résztvevő nem tud: az utazási ügynökök a túra teljes bevételéből százalékot fognak kapni, a következő formula szerint

- országaik meglátogatásának sorrendje: 1. 20% 2. 5% 3. 10% 4. 15% 5. 5% 6. 25%
- országaikban eltöltött idő: 4 nap=+10%; 3 nap=+5%; 2 és fél nap=-5%; 2 vagy kevesebb nap=-10%

Ön dönti el, hogy a fenti információkat részben vagy egészben elárulja-e a többieknek, vagy csak a végső döntés után szembesíti őket azzal.

Bossonovia képviselőjének borítéka

Tudomása van arról, hogy kormánya külön megegyezést szándékozik kötni Dismarch-csal, ezért a vita során finoman fejezze ki támogatását az országot képviselő utazási ügynök irányában.

Circusia képviselőjének borítéka

Ön Bossonovia ügynökének adósa. Ha lehívja a tartozást, ön tönkrement.

Dismarch képviselőjének borítéka

Eden utazási ügynökével korábban már részt vett egy hasonló megbeszélésen, amikor nagyon ellenségesen viselkedett önnel szemben. Elhatározta, hogy most ezt viszonzni fogja.

Eden képviselőjének borítéka



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

Kormányra felhívta a figyelmét, hogy az egyezkedés során tartsa szem előtt, hogy a flounce-i ügynökség igazgatója Eden külügyminiszterének rokona

Flounce képviselőjének borítéka

Tudomása van arról, hogy Circusia kaszinóiban törvénytelen szerencsejátékokra is lehetőség van, ám ezt még nem bizonyította senki. Erkölcsileg viszont elfogadhatatlannak tartja, hogy olyan ország kerülhet be egy körutazás helyszínei közé, ahol ilyen tevékenység folyik.

Ezután a játék résztvevői akváriumhelyzetben (a megfigyelőkkel körülvéve) elkezdik a gyakorlatot, a vezetőnek kijelölt játékos indítja és moderálja a beszélgetést. 30 perc áll rendelkezésükre. A konszenzus kialakítása után a résztvevők visszaülnek a helyükre, és a csoport közösen megbeszéli a gyakorlat tapasztalatait.

A gyakorlat megbeszélése: a megfigyelők visszajelzést adnak az egyes utazási ügynökök viselkedéséről, alkalmazott stratégiáiról, hatékonyságáról. Kifejtik véleményüket azzal kapcsolatban, hogy mi lehetett az egyes résztvevők személyes borítékjában, azaz kik között volt szövetség, és kik között ellenséges viszony. A gyakorlat aktív résztvevői is beszámolnak a feladat során tapasztalt benyomásairól, arról, hogy mennyire érezték magukat hatékonyak, illetve hogy mi gátolhatta az egyéni sikert vagy a csoportkonszenzus kialakítását. Reflektálnak arra, hogy milyen utakat jelölt ki számukra a személyes üzenetükhöz való igazodás, milyen érzést keltett bennük a többi tag támogatása vagy épp ellenséges viselkedése. Érdeemes a megbeszélés végén összefoglalóan beszélni arról, hogy mennyire volt jellemző a feladat megoldása során a szövetségek felismerése, kihasználása, esetleg leleplezése.

A feladat segítségével fejlesztendő kompetenciák: együttműködés, versengés, csoportos problémamegoldás, stratégia kidolgozása, az információáramlás útjának felismerése, az erőforrásokban lévő különbségek felismerése

1.3.2. Elméleti háttér az egyéni és csoportérdekek egyeztetése témakörhöz⁷

⁷ Felhasznált szakirodalom: Fülöp, 1994, 2001, 2008; Bereczkei és Tóth, 2010; Hunyady és Székely, 2003; Tóth, 2003



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

A társadalmi kooperáció eléréséhez, azaz a tágabb közösség által előírt szabályok betartásához szükség van az egyének közötti együttműködésre, és destruktív hatást érhet el a kizárólag csak egyéni érdeket képviselő szándék megvalósítása. Az egyének ennek érdekében ún. társadalmi szerződést kötnek, azaz elfogadják a közösséget működtető szabályokat, illetve megbüntetik azt, aki megszegi őket. Ezt a szerződést rúgják fel azok, akik korrupciós ügyletbe kezdenek, akár korrumpáló, akár korrumpált félként.

Az együttműködés-versengés fogalmi keretét alapul véve a korrupció egyszerre tartalmazza a kooperáció és a vetélkedés stratégiáját:

1. a korrupció egyrészt tehát tekinthető a különböző erőforrásokért való versengés folyamatának, amikor a megvesztegető fél hiányt szenved valamilyen, számára értékes információból, társadalmi-szervezeti pozícióból vagy anyagi javakból, és ezeket a társadalom által előírt normák figyelmen kívül hagyásával igyekszik megszerezni, akár jelentős kockázatot vállalva ezzel (lebukás, megszégyenülés lehetősége, büntudat).

2. a korrupció másrészt magában foglalja az együttműködés több szintjét is: a korrumpáló és a korrumpált fél között –kényszerűségből ugyan, de- kooperáció kell, hogy kialakuljon a közös cél elérése érdekében. A megvesztegetés aktusának egyik legfontosabb összetevője a bizalom: bízni kell abban, hogy a másik fél betartja ígéreteit, és hogy nem leplezi le a két fél között kialakult szövetséget. A bizalom mellett még egy fontos tényező van jelen a korrupcióban, ez pedig a viszonzás, ami ugyancsak a kooperációt erősíti a két fél között. A viszonzás normája emberi természetünk lényegi összetevője, olyan normatív viselkedés, ami az adás és kapás aktusának kölcsönösségét írja elő, és ez a belső kényszer visz minket arra a cserekapcsolatokban, hogy a kapott segítséget viszonzni igyekszünk.

A korrupcióval kapcsolatos kutatások meglehetősen egyoldalúan foglalkoznak a témával: a probléma társadalmi kérdéseit és hatásait vizsgálják, szinte teljesen figyelmen kívül hagyva az egyéni jellegzetességeket.

A korrupciót egyéni szinten vizsgálva azt láthatjuk, hogy egyesek inkább korrumpálhatók, mint mások, illetve a másik oldalon is megfigyelhető a különbség, azaz bizonyos egyének inkább hajlanak arra, hogy egy helyzetet a másik fél korrumpálásával oldjanak meg. A korrupciós helyzetek megteremtése és az azokban való részvétel nem tekinthető gének által átörökített tulajdonságok következményének, viszont számos



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

biológiai meg alapozott hajlam szerephez juthat a korrupció kialakulásában. Evolúciós nézőpontból például a korrupció a túlélésért és a sikerességért folyó küzdelem egyik eszközének tekinthető, a társas befolyásolás egy fajtája, melynek során az egyének olyan módon változtatják meg a feltételeket, ami adaptív a résztvevők számára.

A versengéshez fűződő személyes viszony szintén a korrupció egyéni szinten történő vizsgálatához tartozik. Az ún. hiperversengő egyén, aki minden szituációban versengő viselkedést mutat, és mindenáron győzedelmeskedni akar, nagyobb valószínűséggel fogadja el és alkalmazza a tisztességtelen eszközöket a versengés folyamatában. Ezzel szemben kiegyensúlyozottan versengőnek tekinthető az a személy, aki képes különbséget tenni azon helyzetek között, amelyek versengést igényelnek, és amelyekben nincs rá szükség. Nem törekszik a mindenáron történő győzelemre, és a versenytársakat korrekt módon kezeli. (A tréner felhívja a résztvevők figyelmét, hogy a hiperversengés és kiegyensúlyozott versengés konstrukciójának vizsgálatát szolgáló kérdőív megtalálható a Résztvevői munkafüzet 1.3.4. pontja alatt, amelyet otthoni feldolgozás keretében ki tudnak tölteni).

Ha az egyéni szinttől eltávolodva a társadalom érdekeit nézzük, akkor a tágabb közösség számára a korrupció önző stratégiát jelent, lehetetlenné téve az erőforrásokhoz való egyenlő hozzáférés lehetőségét. A korrupcióval összefüggésbe hozható ún. zárt versengés szűkös erőforrásokért zajlik, ahol az egyik fél többet tud szerezni a másik kárára. Ebben az esetben minél kevesebb a rendelkezésre álló jutalom, illetve az minél vonzóbb a résztvevők számára, annál ellenségesebbé válhat a verseny, és megjelenhetnek a morálisan megkérdőjelezhető eszközök. Nyílt versengésnél gazdag erőforrások állnak rendelkezésre, így az egyik fél győzelme nem jelenti azt, hogy a másik ne szerezhetne ugyanannyi jutalmat. Az ilyen helyzetekben a verseny általában konstruktív és korrekt eszközökkel zajlik.

A korrupció destruktív hatása a társadalomra nézve megnyilvánul abban is, hogy megnehezíti az intézmények és az állam tevékenységeit. Olyan társadalmakban, ahol nem ellenőrizhetőek és átláthatóak a folyamatok, a korrupció egy zárt rendszert képez: a konkrét ügyletet tekintve, „befelé” erősíti a kooperációt, viszont nem kerül a tágabb közösség ellenőrzése alá, így nem domborodik ki törvénytelen és normaszegő mivolta.



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

A korrupció esetében erős kulturális beágyazódásról beszélhetünk. A társadalmi gyakorlat erősen befolyásolja, hogy a győzelemhez eljutni milyen eszközzel számít bevettnek, ezért amennyiben az egyén azt tapasztalja, hogy társadalmilag elfogadott a célérés érdekében korrupcióhoz folyamodni, akkor az egy versengési helyzetben előhívódhat lehetséges megoldásként.

