



Együttműködés-fejlesztés és kommunikáció Résztevői munkafüzet

VII. Készségfejlesztés modul

Együttműködés-fejlesztés és Kommunikáció

Résztevői munkafüzet

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 Unió forrásból, az ÁROP-1.1.21-2012-2012-0001 azonosító számú,



„Korrupció megelőzése és a közigazgatás-fejlesztés áttekintése” című projekt keretében valósult meg.



Tartalomjegyzék

1. Együttműködés-fejlesztés – Első nap	6
A tréning célja.....	6
Fejlesztendő kompetenciák.....	6
A résztvevők számára ajánlott szakirodalom	9
Segédanyag a nyitó gyakorlathoz.....	11
1.1. Csoporton belüli együttműködés	11
1.1.1. A témakörhöz kapcsolódó fogalmak	11
1.1.2. Segédanyag a gyakorlatokhoz	12
1.1.3. Segédanyag az elméleti háttér feldolgozásához	14
1.2. Csoportok közti együttműködés.....	17
1.2.1. A témakörhöz kapcsolódó fogalmak:	17
1.2.2. Segédanyag a gyakorlatokhoz	17
1.2.3. Segédanyag az elméleti háttér feldolgozásához	18
1.3. Egyéni és csoportérdek egyeztetése	19
1.3.1. A témakörhöz kapcsolódó fogalmak	19
1.3.2. Segédanyag a gyakorlatokhoz	21
1.3.3. Segédanyag az elméleti háttér feldolgozásához	22
1.3.4. Otthoni feldolgozást igénylő feladat	23
1.4. Egyének közötti együttműködés	28
1.4.1. A témakörhöz kapcsolódó fogalmak	29
1.4.2. Segédanyag a gyakorlatokhoz	31
1.4.3. Segédanyag az elméleti háttér feldolgozásához	31



Záró gyakorlat.....	33
Otthoni feldolgozást igénylő feladat	34
2. Kommunikáció – Második nap	35
A tréning célja.....	35
Fejlesztendő kompetenciák.....	35
A résztvevők számára ajánlott szakirodalom	37
Segédanyag a nyitó gyakorlathoz.....	38
2.1. A kommunikáció mint problémamegoldás	39
2.1.1. A témakörhöz kapcsolódó fogalmak	39
2.1.2. Páros gyakorlat – Rabszöktetés.....	41
2.1.3 Segédanyag az elméleti háttér feldolgozásához	41
2.1.4 Önálló feladatmegoldás – Hans, az okos ló.....	42
2.1.5 Az emberi kommunikáció nem verbális dimenziói.....	43
2.2 Önérvényesítés és együttműködés	47
2.2.1 Önálló feladat – Thomas -Kilmann kérdőív	47
2.2.2. Kombinált feladatmegoldás – Megfigyelőlap	53
2.2.3 Segédanyag az elméleti háttér feldolgozásához	55
2.2.4 A Thomas – Kilmann kérdőív megoldókulcsa	58
2.3. Hatékony kommunikáció.....	59
2.3.1. Önálló feladat – Hány éves a nő.....	59
2.3.2. Kiscsoportos gyakorlat – A hallgatás tudománya.....	61
2.3.3. Kombinált szituációs gyakorlat – Össze kell rakni	61
2.3.4. A témához kapcsolódó elméleti háttér	61
Záró gyakorlat.....	66



Számonkérés és értékelés 66



1. Együttműködés-fejlesztés – Első nap

A tréning célja

Az almodul 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.

Fejlesztendő kompetenciák

- **együttműködés**



- **Definíció:** 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 képzésen elvárt szint:** a hallgató képes a csoport által meghatározott szabályok és normák követésére, és előmozdítja a kooperatív megoldási lehetőségeket

- **versengés**
 - **Definíció:** 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 képzésen elvárt szint:** 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**
 - **Definíció:** a csoportban történő munkavégzés és az egyéni feladatmegoldás különbségeinek azonosítása, a csoport közös problémamegoldásának értelmezése a csoportszinergia keretein belül
 - **A képzésen elvárt szint:** 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**

- **Definíció:** a kompetenciával rendelkező személy képes egy feladathelyzetben a lehetséges megoldási módok felvázolására, illetve a leghatékonyabb alternatíva kiválasztására és kivitelezésére
- **A képzésen elvárt szint:** 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**