A korrupció kulturális beágyazottsága azt is eredményezi, hogy a folyamat teljes megértéséhez fel kell tárni, hogy adott társadalom különböző korú és pozíciójú rétegei milyen versengési fogalommal rendelkeznek. Egy hazai vizsgálat szerint a magyar iskolások, tanárok és a gazdasági élet szereplői negatívan vélekednek a hazánkban működő versengési helyzetekről, immorálisnak tartják, és az esetek többségében a korrupció jelenlétéhez kötik. A magyar fiatalok tartanak a sikertől, aminek egyik háttértényezője az lehet, hogy a siker és a sikeres ember ellenérzést vált ki a magyar kultúrában, illetve olyan elképzeléseket indít el, mely szerint nem tisztességes úton jutott el adott pozícióba.

A korrupció elfogadottságát az is befolyásolja, hogy az egyén a szocializációja során milyen tapasztalatokkal bírt. A vonatkozó vizsgálatok szerint az iskolában zajló csalások kapcsolatban állnak a későbbi, munkahelyen történő tisztességtelen eszközök alkalmazásával. A magyar iskolarendszer és a tanári hozzáállás elnézőnek tekinthető az iskolai csalásokkal szemben, emellett kultúraközi eredmények szerint a magyar diákok magasabb számban követnek el csalást a tanórákon, mint brit vagy szlovén társaik. A magyar tanárok a csalások egytizedét leplezték le, és ezekben az esetekben megfelelően szankcionálták is azt. A többi esetben viszont a gyerekek részéről megjelenő társas kontrollt elutasították: ha egy tanuló jelezte, hogy a társa csalt, akkor a tanár nem a csalót, hanem az „árulót” ítélte el. A társas kontroll a csoportoknak és intézményeknek az a közösséget formáló és megtartó képessége, amellyel a kívánatos normák hatékonyá, működővé válnak. A csoport a kontroll értelmében kialakítja a tagokban a társadalmilag elfogadott célokhoz való elkötelezettséget és a konvencionális tevékenységekben történő működésmódot. A kontroll gyengülésével devianciák jelenhetnek meg a közösségeken belül. Ha a diákok a fent említett tapasztalathoz hasonló eseményekkel ismétlődően találkoznak, akkor érthető módon fogják azt feltételezni, hogy a csalók lebuktatása kockázatos az egyén számára, és akár mások általi elutasítását vonhatja maga után.



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

A korrupciós kapcsolatok láthatóvá tétele - főként azok zárt jellege miatt- tehát nem egyszerű folyamat. Megakadályozásuk magas kockázattal és költséggel járhat az egyén számára, ami sokkal nagyobb súllyal esik latba, mint a korrupció elnézése miatt érzett büntudat. Így egyéni leleplezések szinte egyáltalán nem jellemzőek, az egyének általában nem is rendelkeznek ehhez megfelelő mennyiségű információval, így a korrupció kezelése kizárólag társadalmi összefogás révén valósulhat meg.

1.4. A sikeres kooperációt megalapozó egyéni jellegzetességek

1.4.1. Páros feladat- Fogolydilemma

A gyakorlat célja: az együttműködés és a versengés előnyeinek és hátrányainak tudatosítása hipotetikus döntési helyzetben, illetve annak felismerése, hogy a másik fél szándékairól való információ jelentős hatást gyakorol a kooperáció vagy kompetíció stratégiája közötti választásra

A gyakorlat menete: a tréner kér 6 önként jelentkezőt, akiknek elmondja, hogy egy olyan páros döntési helyzetben kell majd részt venniük, ahol az egyéni választás befolyással bír a másik nyereségére vagy veszteségére.

Az önként jelentkezők párokat alkotnak, a párok tagjait a tréner egymásnak háttal, akváriumhelyzetben leülteti. Elmondja nekik, hogy mindhárom párosnak ugyanaz lesz a feladata, de természetesen a másik két pártól függetlenül hozzák meg a döntést (rávilágíthat arra is, hogy azért végezzük el három, és nem csak egy párossal a gyakorlatot, hogy bemutassuk a döntések egyöntetűségét vagy éppen különbözőségét).

Felolvassuk a gyakorlat leírását a résztvevők számára, és arra kérjük őket, hogy sem közben, sem pedig utána ne kommunikáljanak egymással. A többi csoporttag megfigyelőként vesz részt a helyzetben. A gyakorlat a következő:

Önt és a társát egy bankrablás helyszínétől néhány méterre fogták el a rendőrök, és mivel fegyvert találtak maguknál, bevitték magukat a rendőrségre. Külön cellába helyezték el magukat, így semmilyen módon nem tudnak kommunikálni egymással.



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

A nyomozók úgy vélik, maguk követték el a bankrablást, de erre még egyelőre nincsen bizonyítékuk. Az ügyész vallomásra akarja bírni magukat, ezért külön-külön felkeresi magukat a cellájukban, és ugyanazt az ajánlatot teszi mindkettőjüknek:

- ha vall, de a társa hallgat, büntetés nélkül távozzhat, és a társa 10 évet kap
- ha a társa vall, de maga hallgat, akkor a társa büntetés nélkül távozzhat, de maga 10 évet kap
- ha egyikük sem vall, akkor tiltott fegyverviselésért mindketten 6-6 hónapot kapnak
- ha mindketten vallanak, mindketten 6-6 évet kapnak

Az ajánlatot érdemes felírni egy flipchart lapra, és úgy elhelyezni, hogy minden résztvevő láthassa (ld. munkafüzet 1.4.2.). A párok tagjait arra kérjük, fontolják meg az ajánlatot, és döntsék el, hogy mit tennének ebben a helyzetben. Kérdéseket nem tehetnek fel, egymással nem kommunikálhatnak, ha esetleg szükséges, még egyszer felolvassuk a gyakorlat szövegét. Ha minden résztvevő jelezte, hogy meghozta döntését, akkor arra kérjük őket, hogy írják le egy papírra, hogy vallának vagy hallgatnának. Ennek megtörténte után a párok tagjai egymással szembefordulnak, és páronként felolvassák a döntéseket.

A gyakorlat megbeszélése: a párok tagjait arra kérjük, magyarázzák el, milyen úton jutottak el a végső döntésig, azaz milyen szempontok alapján vetették el a másik lehetőséget. A megfigyelők is elmondhatják, hogy ők hogy döntöttek volna a helyzetben.

A beszámoló után bemutatjuk a csoportnak a fogolydilemma háttérében álló általános stratégiákat, illetve azt, hogy az emberek általában milyen megoldás mellett szoktak dönteni:

- tegyük fel, hogy mindkét fél célja a saját büntetés minimalizálása. Egy fogolynak két lehetősége van: hallgatni, azaz kooperálni, vagy vallomással elárulni a társat. Mindkét választás eredménye attól fog függeni, mit tesz a másik személy, de egyikük sem tudja, hogyan fog dönteni a másik. Még ha lehetőségük is lenne az összebeszélésre, akkor sem bízhatnának teljesen abban, hogy a másik betartja az ígéretét
- ha az egyik fogoly arra számít, hogy a másik majd kooperál és hallgat, akkor az optimális stratégia a vallomástétel, hiszen ezzel elérhető az azonnali szabadulás, miközben a másik 10 évet tölt majd börtönben. Amennyiben a fogoly azt feltételezi, hogy a másik vallani fog, akkor is a vallomástétel lesz a legjobb választás, hiszen így megúszhatja a 10 éves börtönbüntetést, és csak 6 évet kell leülnie, ahogy a másiknak is. Amennyiben persze



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

mindketten kooperálnak és hallgatnak, akkor mindketten kiszabadulhatnak 6 hónap után.

- mindképpen a vallomás lesz a meghatározó stratégia mindkét résztvevő számára. Mindegy, hogyan dönt a másik játékos, a vallomással elkerülhető a rosszabb lehetőség. A foglyok számára viszont ez vezet ahhoz az általánosan megfigyelhető döntéshez, hogy mindkettő vall és így mindketten súlyos büntetést kapnak.

A gyakorlat rámutat arra, hogy olyan döntési helyzetben, ahol a másik fél viselkedése befolyásolja a végeredményt, gyakran nem a leginkább racionálisnak tekinthető válasz jelenik meg. Ennek hátterében az áll, hogy a másik fél szándékainak latolgatása legtöbbször nem azt foglalja magában, hogy racionalitást feltételezünk partnerünkről, emellett tartunk attól, hogy amennyiben bizalmat szavazunk a másik félnek, rosszul járhatunk. Érdemes felhívni arra a figyelmet (amit majd az elméleti háttér is bemutat), hogy a gyakorlat során egy erősen kontrollált szituációban, kevés információ alapján kellett döntést hozni. Hétköznapi helyzetben jóval többet tudunk a másik félről, a helyzetről, a lehetséges kimenetekről, ezért döntéseink is más irányt vehetnek.

A feladat segítségével fejlesztendő kompetenciák: együttműködés, versengés, stratégia kidolgozása

1.4.2. Elméleti háttér az egyének közötti együttműködés témaköréhez⁸

A versengés vagy az együttműködés stratégiájának megválasztása hipotetikus helyzetben lényeges információkat ad a kutatók számára az egyes viselkedésmódok megjelenésének körülményeiről, az egyén részéről detektált előnyeiről és hátrányairól. Az ún. társas dilemmák olyan nem zéró összegű hipotetikus játékhelyzetek, melyekben a résztvevőknek különböző, nyereséggel kapcsolatos kérdésekben egyéni döntéseket kell hozniuk. A dilemmákban a kooperáció közös nyereséget, a versengés viszont minden résztvevő számára veszteséget jelent.

⁸ Felhasznált szakirodalom: Berczkei, 2003; Czibor, 2010; Hewstone et al., 1997; Hunyady és Székely, 2003; Paál, 2010; Tomasello, 2002



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

Az ilyen helyzetekben születő döntések háttérében az ún. szociális értékorientáció áll, melynek négy fő típusa különböztethető meg:

- individualizmus: a résztvevő célja a saját bevételének maximalizálása, a másik fél nyeresményével nem foglalkozik
- versengés: az egyént a társas összehasonlítás vezérli, célja a relatív nyereség maximalizálása, azaz több haszonhoz akar jutni, mint a másik fél
- kooperáció: az egyén a csoport közös hasznának maximalizálását tartja szem előtt, a saját bevétel másodlagossá válik, ha az arról való lemondással nagyobb nyereséghez juthat a csoport
- altruizmus: a résztvevő teljesen háttérbe szorítja saját érdekeit, és csak a másik fél hasznának maximalizálására törekszik

Az ilyen típusú orientációk egyéni jellegzetességeknek tekinthetők abban a tekintetben, hogy magukban foglalják a személy előzetes tapasztalatait, értékeit, normáit, viszont nem kezelhetőek stabil tulajdonságként, ugyanis a kontextuális tényezők (pl. a másik fél tulajdonságai, a feladat és a nyereség jellege) módosíthatják megjelenésüket.

Az, hogy a felek együttműködők lesznek-e, a következőktől függ:

- a kooperációért kapott jutalom mértéke
- a későbbi kapcsolat valószínűsége a többi résztvevővel (ha a tagok úgy tudják, nem fognak többet találkozni, inkább hajlanak a versengésre)
- kommunikáció minősége (a folyamatos kommunikáció inkább sarkall együttműködésre)
- a másik félről alkotott benyomás (ha a másikat kooperatívnak gondoljuk, inkább hajlunk az együttműködésre)
- a másik fél viselkedése (a feltétel nélkül együttműködő tagot a többiek hajlamosak kizsákmányolni)
- a résztvevők száma (a tagok számának növekedésével egyre csökken az együttműködés)
- a résztvevő egyéni jellemzői (pl. nem, kor, társadalmi helyzet)

A társas dilemmákban az egyén számára a legkifizetődőbb stratégia az „első alkalommal légy együttműködő, utána mindig úgy viselkedj, ahogy a másik fél”, amely a tit for tat



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

elnevezést kapta. Amennyiben a két fél közötti kapcsolat tartós és/vagy ismétlődő, ez a stratégia magas nyereséggel járhat.

A cél-elvárás elmélet szerint a társas dilemmákban akkor alakul ki kooperáció, ha a partnerek képesek háttérbe szorítani a rövid távú előnyökért érzett vágyat a perspektivikus együttműködés érdekében. Feltétele, hogy mindkét fél elismerje, hogy kölcsönös függésük szerves része a bizalom, tehát az, hogy nem élnek vissza a másik kooperációra való hajlandóságával, illetve képesek hosszú távon fenntartani a kölcsönös együttműködést. Ezt segíti elő a megfelelő kommunikáció biztosítása, az ismeret a másik fél korábbi együttműködő stratégiáiról, illetve a kooperáció hasznosságának felismerése.

A mindennapi tapasztalat szerint azonban akkor is hajlamosak vagyunk segíteni másoknak, és együttműködni velük, ha abból nem származik semmilyen konkrét hasznunk. Ez közgazdasági szempontból irracionálisnak tekinthető, viszont más megközelítésből, az emberi viselkedés törvényszerűségeit alapul véve teljes mértékben igazolható, emellett a társadalom számára hosszú távon az altruista viselkedés tekinthető hasznosnak.

Evolúciós szempontokat figyelembe az altruizmus jelenlétének magyarázata a következő lehet:

- diszkriminatív altruizmus: az elképzelés szerint az együttműködés csak akkor jelenik meg, ha az biológiai érdekekkel megmagyarázható. Ennek értelmében hajlamosak vagyunk segíteni a hozzánk genetikailag hasonlóknak, azaz a rokonainknak. Ilyenkor az együttműködés azt segíti elő, hogy - ha nem is az egyed konkrét közreműködésével, de- a gének továbbörökítődnék.
- reciprok altruizmus: abban az esetben is lehet valaki együttműködő, ha nem áll rokoni kapcsolatban a másik féllal. Ilyenkor a kooperatív egyed feltételezi, hogy a másik személy viszonzni fogja az együttműködést. A viszonzás gyakran az indirekt kölcsönösség formájában jelenik meg, amikor a személy nem konkrétan attól várhatja a viszonzást, akinek ő segített, hanem egy harmadik személytől vagy egy intézménytől.

Az emberi fajt tekintve gyakori a reciprok altruizmus-alapú kooperáció, melynek hátterében az áll, hogy olyan társas és kognitív képességeink vannak, amelyek lehetővé teszik az ilyen jellegű cseréket. A reciprok altruizmus ugyanis csak azoknál a fajoknál jelenhet meg,



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

ahol a szociális intelligencia elég fejlett szintre jutott ahhoz, hogy a tagok felismerjék azokat, akik korábban együttműködők voltak velük, illetve akiket csalónak, potyautasnak kellett tekinteniük. Ehhez szükség van az emlékezeti teljesítmény megfelelő fejlettségére, illetve bizonyos tanulási és kategorizációs képességekre.

A fentiek mellett az emberi fajt képessé teszi a másokkal való együttműködésre az ún. elmeteória is, az a humánspecifikus képesség, melynek segítségével képesek vagyunk más embereknek mentális állapotokat és tartalmakat tulajdonítani, azaz tisztában vagyunk azzal, hogy mások is rendelkeznek saját szándékokkal, érzelmekkel, vágyakkal. Ennek hiányában nem tudnánk kooperálni a többi emberrel, hiszen viselkedésüket csak a külső jegyek alapján tudnánk megítélni, tehát teljességében nem tudnánk értelmezni.

Az elmeteória segítségével a közösségek tagjai képesek kooperálni egymással, hiszen felismerik a másik szándékait, össze tudják hangolni tevékenységeiket, ez pedig segít kialakítani azt a fokú konszenzust és kohéziót, ami a kooperáció alapja. Természetesen nem csak csoporthelyzetekben, hanem egyéb interakcióink során is nagy jelentőséggel bír mások mentális állapotának felmérésére való képességünk: folyamatosan figyelemmel kísérjük a többi embert, megpróbálunk következtetni érzelmeikre, szándékaikra, és mindezek alapján megkíséreljük bejósolni jövőbeni viselkedésüket is.

Záró gyakorlat

A gyakorlat célja: a tréningen szerzett tapasztalatok összegzése, az egyéni hasznosíthatóság tudatosítása, a tréningnap lezárása.

A gyakorlat menete: a tréner megkéri a hallgatókat, hogy a munkafüzetben található táblázatban (2. táblázat) összesítsék, hogy a nap folyamán milyen ismereteket szereztek és tartottak hasznosnak, illetve milyen területeken tartják leginkább alkalmazhatónak a sajátélmény segítségével szerzett tapasztalatokat.

A gyakorlat megbeszélése: a hallgatókat arra kérjük, hogy a táblázatban összegezett tapasztalatokból osszanak meg a teljes csoporttal annyit, amennyit szeretnének, és amit kiemelendőnek tartanak.



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

A tréner felhívja a figyelmet, hogy a munkafüzetben található egy otthoni feldolgozást igénylő feladat, és megállapodik a hallgatókkal annak leadási határidejében. Végül a tréner elbúcsúzik a csoporttól.



2. Kommunikáció

Nyitás

A résztvevők üdvözlése, ismerkedés és ismétlés, a téma felvezetése és a tréning kereteinek megbeszélése. Milyen ismeretekkel és élményekkel gazdagodtak a résztvevők az együttműködés-fejlesztés tréning során, illetve milyen kommunikációs alapismeretekkel rendelkeznek?

Nyitó gyakorlat: Igaz – Hamis Bemutakozás

A gyakorlat célja: ismerkedés, személyes készségek, tulajdonságok feltárása és megosztása, bizalomépítés, a kommunikáció tartalmi és kapcsolati síkjának beazonosítása, hallgatói igények megismerése.

A gyakorlat menete: A tréner megkéri a csoporttagokat, hogy mutatkozzanak be. Mindenki három állítást mond önmagáról, melyek közül kettő igaz és egy hamis (ezek sorrendje természetesen tetszőleges). Közben a hallgatók kitöltik a résztvevői munkafüzetben található táblázatot: név, igaz – hamis állítások. Miután mindenki bemutatkozott, a tréner megkéri a résztvevőket, hogy mondják el, mely állítások voltak igazak, és melyek hamisak. A táblázatban bejelölik a hallgatók a találatokat.

A gyakorlat megbeszélése: A hallgatók megosztják egymással a megoldásokat. A hamis állítások felismerése 1-1 pontot ér. Kik szereztek a legtöbb pontot? Kinél volt egyszerű felismerni a hamis állítást, tehát kinek a hamis állítását ismerték fel a legtöbbben? Kinek a bemutatkozása volt a legmeggyőzőbb / ébresztette a legtöbb kétséget a hallgatóságban? Milyen jelek alapján döntötték el az állítások igaz/hamis tartalmát?

A gyakorlat végén a csoporttagok elmondják, hogy milyen személyes készségek fejlesztését várják elsősorban a tréningtől, a tréner reagál az igényekre.



2.1. A kommunikáció mint problémamegoldás

2.1.1. Páros gyakorlat – Egymással szemben

A gyakorlat célja: a kommunikáció egyik legfontosabb alaptulajdonságának megtapasztalása, mely szerint nem lehet nem kommunikálni. A sajátélmény arra is rávilágít, hogy milyen sokféle üzenet olvasható ki ugyanabból a szituációból.

A gyakorlat menete: A tréner megkéri a résztvevőket, hogy a székeket egymással szemben, két sorba helyezték el (például 2X8 szék), majd a csoport egyik fele kimegy. A bent maradóknak az lesz a feladatuk, hogy készítsenek feljegyzést annak a személynek az érzéseiről, gondolatairól, aki majd szemben ül velük. A kint lévő csoporttagok a következő instrukciót kapják: „Ne üzenj semmit!” Majd visszamennek a terembe, és leülnek megfigyelőikkel szemben. A megfigyelőknek 1 perc áll rendelkezésükre a jegyzeteléshez.