- **Definíció:** a közös cél elérésének érdekében a csoport tagjai képesek kiválasztani a megfelelő embereket az egyes részfeladatok végrehajtására, illetve hatékonyan moderálják a közös munkát
- **A képzésen elvárt szint:** 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**

- **Definíció:** 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 képzésen elvárt szint:** a hallgató képes 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**
 - **Definíció:** 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 képzésen elvárt szint:** 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

A résztvevők számára ajánlott szakirodalom



- Báger, G.** (2012). *Korrupció: büntetés, integritás, kompetencia*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Berki, Z.** (szerk.). (2003). *Korrupció Magyarországon II*. Transparency International Magyarországi Tagozata Egyesület, Budapest.
- Forgács, J.** (1989). *A társas érintkezés pszichológiája*. Gondolat Könyvkiadó, Budapest.
- Hunyady, Gy. – Székely, M.** (szerk.). (2003). *Gazdaságpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Kránitz, M.** (szerk.). (2000) *Korrupció Magyarországon I*. Transparency International Magyarországi Tagozata Egyesület, Budapest.
- Lencioni, P.** (2009). *Kell egy csapat. A sikeres együttműködés 5 akadályja*. HVG Könyvek, Budapest.
- Rab, V. Deák, A.** (szerk.) (2010). *Együttműködés - versengés*. Gondolat Kiadó, Budapest.



Segédanyag a nyitó gyakorlathoz

Milyen csoportokhoz tartozom?

csoport megnevezése	+/-	előnyök/ hátrányok

1. táblázat

1.1. Csoporton belüli együttműködés

1.1.1. A témakörhöz kapcsolódó fogalmak

együttműködés: olyan viselkedés, ami a részt vevő felek számára a lehető legnagyobb közös nyereséget hozza. Mivel figyelembe veszi a másik fél érdekeit is, „proszociális” értékorientációnak is nevezzük.

konformitás: a másokhoz való alkalmazkodás képessége, amely biztosítja számunkra, hogy együtt tudjunk működni egy csoport többi tagjával.

azonosulás: a csoporttagok elköteleződése a közösség iránt, illetve a csoport munkájáért, tevékenységéért, céljaiért érzett felelősség.



csoportnorma: azok a csoport által kidolgozott közös viselkedésmódok, szabályok, értékek és célok, amelyek egy csoport működését irányítják.

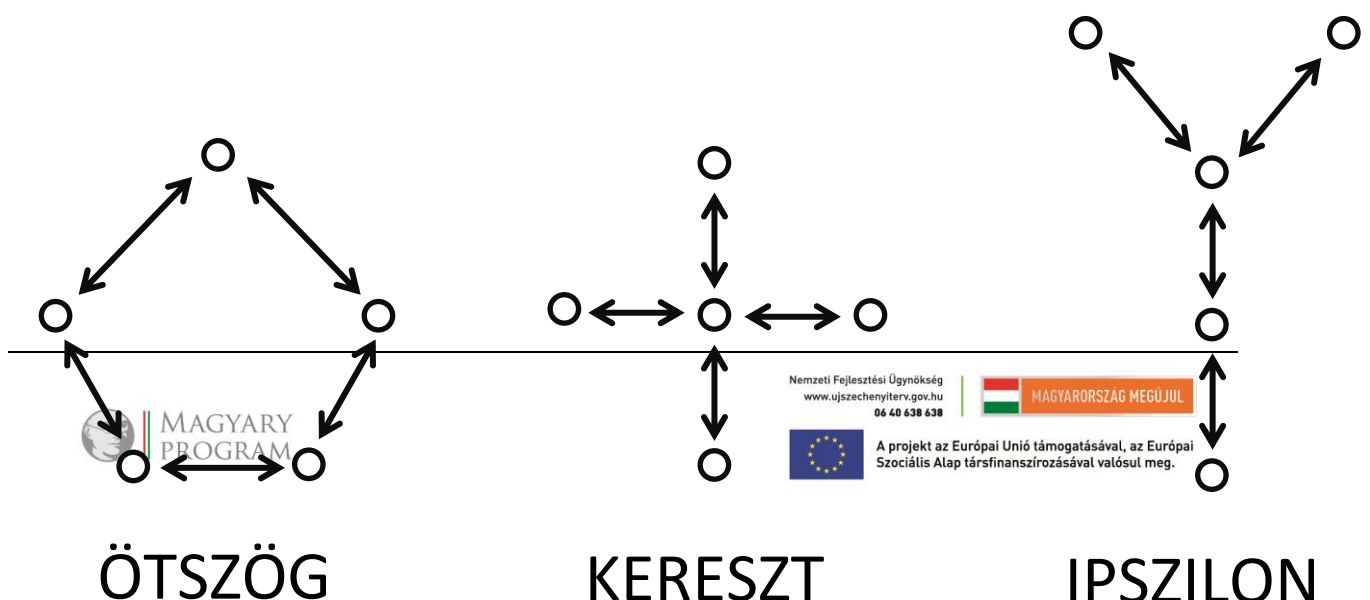
csoportkohézió: a csoport céljaihoz és normáihoz való elkötelezettség, illetve a többi taghoz és a közösséghez fűződő pozitív érzelmek mértéke.