A gyakorlat megbeszélése: Miután lejárt az idő, a résztvevők egyenként elmondják az élményeiket: először a megfigyelték, majd a megfigyelők. A közös megbeszélés során előkerülnek a kommunikáció alapfogalmai.

A feladat segítségével fejlesztendő kompetenciák: nem verbális kommunikáció értelmezése, aktív figyelem, kommunikatív kompetencia.

2.1.2. Páros gyakorlat - Rabszöktetés

A gyakorlat célja: a gyakorlat során a résztvevők olyan helyzetet modelleznek, amelyben az információtorzulás és az információvesztés rizikója igen magas, visszacsatolás hiányában a beszélő egyéni képességein múlik az információ megfelelő továbbadása, és hallgató is csak magára számíthat.

A gyakorlat menete: A résztvevők párosával, egymásnak háttal foglalnak helyet egy-egy széken. Az egyikük rab, a másik a szabadító. A rab kap egy lapot (1. számú melléklet), amelyen 36 ábra található, a szabadító egy másik lapot kap (2. számú melléklet), amelyen három nagyobb ábra látható, melyeknek kisebb változata megtalálható a rab papírján lévő 36 ábra között. A feladat lényege, hogy ezt a három ábrát megtalálja a rab.



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

A rab és a szabadító nem láthatják egymás papírját. Csak a szabadító beszélhet, a rab a gyakorlat során végig némán ül és figyel, semmilyen visszajelzést nem adhat. A szabadító bármit mondhat, lényeg, hogy jól elmagyarázza a papírján lévő három ábrát. Nincs időkorlát. Ha a szabadító azt mondja, vége, azzal jelzi, hogy nem tud több információt adni, a rabnak döntenie kell, melyik három ábra lehet a szabadulás kulcsa.

A résztvevők ellenőrzik, hogy sikerült-e mindhárom ábrát eltalálnia a rabnak, majd megbeszélik a tapasztalatokat. Ezután szerepet cserélnek, és új lapokat kapnak, természetesen más ábrákkal (3. illetve 4. számú melléklet).

A gyakorlat megbeszélése: Miután mindegyik pár mindkét szerepében befejezte a gyakorlatot, a csoport helyezkedjen el körben, és minden résztvevő ossza meg a többiekkel a tapasztalatait néhány percben. Mi okozott nehézséget a feladat során? Ki milyen módszerrel volt sikeres? Milyen tényezők segítették és hátráltatták a sikerességet?

A gyakorlat segítségével fejlesztendő kompetenciák: egyéni problémamegoldás, aktív, értő hallgatás, verbális kommunikáció, kommunikatív kompetencia

2.1.3. A gyakorlatokhoz kapcsolódó elméleti háttér áttekintése

A kommunikáció a problémamegoldás eszköze, a problémamegoldás során a résztvevők felkészültségeket (tudásokat, véleményeket) osztanak meg egymással. A felkészültségek megosztása – vagyis a kommunikáció – tudásközösséget eredményez.

A kommunikációs folyamatban az **ágens**, a **színtér** és a nyelv, mint **kód** folyamatosan jelen van.

- Az **ágens** kifejezés a kommunikációelméletben beszélőt és hallgatót is jelent egyszerre, tehát nem szűkíti le a kommunikációban résztvevő szereplőket beszélőre és közlőre, vagy hallgatóra és vevőre. A kommunikáció során a szerepek folyamatosan cserélődnek: beszélőből hallgató lesz és fordítva.
- A **kommunikáció színtere** nem feltétlenül fizikai teret jelent, hanem az ágensek felkészültségei által kifeszülő teret. Az ágensek felkészültségei (pl. a nyelvtudásuk, a szakmai tapasztalataik, a hiedelmeik) kijelölik és dinamikusán változtatják a beszélgetés kereteit. A megszólalások során az ágensnek a – saját szempontjain túl –



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

nagyon sok külső szempontot is figyelembe kell vennie, hiszen a kommunikáció színterén általában különböző típusú ágensek vannak jelen. Természetesen az ágensek rendelkezhetnek hasonló típusú felkészültségekkel, és tartósan igazodhatnak is egymáshoz, ez az alapja például az egyes nyelvváltozatokat beszélő közösségek kialakulásának, vagy egy szervezet működésének. Ilyen esetekben kollektív ágensről beszélünk, de ennek részletezése meghaladja jelen jegyzet terjedelmét. A verbális kommunikáció, mint nyelvhasználat, a résztvevő ágenseken túl leginkább a körülményekkel jellemezhető, vagyis azzal a társas vagy társadalmi környezettel, amelyben a kommunikáció végbemegy. A beszéd mindig egy sajátos térben zajlik, ami folyamatosan befolyásolja, alakítja a beszédet. Ez a tér a kommunikáció színtere.

- A verbális kommunikáció harmadik alapvető feltétele a **kód**, vagyis a nyelv, mint társadalmi intézmény. A kód vizsgálata és leírása többszörösen összetett feladat. Főleg azért, mert a kód nem hozzáférhető, állandóan változik, és nem egységes. Nem hozzáférhető, hiszen valahol a fejünkben lévő olyan tudásról van szó, amely a beszédhez szükséges két szorosan összefüggő rendszert, az elemkészletet és szabályrendszert is tartalmazza. Véges, tehát megszámlálható elemből áll, az elemek halmaza azonban gyarapodik és fogy egyszerre, tehát állandóan változik. Nem egységes, hiszen ahány nyelvhasználó létezik, annyiféle nyelvhasználat valósul meg.

Kommunikatív kompetencia: A nyelv és a társadalom folyamatos kölcsönhatásban vannak. A társadalmi együttélés során különböző viselkedési minták halmozódnak fel, melyeket az egyes intézmények rögzítenek. Ezeknek a viselkedési mintáknak vagy szabályoknak az ismerete és betartása kapcsolatteremtési és kapcsolattartási kompetenciát eredményez: egyfajta magabiztosságot a belebonyolódástól a kihátrálásig, azaz a kommunikáció kezdetétől annak lezárásáig. A verbális kommunikáció (beszéd és írás) képessége normatív módon jellemzi az ágenst: a felkészültségből való részesedése befolyásolja társadalmi integrációját.

A nyelvi viselkedést, vagyis a nyelvhasználatot a társadalmi szerepek, a résztvevők szándékai, a résztvevők száma, a köztük lévő viszony, valamint az idő és a térbeli körülmények is befolyásolják. A színtér és nyelvhasználat között tehát folyamatos kölcsönhatás van.

A verbális kommunikáció átszövi az emberek mindennapjait, a magán- és a közéletet. Különböző kódok tudása sajátos felkészültséget jelent, a problémamegoldásban kiemelt



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

szerepet kap: a kódokon keresztül lehet közölni gondolatokat, a különböző kódok felismerése által lehet eligazodni a társadalmi struktúrákban, lehet beazonosítani társadalmi szerepeket, a kódok teszik lehetővé a kommunikációt, valamint az ismeretek továbbörökítését.

A kommunikációs kompetencia fejlesztendő készség: nyitott, önérvényesítő kommunikáció, kellő empátiával. A kommunikatív kompetencia fogalma mindig csak egy adott közösségben és egy adott szinten értelmezhető: ott rendelődnek hozzá azok a képességek vagy tudások, melyeket a csoport „ideálisnak” tekint, normaként fogad el. A nyilvános szereplések alkalmával minden szónak, gesztusnak, tekintetnek súlya van, a hallgatóság azonnal észreveszi a legkevésbé szerencsés reakciókat is, mint ahogyan mi is monitorozzuk a partnert: rengeteg információt közlünk – sokszor akaratlanul – a nem verbális kommunikáción keresztül is (ismételjük, kiegészítjük, helyettesítjük a szavak által elmondottakat, vagy éppen ellentmondásba keveredünk).

Paul Watzlawick és munkatársai szerint az emberi kommunikáció egyik alaptulajdonsága, hogy **„lehetetlen nem kommunikálni”**, vagy nem lehet nem kommunikálni, tehát bárhogy is viselkedünk, állandóan kommunikálunk, ahogyan ezt a bevezető gyakorlatban is tapasztaltuk. Társas helyzetben mindenféle viselkedésnek üzenetértéke van, vagyis mindenféle viselkedés kommunikációnak tekinthető: a szavakon túl a gesztusok, a ruházat, a hajviselet, a smink, az ékszerek is üzeneteket közvetítenek. A viselkedés aktív megnyilvánulásain túl a hallgatás is jelentést hordoz. A hallgatás, az elkülönülés, a mozdulatlanság is kommunikáció.

2.1.4. Önálló feladatmegoldás – Hans, az okos ló

A gyakorlat célja: a hallgatók ismereteinek bővítése a nem verbális kommunikáció területén.

A gyakorlat menete: A tréner a következő történetet olvassa fel, és arra kéri a résztvevőket, hogy a történet befejezését próbálják meg kitalálni. A megfejtést írják le a munkafüzetbe, majd osszák meg a megfejtéseiket a többiekkel.



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

A nem verbális kommunikáció lényegével és jelentőségével kapcsolatos a következő történet, mely Knapp nem verbális kommunikációról szóló írásában olvasható.⁹ A történet szerint Berlinben, az 1900-as években, von Osten úr vásárolt egy lovat, és elnevezte Hansnak. Tanítani kezdte mindenféle mutatványra, hogy cirkuszi szereplésekre használhassa. A ló nagyon tanulékonynak bizonyult: mellső patájának koppantásával megtanult összeadni és kivonni, szorozni és osztani. Hans arra is képes volt, hogy megszámlolta a közönség soraiban a szemüvegeseket vagy a szókéket, koppantásokkal megmondta a pontos időt vagy a dátumot, és még egy sor hihetetlen mutatványt produkált. Von Osten úr végül patakoppantásos ábécét szerkesztett, és megtanította a lovat „válaszolni”, szóban és írásban feltett kérdésekre is. A ló híre mindenhová eljutott, és rengetegen kétségbe vonták a tudását, azt gyanítva, hogy valami átverésről, konspirációról lehet csak szó. Vizsgálóbizottságot állítottak fel azzal a céllal, hogy leleplezzék a csalást. A szakértői munkában pszichológus, élettan professzor, állatorvos, lovassági tiszt, a berlini állatkert igazgatója és egy cirkuszigazgató is képviselte magát. A vizsgálatok von Osten úr távollétében történtek, de érdemi eredményre nem vezettek. Újabb bizottságot állítottak fel, és újabb módszereket vetettek be Hans „okosságának” kifürkészéséhez, és másodsorra már sikerrel jártak. A kísérlet során két személyt felkértek: először az egyik súgott egy számot a ló egyik fülébe, majd a másik kísérleti személy súgott egy számot a ló másik fülébe, utána utasították Hansot, hogy adja össze a két számot, de Hans tévedett. Mit gondolnak, miért?

A válasz természetesen a történet befejezése, és a csalásnak hitt jelenség leleplezése. Hans mutatványával kapcsolatban szándékosan elhallgattam egy apró részletet. A ló fülébe súgott számokat csak a kísérleti személyek ismerték (mindegyik csak a sajátját), rajtuk kívül senki nem tudta, hogy mit súgtak a ló fülébe. Hans csak akkor volt képes megválaszolni a kérdéseket vagy megoldani a feladatokat, ha valaki a látómezejében tudta a választ. A kérdés elhangzásakor a hallgatóság várakozó testtartást vett fel, és egyre feszültebbé vált, ahogy Hans a patakopogások számával közelített a megoldáshoz. Amikor Hans koppantásai elérték a megfelelő számot, a közönség megkönnyebbült, annak minden fizikai jelével. Vagyis Hans

⁹ KNAPP, M. L.: A nem verbális kommunikáció. In Horányi Ö. (szerk.) (2003): Kommunikáció I-II. A kommunikáció világa. GeneralPress, Budapest, pp 48-49



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

okossága azt jelentette, hogy képes volt érzékelni (esetleg megérteni) a környezetében lévő közönség megnyilvánulásait.

2.1.5. Az emberi kommunikáció nem verbális dimenziói¹⁰

Testmozgás vagy kinezikus viselkedés. Kinezikus viselkedés vagy testmozgás alatt a gesztusokat, a test, a végtagok, a kéz, a láb, a fej mozdulatait, az arckifejezéseket, a szem viselkedését (pislogás, tekintet iránya és időtartama, pupilla tágulása) valamint a testtartást értjük. Tehát olyan mozdulatok, mozgások, melyeket a kommunikációban betöltött szerepük szerint a következőképpen lehet csoportosítani:

- Emblémák: azok a nem verbális aktusok, amelyek jelentése egy-két szóban is megadható, és ugyanazon kultúrában egyetértés mutatkozik a jelentésüket illetően. Az emblémákat akkor használják, ha a verbális csatorna nem működik tökéletesen. Ilyen emblémákból áll például a siketek jelnyelve. Az emblémák használata legalább annyira tudatos, mint a szavak kiválasztása.
- Szemléltetők: azok a nem verbális aktusok, amelyek a beszédhez közvetlenül kötődnek, a verbális közlést szemléltetik. Például egy jelen lévő személyre vagy tárgyra mutató is ilyen, olyan mozdulat, ami egy-egy szót hangsúlyoz. Az emblémákhoz hasonlóan ezeket az aktusokat is szándékosan használjuk, de nem annyira előre eltervezve, mint az emblémák esetében.
- Érzelemmutatók: azok az arckifejezések, amelyek érzelmeket fejeznek ki. A szóban kifejezett érzellemmel kapcsolatos kijelentéseinket ismétlik, erősítik vagy tagadják meg. Általában nem szándékosak ezek a mozdulatok.
- Szabályozók: azok a nem verbális aktusok, melyek az ágens szerepváltoztatásait biztosítják: beszélés és hallgatás váltakozását tartják fenn. Fejbólintásokkal és szemmozgással hozzuk a másik tudomására, hogy folytassa vagy fejtse ki a mondanivalóját részletesebben, beszéljen-e gyorsabban, vagy adja át a szót a másinak. Alig tudjuk ezeket a mozgásokat kontroll alatt

¹⁰ KNAPP, M. L.: A nem verbális kommunikáció. In Horányi Ö. (szerk.) (2003): Kommunikáció I-II. A kommunikáció világa. GeneralPress, Budapest, p 51- 54



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

tartani, annak ellenére, hogy ezeket a jelzéseket nagyon pontosan vesszük. A leggyakrabban használt szabályozó a fejbólintás.

- Alkalmazkodók: ezek a legnehezebben meghatározható nem verbális aktusok. Elnevezésük a gyermekkorban tett alkalmazkodó erőfeszítésre utal a szükségletek kielégítése, az indulatok fölötti uralkodás, a társas kapcsolatok kiépítése terén. Az alkalmazkodók tipikusan nem tudatos mozdulatok. Elsősorban a kéz és a lábfej mozdulatai ezek.

Testi jellemzők. Az interakció során változatlanok, mégis hatásos nem verbális jelzésnek tekinthetők. Ide tartozik a testalkat, a fizikum, a magasság, a súly, a haj- és bőrszín, tehát a megjelenés általános vonzereje.

Érintkezéssel viselkedés. Vannak, akik az érintkezést is a kinezikus viselkedés körébe sorolják, mások szerint külön csoportot alkot a simogatás, ütés, üdvözlés, búcsúzás nem verbális aktusa.

Paranyelv. A nem verbális vokális jelzéseket értjük alatta.

- Hangtulajdonságok: hangmagasság, ritmus, beszédtempó

- Hangadás tulajdonságai: kiabálás, suttogás, köhögés, nevetés, torokköszörülés, ásítás stb., hangmagasság, valamint a hangbéli különállók is idetartoznak (ööö, hm, aha stb.)

Proxemika. A proxemika azt térképezi fel, hogyan használja az ember a körülötte lévő személyes és társadalmi teret. A proxemikáról szóló tanulmányokban olvashatunk például arról, hogyan változik a társalgási távolság kulturális hovatartozás, nemek, szerepek vagy társadalmi státusz szerint.

Készítmények. A készítmények azok a tárgyak, amelyek a kommunikációban részt vevő ágenseken vannak és ingerként működnek. Ilyenek például a kozmetikai termékek, a szemüveg, vagy az ékszerek. A külső megjelenésnek - ezen belül az öltözködésnek – igen fontos szerepe van az információközvetítésben. Buda Béla a kulturális szignál terminust használja a ruhára, a hajviseletre, a test díszekre, a jelvényekre: „Ezek nagyobb része tudatosan vállalt, gondozott jelzés, csak kisebb része spontán, öntudatlan. Az ember például ruhájára, hajviseletére, testének díszítő tárgyaira nagy gondot fordít. (...) A tudatos szignálhasználatban benne van az interaktív viszony valamiféle átgondolása, a személyiség



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

számításba veszi, hogy ez a szignál hogyan fog hatni interakciós partnereire, esetleg igyekszik a szignálokot úgy változtatni, hogy azok jobban elérjék a kívánt hatást.”¹¹

Környezeti tényezők. A kommunikációra jelentős hatással lehet minden, ami körülötte van. (Lásd szintér fogalma.) A hőmérséklet, a tárgyak, az illatok, a világítás, a zajok, a háttérzene vagy a bútorzat, és azok változásai is hatást gyakorolnak a kommunikációra.

2.2. Önérvényesítés és együttműködés

2.2.1. Önálló feladat – Thomas - Kilmann kérdőív

A feladat célja: önismeret fejlesztés, viselkedéstípusok megismerése

A feladat menete: A tréner megkéri a résztvevőket, hogy töltsék ki az alábbi kérdőívet, melyet a résztvevői munkafüzetben megtalálnak. A kérdőív kitöltése után a tréner megkéri a hallgatóságot, hogy tegye félre a munkafüzetet, a kérdőív kiértékelésére csak később kerül majd sor. A kérdőív harminc mondatpárt tartalmaz. A hallgató minden párnál karikázza be az A vagy B állítást, attól függően, hogy melyik jellemzi jobban a viselkedését. Előfordulhat, hogy egyik állítás sem jellemző a hallgatóra, de akkor is válassza ki azt, amelyiket inkább el tudja fogadni.

1.

- A) Vannak helyzetek, amikor hagyom, hogy másoké legyen a problémamegoldás felelőssége.
- B) A vitás kérdések helyett azokat a pontokat hangsúlyozom, amelyekben egyetértünk.

2.

- A) Kompromisszumos megoldást próbálok találni.
- B) Igyekszem mindazzal foglalkozni, ami mindkettőnknek fontos.

3.

- A) Általában határozott vagyok céljaim követésében.
- B) Igyekszem a mások érzéseit kímélni és megőrizni a kapcsolatot.

¹¹ BUDA B. (1986): A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei. Animula Kiadó, Budapest, pp 107



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

4.

- A) Kompromisszumos megoldást próbálok találni.
- B) Néha lemondok saját kívánságaimról, engedve a másik kívánságainak.

5.

- A) Állandóan keresem a másik segítségét a megoldás kialakításában.
- B) Igyekszem mindent megtenni a feszültségek elkerülése érdekében.

6.

- A) Igyekszem elkerülni, hogy kellemetlenséget okozzak magamnak.
- B) Igyekszem nyerő helyzetbe kerülni.

7.

- A) Megpróbálom későbbre halasztani a döntést, hogy legyen időm átgondolni.
- B) Kölcsönösségi alapon engedek bizonyos pontoknál.

8.

- A) Általában határozott vagyok céljaim követésében.
- B) Azon vagyok, hogy a dolgok minden vonatkozása, minden vitás kérdés kifejtésre kerüljön.