társas lazsálás: amikor egy csoport tagjai közösen dolgoznak egy feladat megoldásán, a teljesítmény színvonala és a munkavégzés sebessége csökkenhet.

potyautas-hatás: csoportos feladatvégzésnél, amikor a csoport közös teljesítménye kerül elbírálás alá, gyakran előforduló jelenség, hogy a csoporttagok egy része –bízva az aktív és jól teljesítő társaik munkájában- kivonja magát a feladatvégzés alól

1.1.2. Segédanyag a gyakorlatokhoz

Ötszögtől a keréig c. gyakorlathoz:



1. ábra



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.

1.1.3. Segédanyag az elméleti háttér feldolgozásához

Mi a csoportnorma funkciója?

Milyen hatással bír a csoportkohézió a tagok viselkedésére?



Hogyan befolyásolja az elkötelezettséget a csoportba való bekerülés nehézsége?

Mi a társas lazsálás jelenségének magyarázata?

Milyen csoport- és feladatjellemzők csökkentik a társas lazsálás megjelenésének valószínűségét?

Milyen feladatjellemzők serkentik az együttműködés megjelenését?

feladatjellemző	definíciója	saját tapasztalat, példa



Milyen feladattípusok növelik a kooperáció valószínűségét?

feladattípus	példa	saját példa

Milyen feladattípusok csökkentik az együttműködő stratégia alkalmazásának valószínűségét?

feladattípus	példa	saját példa



1.2. Csoportok közti együttműködés

1.2.1. A témakörhöz kapcsolódó fogalmak:

versengés: olyan viselkedés, ami mindig a legnagyobb saját (egyéni vagy csoportos) előny kialakítását célozza. A saját érdekek szem előtt tartása miatt „proszelf” motivációnak is nevezzük.

szociális identitás: identitásunkat erősen meghatározza az, hogy mely csoportokhoz tartozónak érezzük magunkat. Mivel énképünket szeretjük pozitív színben látni, a szociális identitás értelmében hajlamosak vagyunk saját csoportjainkat pozitívabban értékelni, mint a külső csoportokat.

in-group: az a csoport, amelyhez az egyén tartozónak érzi magát, és amelynek értékeit, normáit és viselkedését átveszi

out-group: a szociális identitás kontrasztjaként megjelenő más csoportok, amelyekről az egyén úgy gondolja, hogy nem tagja azoknak

minimális csoport: ad hoc szempontok alapján létrehozott kísérleti csoportok, melyeken belül nincs interakció. 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.

1.2.2. Segédanyag a gyakorlatokhoz

Hídépítés c. gyakorlathoz:

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?

1.2.3. Segédanyag az elméleti háttér feldolgozásához

Mik tekinthetők az együttműködés feltételeinek?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Milyen előnyei és hátrányai lehetnek a versengésnek?



Miben különbözik a személy- illetve csoportközi együttműködés és versengés?

Mi a magyarázata a minimális csoportban megjelenő saját csoporttal való együttműködésnek és a külső csoporttal való versengésnek?