9.

- A) Úgy érzem, nem érdemes a nézeteltérések miatt idegeskedni.
- B) Nem sajnálom az erőfeszítést, hogy az én elképzelésem valósuljon meg.

10.

- A) Általában határozott vagyok céljaim követésében.
- B) Kompromisszumos megoldást próbálok találni.

11.

- A) Azon vagyok, hogy a dolgok minden vonatkozása, minden vitás kérdés kifejtésre kerüljön.
- B) Igyekszem mások érzéseit kímélni.

12.

- A) Néha kerülöm az állásfoglalást, ha az vitát eredményezne.
- B) Nem bánom, ha vitapartnerem megtart valamit az álláspontjából, ha én is megtarthatok valamit a magaméból.

13.

- A) Közös alapot javasolok.
- B) Azon vagyok, hogy elfogadtassam az érveimet.



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

14.

A) Elmondom a gondolataimat és érdeklődéssel hallgatom a másikat.

B) Racionális érvekkel indoklom állásponantomat.

15.

A) Igyekszem a mások érzéseit kímélni és megőrizni a kapcsolatot.

B) Igyekszem mindent megtenni a feszültségek elkerülése érdekében.

16.

A) Igyekszem nem megsérteni a másik érzéseit.

B) Igyekszem meggyőzni a másikat, hogy az állásponantom helytálló.

17.

A) Általában határozott vagyok céljaim követésében.

B) Igyekszem megtenni, ami a feszültségek elkerülése érdekében szükséges.

18.

A) Ha ez a másikat boldoggá teszi, nincs ellenemre, hogy ráhagyjam az elképzeléseit.

B) Nem bánom, ha vitapartnerem megtart valamit az állásponntjából, ha én is megtarthatok valamit a magaméból.

19.

A) Azon vagyok, hogy a dolgok minden vonatkozása, minden vitás kérdés kifejtésre kerüljön.

B) Megpróbálom későbbre halasztani a döntést.

20.

A) Törekszem a nézeteltérések haladéktalan megbeszélésére.

B) Próbálom megtalálni a nyereség és veszteség méltányos kombinációját.

21.

A) Úgy tárgyalok, hogy igyekszem tekintetbe venni a másik kívánságait.

B) Mindig kész vagyok a probléma közvetlen megvitatására.

22.

A) Megpróbálom átmeneti állásponntokat találni.

B) Érvényesítem az érdekeimet.

23.

A) Gyakran törekszem arra, hogy a megoldással mindketten elégedettek legyünk.

B) Vannak helyzetek, amikor hagyom, hogy másoké legyen a problémamegoldás felelőssége.



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

24.

A) Ha úgy látom, hogy a másíknak nagyon fontos az álláspontjának megőrzése, igyekszem igazodni hozzá.

B) Vitapartneremet igyekszem rávenni, hogy érje be egy kompromisszumos megoldással.

25.

A) Igyekszem megvilágítani álláspontom logikáját és előnyeit.

B) Úgy tárgyalok, hogy igyekszem tekintetbe venni a másik nézőpontját.

26.

A) Közös tárgyalási alapot javasolok.

B) Szinte mindig törődöm azzal, hogy a megoldás mindkettőnk számára kielégítő legyen.

27.

A) Néha kerülöm az állásfoglalást, ha az vitát eredményezne.

B) Ha ez a másikat boldoggá teszi, nincs ellenemre, hogy ráhagyjam az elképzeléseit

28.

A) Általában határozott vagyok céljaim követésében.

B) Keresem a másik segítségét a megoldás kialakításában.

29.

A) Közös tárgyalási alapot javasolok.

B) Úgy érzem, nem érdemes a nézeteltérések miatt idegeskedni.

30.

A) Igyekszem nem megsérteni a másik érzéseit.

B) Mindig megosztom az álláspontomat a másikkal a megoldás érdekében.

Miután befejezték a hallgatók a kérdőív kitöltését, a tréner megkéri őket, hogy tegyék félre a munkafüzetet, mert egy gyakorlat következik, a kérdőív kiértékelésére csak később kerül sor.

2.2.2. Kombinált feladatmegoldás – Tehén Afrikában¹²

¹² A gyakorlat Rudas János: Javne örökösei című könyvében megtalálható (pp 136-138), annak egy átdolgozott változata



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

A gyakorlat célja: Egyéni és páros problémamegoldás során a résztvevők megtapasztalják az interperszonális kommunikációt akadályozó tényezőket, illetve lehetőségük van az egyéni viselkedésmódok beazonosítására, melyek segítik, vagy éppen akadályozzák a problémamegoldást.

A gyakorlat menete: A gyakorlat elején a tréner közli a csoporttagokkal, hogy felolvas egy rövid történetet, majd arra kéri a csoporttagokat, hogy a történet végén feltett kérdésre adjanak választ.

A történet a következő: *„Élt egyszer Afrikában, egy nagyon szegény vidéken, a hegyek között egy öreg házaspár. A gyerekeik már kirepültek a családi fészekből, így magukra maradtak. Létfenntartásuk szinte egyetlen forrása volt a tehenük: tejhez, majd a tejtermékek eladása révén nem túl nagy jövedelemhez juttatta őket. Történt egyszer, hogy az öregember megbetegedett, nagyon belázasodott. Sok pénz kellett a gyógyszerekre, orvosra, ezért az öregasszony elvezette a tehenet a gazdag szomszédjukhoz, hogy fölkinálja eladásra. Kapott is érte 500 rúpiát, így meg tudta fizetni az orvost is meg a gyógyszereket is. Az öregember hamarosan fölépült, ám amikor megtudta, hogy a felesége eladta a tehenet, égtelen haragra gerjedt. Elővette a titokban összekuporgatott pénzét és elküldte az asszonyt, hogy vásárolja vissza a szomszédtól a tehenet. Az azonban csak 550 rúpiáért volt hajlandó visszaadni. Mit volt mit tenni, kénytelenek voltak megadni a kért összeget, hogy visszakapják a tehenüket. Eltelt egy év, és az öregember megint súlyos beteg lett. Az öregasszony ismét elvezette a tehenet a szomszédhoz, aki most már 600 rúpiát adott érte. Jött az orvos, használtak a gyógyszerek, és az öregember meggyógyult. De megint haragra gerjedt a tehén hűlt helyét látván. . Megint csak előszedett egy kis dugipénzt, és megint elküldte az asszonyt, hogy vásárolja vissza a tehenet. Ez alkalommal 650 rúpiát kellett érte fizetni.”*

Itt ér véget a történet. A feladat pedig az, hogy mindenki – segédeszközök használata nélkül – válaszoljon a kérdésre: Ki nyert az üzleten és mennyit? 1-2 perc gondolkodási idő után a tréner a csoporttagok eredményeit a flipcharton táblázatban vezeti.

Majd a tréner megkér két olyan csoporttagot, akik különböző eredményre jutottak, hogy üljenek ki a csoport elé, és öt perc alatt jussanak el közösen a helyes megoldáshoz, vitassák



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

meg egymással az eredmények helyességét. A csoport többi tagja megfigyelőként dolgozik, és kitöltik a munkafüzetben található megfigyelőlapot. Öt perc múlva be kell fejezniük a beszélgetést és a megfigyelést, és a csoporttagok lehetőséget kapnak a csoporttagok, hogy egyéni eredményeiket újragondolják és módosítsák. Ha a páros nem jutott el a jó eredményhez, újabb páros következhet, Végül a tréner ismerteti a feladat helyes megoldását: a szomszéd nyert az üzleten 100 rúpiát.

A gyakorlat megbeszélése: Érdeemes átbeszélni a gyakorlat tanulságait, különös tekintettel a következőkre: Miért voltak rossz megoldások egy ilyen egyszerű feladat megoldásában? Miért ragaszkodtak többen a saját megoldásukhoz az elhangzott érvek ellenére? Aki változtatott a megoldáson menet közben, az miért tette? Mi akadályozta a jó megoldást egyéni és páros szinten – és mi segítette elő? Hogyan emlékeznek a résztvevők a tréner instrukciójára? Mennyire tekintették közös munkának és mennyire vitának, egymás meggyőzésének a páros megbeszélést a párok és a csoporttagok? Miért? Hogyan figyeltek egymásra, hogyan hallgatták meg egymást, hogyan és milyen eszközökkel kommunikáltak a párok tagjai? A megbeszélés során a csoporttagok a megfigyelőlapokon szereplő megfigyelési szempontok alapján is értékelik a csoporttagokat, illetve a vitatkozó felek is elmondják érzéseiket saját szerepükkel és az eredménnyel kapcsolatban.

A feladat segítségével fejlesztendő kompetenciák: aktív hallgatás, meggyőzés, érvelés, verbális kommunikáció, kommunikatív kompetencia, versengés,

2.2.3. A témához kapcsolódó elméleti háttér

Thomas és Kilmann először 1974-ben publikálták modelljüket, melyben az ember személyisége két dimenzióban jelenik meg a konfliktusok szempontjából. Az egyik dimenzió az önérvényesítés, a másik az együttműködés mértékét mutatja.



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001



A konfliktushelyzetekben két fél érdekei, szükségletei, értékei vagy igényei feszülhetnek egymásnak, a két fél jelenthet egyéneket, csoportokat vagy szervezetet is.

A fenti modellben az egyik dimenzió tehát azt mutatja, hogy mennyire képes az ember saját személyiségét érvényesíteni a vitában, azaz mennyire asszertív, a másik dimenzió az együttműködési készségről szól, vagyis mennyire képes mások szempontjait figyelembe venni. Ezek együttes vizsgálatából kirajzolódik, hogy a résztvevő milyen konfliktuskezelő stratégiával rendelkezik. A különböző konfliktuskezelési módok a következők:

Versengés/kényszerítés: Az ágens saját érdekeit érvényesíti maximálisan, a másik ágens rovására. Asszertív, de nem kooperatív. A versengő nem tekinti fontosnak a másik meghallgatását, nem veszi figyelembe a másik szempontjait. A versengő ember taktikája sokféle lehet, gyakran agresszív és nem kooperatív. A versengő mindenáron győzni szeretne,



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

elvárja, hogy a másik lemondjon a jogairól az ő javára. Beszéde általában hangos, testtartása és gesztusai határozottak. A versengő stílus ellentéte az alkalmazkodó.