1.3. Egyéni és csoportérdek egyeztetése

1.3.1. A témakörhöz kapcsolódó fogalmak

társadalmi szerződés: a társadalmi kooperációhoz szükség van az egyének közötti együttműködésre, és romboló hatással lehet a tágabb közösségre 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.

zárt versengés: a 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.

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

viszonzás normája: olyan normatív viselkedés, ami az adás és kapás aktusának kölcsönösségét írja elő. A viszonzás normája emberi természetünk lényegi összetevője, ez a belső kényszer visz minket arra a cserekapcsolatokban, hogy a kapott segítséget viszonzni igyekszünk.

kiegyensúlyozottan versengő: olyan 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.

hiperversengő: olyan személy, aki minden szituációban versengő viselkedést mutat, számára a legfontosabb a győzelem. A másik féllel szemben gyakran ellenséges viselkedést tanúsít és morálisan nem elfogadott eszközöket alkalmaz.

társadalmi kontroll: a csoportoknak és intézményeknek az a közösséget formáló és megtartó képessége, amellyel a kívánatos normák hatékonyá, működővé válnak. A csoport a társadalmi kontroll értelmében kialakítja a csoporttagokban a társadalmilag elfogadott célokhoz való elkötelezettséget és a konvencionális tevékenységekben történő működésmódot. A kontroll gyengülésével devianciák jelenhetnek meg a közösségeken belül.



1.3.2. Segédanyag a gyakorlatokhoz

Társasutazás c. gyakorlathoz

Helyzetleírás

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

- 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 költsék 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.

1.3.3. Segédanyag az elméleti háttér feldolgozásához

Milyen formában jelenik meg az együttműködés a korrupciós kapcsolatban?

- 1.
- 2.

A zárt és nyílt versengés különbségei

	jellemzői	saját példa: tapasztalható	hol
zárt versengés			
nyílt versengés			



A korrupció kulturális beágyazottsága

	példa	saját példa
versengési fogalom		
szocializációs tapasztalat		
társadalmi kontroll		

1.3.4. Otthoni feldolgozást igénylő feladat

Az elméleti összefoglalóban említett hiperversengő és kiegyensúlyozottan versengő személyek tulajdonságainak mérésére szolgál a két alábbi skála. Töltse ki a kérdőíveket, és az eredményekből információt nyer arról, hogy mennyire jellemző Önre a hiperversengés, illetve a kiegyensúlyozott versengés.

Mindkét skála esetében az egyes tételek mellett jelölje annak mértékét, amennyire jellemző Önre az adott viselkedésmód vagy vélekedés. A skálák kiértékelésének módja a táblázatok alatt található.

A HCA (hiperversengést mérő) skála kérdései¹

- 1 = Egyáltalán nem jellemző rám
- 2 = Kevésbé jellemző rám
- 3 = Néha igen, néha nem jellemző rám

¹ Az eredeti kérdőív forrása: **Ryckman, R. M., Hammer, M., Kaczor, L. M., Gold, J.A.** (1990). Construction of a Hypercompetitive Attitude Scale. *Journal of Personality Assessment*, 55 (3-4), 630-639.



4 = Eléggé jellemző rám

5 = Erősen jellemző rám

1. Ha nyerek, erősebb személynek érzem magam.	1 2 3 4 5
2. Tapasztalatom szerint olyan helyzetekben is versengek, ahol erre nincs szükség.	1 2 3 4 5
<u>3.</u> A versenyben az ellenfeletem nem látom ellenségnek.	1 2 3 4 5
4. Olyankor is rivalizálok, amikor mások nem versengenek velem.	1 2 3 4 5
<u>5.</u> Ha a sportban nyerek, nem érzem, hogy mások felett állnék.	1 2 3 4 5
<u>6.</u> Ha nyerek, attól nem érzem magam értékesebbnek.	1 2 3 4 5
7. Ha versenytársaimat megjutalmazták a teljesítményükért, irigységet érzek.	1 2 3 4 5
8. Sokszor komoly harccá változtatok egy barátságos játszmát vagy tevékenységet.	1 2 3 4 5
9. A farkasok világában élünk. Ha nem kerekedsz fölébe másoknak, akkor bizonyosan mások kerekednek föléd.	1 2 3 4 5
<u>10.</u> Nem érdekel, hogy teret adjak valakinek olyasvalami elvégzésére, amit én is ugyanolyan jól vagy még jobban el tudok végezni.	1 2 3 4 5
11. Ha meg tudom valahogy zavarni az ellenfeletemet, hogy nyerhessek, akkor megteszem.	1 2 3 4 5
12. Egészen magam alatt vagyok, ha veszítek egy sportversenyen.	1 2 3 4 5
<u>13.</u> A versenyhelyzetben nem az a fontos számomra, hogy mások elől elvigyem a díjat	1 2 3 4 5
14. Szeretem a kihívást, hogy olyat szerezzek meg, aki már valaki máshoz	1 2 3 4 5