Alkalmazkodás: A versengő magatartás ellentéte, vagyis nem asszertív, de kooperatív viselkedésmódot jelent. Az alkalmazkodó ember mások érdekeit tartja szem előtt, gyakran feláldozva saját szükségleteit és vágyait is. Lehet önzetlen vagy jótékony.

Problémamegoldás/Együttműködés: Az együttműködés során mindkét fél érdekei érvényesülnek, az együttműködő ágensek, az álláspontok egyeztetésével általában kreatív megoldást keresnek a problémára, a rivalizálást a feladatorientáltság váltja fel. A problémamegoldó viselkedésre hatékony önkifejezés, őszinteség, egyenes és közvetlen stílus jellemző. A problémamegoldásban résztvevők ügyelnek saját érdekeikre és a kapcsolatra, tekintettel vannak a másik fél jogaira, kellően asszertívak és együttműködők. A problémamegoldás az elkerülés ellentéte.

Elkerülés: Nem asszertív és nem kooperatív, az ágens elkerüli vagy halasztja a konfliktust. Az elkerülő stratégiát alkalmazó ágens konfliktushelyzetben eltereli a figyelmet a témáról, vagy látszólag nem vesz róla tudomást.

Kompromisszumkeresés: A kompromisszumkeresés során az ágensek olyan megoldásra törekednek, amely mindkettőjüket részben kielégíti, vagyis kölcsönös engedményeket tesznek. Többről mondanak le, mint a versengő, de kevesebből, mint az alkalmazkodó. Mindkét ágens számára a még elfogadható megoldás születik. Közepes együttműködés és közepes alkalmazkodás jellemzi.

Az egyéni tulajdonságok és a korábbi tapasztalatok függvényében általában valamelyik konfliktuskezelési mód különösen jellemzi az adott ágens, de ez nem jelenti azt, hogy bizonyos helyzetekben ne lenne képes alkalmazni bármelyiket. Az adott kommunikációs szintér függvénye, hogy a konfliktusra adott reakció megfelelő-e. A hallgatók munkafüzetében található táblázat kitöltése éppen erre világít rá.

A kérdőív megoldókulcsa

Karikázza be minden sorban azt a betűt, amelyiket az egyes kérdéseknél a kérdőíven is bekarikázott!

	versengő	probléma-	kompromisszumkereső	elkerülő	alkalmazkodó
--	----------	-----------	---------------------	----------	--------------



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

		megoldó			
1.				A	B
2.		B	A		
3.	A				B
4.			A		B
5.		A		B	
6.	B			A	
7.			B	A	
8.	A	B			
9.	B			A	
10.	A		B		
11.		A			B
12.			B	A	
13.	B		A		
14.	B	A			
15.				B	A
16.	B				A
17.	A			B	
18.			B		A
19.		A		B	
20.		A	B		
21.		B			A
22.	B		A		
23.		A		B	
24.			B		A
25.	A				B
26.		B	A		
27.				A	B
28.	A	B			
29.			A	B	



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

30.		B			A
-----	--	---	--	--	---

A bekarikázott betűk száma oszloponként:



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

2.3. Hatékony kommunikáció

2.3.1. Önálló feladat – Hány éves a nő?

A gyakorlat célja: A gyakorlat célja annak a szemléltetése, hogy mennyire nehéz a másik nézőpontjának a megértése.

A gyakorlat menete: A tréner a következő képet mutatja meg a hallgatóságnak (a kép megtalálható a résztvevői munkafüzetben is.) A csoport tagjai tippeljék meg, hány éves a képen látható nő, és írják be a munkafüzetükbe.





ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

A gyakorlat megbeszélése: A hatékony, együttműködő kommunikáció alapfeltétele a másik nézőpontjának megismerése és megértése, melyhez nagyfokú empátiára, őszinteségre, közvetlenségre, és kongruens viselkedésre van szükség.

2.3.2. Kiscsoportos gyakorlat – A hallgatás tudománya

A gyakorlat célja: felhívni a figyelmet a kommunikáció egyik alaptulajdonságára, mely szerint nem csak tényeket/tartalmak közlése folyik, hanem mindig tetten érhető az elmondottakhoz és a szituációhoz való viszony is. Aktív hallgatás gyakorlása, a kommunikáció különböző síkjainak beazonosítása.

A gyakorlat menete: Az első körben négy önként jelentkező ül a csoport közepén szemben egymással. Az első résztvevő elmesél egy általa megélt munkahelyi konfliktust. A második résztvevő saját szavaival összefoglalja a történetet. A harmadik szereplő visszatükrözi azokat az érzéseket, amelyeket „kihallott” a történetből. A negyedik szereplő megfogalmazza, milyen elvárásai, igényei, kívánságai voltak a történetmesélőnek. A többi csoporttag kiegészítheti a megszólalók észrevételeit, illetve a történetmesélő is elmondja, hogy jól értették-e az általa elmesélt történetet.

A második körben a résztvevők párokban gyakorolnak: a páros egyik tagja elmesél egy munkahelyi konfliktust, a páros másik tagja visszatükrözi a tartalmak, az érzések és a vágyak síkját is. Majd szerepet cserélnek.

A gyakorlat megbeszélése: A megbeszélés során a hallgatók megosztják tapasztalataikat arról, hogy milyen volt a beszélő illetve a hallgató szerepében. Mennyire pontosan sikerült megérteni a másikat?

A feladat segítségével fejlesztendő kompetenciák: empátia, verbális és nem verbális kommunikáció, visszajelzés, kongruens viselkedés.

2.3.3. Kombinált szituációs gyakorlat – Össze kell rakni



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

A gyakorlat célja: A két tréningnap összegzésének is tekinthető ez a feladat, hiszen asikeres teljesítéséhez feltétlenül szükséges az információáramlás megszervezése, a csoporttagok aktív hallgatása és részvétele a folyamatban, a koordináció, és a megfelelő visszajelzések alkalmazása.

A gyakorlat menete: Minden csapattag kap egy információs lapot. Ezeket senki ne mutassa meg másnak. A tréner hangsúlyozza, hogy szóbeli információcseré útján fog kiderülni, hogy mi a feladata a csoportnak. Ha a csoport úgy érzi, hogy a feladatot elvégezte, szóljon a vezetőnek, hogy ellenőrizze az eredményt. Ha csak részben végezték el a feladatot, vagy ha többet csináltak, mint kellett volna, a vezető azt fogja mondani, hogy nincs készen a feladat. Úgy kell tovább folytatniuk a megbeszélést, hogy a vezető nem fogja megmondani, mit nem végeztek jól. A résztvevőknek a következő szabályokat kell betartani a gyakorlat során:

- Miután elkezdtek a gyakorlatot, csak a csapatuk többi tagjával beszélhetnek
- Senkinek nem mutathatják meg az információs lapjukat.
- A feladat aktív végzői közül csak egy csapattag írhat.
- A szóbeli kommunikáció minden formája megengedett.

A tréner szétosztja az információkat a csoporttagok között, majd méri az időt, hogy a csoport hány perc alatt jut el közösen a megoldáshoz.

Információk a szomszédokról

- Minden szükséges információ megvan a részinformációkban.
- Mr. Tófalusi sportautót vezet.
- A faház a falu legészakibb részén van.
- Minden háznál másféle gyümölcsöt termesztenek.
- A garázs a farmhoz tartozik.
- Mr. Szalai galambokat tenyészt
- A faház hátsó udvarán egy motorkerékpár áll.
- Minden szomszéd másfajta állatot tart.
- Mr. Pavlov a faházban lakik.
- Csak egy háznál vannak madarak.
- Mr. Szalai a falu nyugati végén lakik.



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

- A csoport egyik feladata az, hogy kiderítse, ki termeszt almát.
- A farm udvarán albínó patkányok vannak.
- A faházhoz tartozik a legtakarékosabb jármű.
- Csak egy ember vezet teherautót.
- Mr. Szalai nem a körtefás ház mellett lakik.
- A kutyatulajdonos szomszédja annak, akinek szilvafája van.
- Mr. Hédervári albínó patkányokat tenyészt.
- A verandás házban lakó úr galambokat tenyészt.
- Mr. Pavlov szomszédja kisbuszt vezet.
- Mr. Kovács körtét termeszt.
- Minden szomszéd csak egyfajta gyümölcsöt termeszt.
- Ebben a feladatban a mandula gyümölcsnek számít.
- A macskatulajdonos háza közvetlenül keletre fekszik a mandulafás háztól.
- Minden héten kutyaeledeles dobozok érkeznek a faházhoz.
- A falu öt szomszédja mind különböző járművet vezet.
- Mr. Tófalusi Mr. Szalai mellett lakik.
- A körtét termesztő ember parasztházban lakik.
- A limuzin a garázsban áll.
- A faluban a házak félkörben állnak egymás mellett.
- Mr. Pavlov szomszédja csimpánzokat nevel.
- A kutyás szomszédnak cseresznyefája is van.
- Mr. Szalai a vöröstéglás ház mellett lakik.
- Mr. Kovácsnak mindkét oldalon van szomszédja.
- Minden szomszéd különböző fajta házban lakik.

Megoldási mátrix

SZOMSZÉD	Szalai	Tófalusi	Pavlov	Kovács	Hédervári
ÁLLATOK	galamb	Macska	kutya	Csimpánz	albínó patkány
GYÜMÖLCS	Mandula	Szilva	cseresznye	körte	alma



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

HÁZ	Verandás	Vöröstéglás	faház	Parasztház	farm
ELHELYEZKEDÉS	NY	ÉNY	É	ÉK	K
JÁRMŰ	Teherautó	Sportautó	motorbicikli	Kisbusz	limuzin

A gyakorlat megbeszélése: A résztvevőknek „össze kell rakniuk” a tudásokat, hogy sikeresen meg tudják oldani a feladatot. A megbeszélés során a következő kérdéseket érdemes megválaszolni! Ki kezdeményezte a tevékenységet és hogyan? Kik segítették és kik gátolták a feladat elvégzését és hogyan? A csoport tagjai megegyeztek-e abban, hogy mi a feladat? Milyen kommunikációs formák alakultak ki? megegyeztek-e problémamegoldó stratégiában? Hogyan gyűjtötték össze és rendezték el az információkat? Voltak-e fordulópontok a munka során?

A fenti gyakorlat egyik legizgalmasabb pontja a csoportok térhasználata. Ha a jegyzetelő egy előtte fekvő papírlapon gyűjti össze az információkat, akkor legfeljebb a szomszédjai látják, így azt is mondhatjuk, hogy az információk elrendezése befolyásolja a résztvevők hozzáférését. Amennyiben van lehetőségük, és eszükbe is jut használni a táblát, sokkal gyorsabban megoldják a feladatot, hiszen az információk mindenki számára láthatóvá válnak. Az is gyakran előfordul, hogy valaki nem tekinti fontosnak a nála lévő információt, ezért nem mondja el, vagy elmondja, de a többiek nem tartják elég fontosnak.

A feladat segítségével fejlesztendő kompetenciák: versengés, együttműködés, térhasználat, információátadás, problémamegoldás, kommunikatív kompetencia, empátia.

2.3.4. A témához kapcsolódó elméleti háttér

„A csoportos problémamegoldásban, ha verseny alakul ki a személyek között, a versengő felkészültségek, értelemszerkezetek elnyomhatják egymást.”¹³ A problémamegoldás során pedig mindig jelen van a versengés. Az a csoport a nyerő, amelyik jobban el tudja

¹³ A kommunikáció mint participáció p 159



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

viselni, és ügyesebben tudja kezelni a versengő szervezeteket, azaz hatékonyan kommunikál. A fenti játékos problémamegoldás igen mélyen beágyazott a kultúrába: hiszen megmutatkoznak benne az együttműködést befolyásoló kulturális mintázatok is. Különböző színterek játszanak egymásba, ezek a színterek határozzák meg a kommunikációt, és annak eredményességét.

A hatékony kommunikáció egyik legfontosabb jellemzője a közvetlenség, mely szerint a résztvevők közvetlenül és nyíltan fejezik ki érzéseiket. Így válik lehetővé a szükségletek összeegyeztetése. Ennek egyik leggyakoribb gátja a konstruktív visszajelzések hiánya. Ugyanis a nyíltság és az őszinteség gyakran sértődések, konfliktusok forrása.

Az empátia: egy másik személy pillanatnyi állapotából való részesezés. Az empátia eszköz a felesleges konfliktusok elkerüléséhez. Az alapvetően rejtett és nem mindig tudatos kommunikációs csatornákon keresztül érkező jelzések feldolgozásán alapul. Az empátia egyik alkalmazási és fejlesztési módja az aktív hallgatás technikája, mely Carl Rogers nevéhez fűződik.

Három szintje van: (1) Figyelmesen meghallgatom a másikat anélkül, hogy közbeszólnék. A figyelmes hallgatás a másik megértésének az alapvető feltétele: mi és hogyan hangzik el, illetve az elhangzottaknak milyen rejtett üzenete(i) vannak. (2) Ellenőrzöm, hogy tartalmilag mindent jól értettem-e: az elhangzottakat összefoglalom a saját szavaimmal. (3) Igyekszem megérteni a másik érzéseit és igényeit is.

A hatékony hallgatás

A hallgatás szintjei és típusai		
1.	Passzív hallgatás vagy nem figyelés	A hallgató nem tartja fontosnak az elhangzottakat, nem kíván, vagy nem tud belebonyolódni a kommunikációba.
2.	Tettetett figyelem	A hallgató gyakran csak látszólag követi az eseményeket: bólogat, de gondolatai máshol járnak.
3.	Szelektív hallgatás	A hallgatást külső nyomás vagy belső ellenállás befolyásolja: a hallgatónak prekoncepciója van a beszélővel szemben, saját előítéleteit is „belehallja” a másik által elmondottakba, és ezzel



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

		általában a hallgató tisztában van.
4.	Félreértő hallgatás	Az előző szinthez hasonló, azonban a hallgató nincs tisztában a félreértéssel, egészen addig, amíg arra valaki fel nem hívja a figyelmét. A hallgató értelmezése tehát eltér a beszélő értelmezésétől.
5.	Figyelmes (tény)hallgatás	A hallgató kizárólag a tényekre, a tartalomra figyel, és közben elmulaszt egy sor egyéb jelzést, mely a nem verbális kommunikáció által közvetített. Az ilyen típusú hallgató csatákat nyer, de háborút veszít, tehát rövidtávon eredményes, hosszú távon azonban nem épít a kommunikációs viszonyra.
6.	Aktív hallgatás	Az aktív hallgató nem csak a tartalmi, hanem a kapcsolati síkra is figyel, de érzelmileg nem érintett, a kommunikációból hiányzik az empátia. Az aktív hallgatásnak taktikai vagy manipulatív oka is lehet, főleg ebben különbözik a következő szinttől.
7.	Empatikus hallgatás	„Mindenre” figyel, és még a legbonyolultabb szituációban is képes elfogadni a másik véleményét és érzéseit úgy, hogy közben a saját álláspontját is tisztázza.
8.	Facilitatív/segítő hallgatás	A másik személy megértése és segítése, lehetőségek, következmények feltárásával, amiket a beszélő előre nem lát. Nem jelent átruházott döntést, időigényes tevékenység, segítő elhivatottságot feltételez.

A nem verbális kommunikáció sokszor megismétli a szavakkal elmondott üzenetet, például úgy, hogy nem csak mondom, hanem mutatom is az északi irányt. A nem verbális kommunikáció gyakran ellentmond a verbális viselkedésnek, például úgy, hogy nyilvános szereplés előtt kijelentjük, hogy nem vagyunk idegesek, miközben remegő kézzel szorongatjuk a jegyzeteinket. Azért is fontos ezzel tisztában lenni, mert a kommunikáció során az ellentmondásos helyzetekben inkább a nem verbális közlésnek hiszünk. A nem verbális viselkedés helyettesítheti is a verbális közlést, például úgy, hogy



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

nem mondom ki az Északot, hanem csak mutatom az irányt. A nem verbális kommunikációval kiegészíthetem, elmélyíthetem a verbális közlést, például a közléshez való viszony kifejezésével. Watzlawick szerint a közlés módjával (tehát ahogyan beszélünk) folyamatosan információkat közlünk és az információk közlésével bizonyos viselkedésmódokat is előírunk. Az információk „adatokat” szolgáltatnak, a viselkedésmódok előírása azt jelenti, hogy a kommunikáció során azt is megmondjuk, hogyan kell ezeket az „adatokat” értelmezni. Ez történhet nem verbális kommunikációval is, például úgy, hogy mosolyogva mondok valamit. Watzlawick szerint tehát a kommunikáció második alaptulajdonsága, hogy mindig van egy viszony meghatározó funkciója is. A kommunikációnak ezt a viszony meghatározó funkcióját **metakommunikációnak** nevezzük. A metakommunikáció kommunikáció a kommunikációról. Minden kommunikációban jelen van egy tartalmi és egy viszony meghatározó sík. A tartalmi sík többnyire tudatos, hiszen tudatos nyelvhasználattal megpróbáljuk szavakba önteni a gondolatainkat. A viszony síkján arról adunk információkat, hogy milyen a viszonyunk a kommunikációs helyzethez, a kommunikációban résztvevő ágensek (beleértve magunkat is) szerepeihez (például alá- és fölérendeltség kifejezése), és az elmondottakhoz (igaz vagy hamis, komoly vagy tréfa). Ezeket a viszonyulásokat az esetek többségében nem szavakkal fejezzük ki, hanem nem verbális kommunikációs eszközökkel: a testtartással, a mimikával, a hangsúlyokkal vagy a tér használatával. Ha például a négy éves kisfiam azt mondja, hogy anya, nem én törtem el a poharat, és közben lesüti a szemét és nem néz rám, akkor tudom, hogy nem mond igazat, a közléshez való viszonyából, a metakommunikáció által válik világossá, hogy ő ejtette le. Ennek a felismeréséhez nem kell különösebb felkészültség, még csak anyai ösztönről sem beszélnék, annyira nyilvánvaló: ismerem a gyermekem viselkedését, a gesztusait.

A kapcsolati sík lényege tehát: Ahogy valaki valamit mond, kérdez, vagy válaszol, ahogyan hallgat, vagy elpirul, a kommunikációban részt vevők kapcsolatát mutatja. Ez a kapcsolat gyakran sokkal fontosabb a kommunikáció tartalmánál, vagy maga a tartalom.



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

Záró gyakorlat

A gyakorlat célja: a tréningen szerzett tapasztalatok összegzése, az egyéni hasznosíthatóság tudatosítása, a tréningnap lezárása.

A gyakorlat menete: A tréner megkéri a résztvevőket, hogy hosszabb gondolkodás nélkül, pillanatnyi érzéseire hallgatva fejezzék be a következő mondatokat.

Úgy jöttem erre a tréningre, hogy ...

Úgy megyek haza erről a tréningről, hogy ...

Annak örültem a legjobban, hogy ...

Az volt a legrosszabb, hogy ...

Ha mindenki befejezte az írást, megkéri a hallgatókat, hogy egyenként olvassák fel, amit írtak, majd a csoport megbeszéli a hallottakat.