tartozik.	
<u>15.</u> Kapcsolataimra nem szoktam vetélkedésként gondolni.	1 2 3 4 5
<u>16.</u> Nem idegesít, ha vezetés közben megelőznek.	1 2 3 4 5
17. Nem bírom elviselni, ha vitában alulmaradok.	
<u>18.</u> Az iskolában nem éreztem magam fölényben olyankor, ha jobb eredményt értem el egy dolgozatban, mint mások.	1 2 3 4 5
<u>19.</u> Nem érzem úgy, hogy elégtételt kell vennem valakin, aki kritizál, vagy rossz színben tüntet fel mások előtt.	1 2 3 4 5
<u>20.</u> Ha vesztek, nincs rám különösebb hatással.	1 2 3 4 5
21. Ha hibázom vagy vesztek, értéktelenebb személynek érzem magam.	1 2 3 4 5
22. Gyenge emberek azok, akik feladják a versenyt.	1 2 3 4 5
23. A vetélkedés kiemelkedésre ösztönöz.	1 2 3 4 5
<u>24.</u> A vitában nem próbálok családom tagjai fölé emelkedni.	1 2 3 4 5
<u>25.</u> Hiszek abban, hogy rendes ember létedre nyerhetsz, lehetsz sikeres egy versenyben.	1 2 3 4 5
<u>26.</u> Versenyhelyzetben könnyen elégedett vagyok a teljesítményemmel.	1 2 3 4 5

Az egyes tételeknél a bekarikázott értékeket összeadjuk. Kivételt képeznek ez alól a fordított tételek, melyek sorszámát aláhúzással jelöltük. Esetükben a pontszám értéke a következőképpen módosul: 1=5, 2=4, 3=3, 4=2, 5=0

Minél magasabb az összesített pontszám, annál inkább hajlamos az egyén a hiperversengésre.



A PDCA (kiegyensúlyozottan versengő magatartást mérő) skála kérdései²

- 1 = Egyáltalán nem jellemző rám
- 2 = Kevésbé jellemző rám
- 3 = Néha igen, néha nem jellemző rám
- 4 = Eléggé jellemző rám
- 5 = Erősen jellemző rám

1. Szeretek versenyezni, mert közben felfedezhetem képességeimet.	1 2 3 4 5
2. A versengéstől sem magamat, sem másokat nem fogok jobban megismerni.	1 2 3 4 5
3. A versengés révén barátságok alakulhatnak ki.	1 2 3 4 5
4. A versengés nem alkalmas arra, hogy kihozza belőlem a legjobbat.	1 2 3 4 5
5. Inkább azért élvezem a versengést, mert a legjobbat hozza ki belőlem, és nem annyira azért, mert attól jobbnak érzem magam másoknál.	1 2 3 4 5
6. Nem hiszem, hogy a versengés jó eszköz arra, hogy magamról vagy másokról többet tudjak meg.	1 2 3 4 5
7. Szeretek versenyezni, mert sokat tanulok belőle magamról.	1 2 3 4 5
8. Nagyra becsülöm a versengést, mert az a legjobbat hozza ki belőlem.	1 2 3 4 5
9. Élezem a versengést, mert megmutathatom a képességeimet és lehetőségeimet.	1 2 3 4 5

² Az eredeti kérdőív forrása: **Ryckman, R. M., Hammer, M., Kaczor, L. M., Gold, J.A.** (1996). Construction of a Personal Development Competitive Attitude Scale. *Journal of Personality Assessment*, 66 (2), 374-385.



10. A versengés nem segít abban, hogy jobban kifejlesszem képességeimet	1 2 3 4 5
11. Versengés nélkül sohasem fedeztem volna fel bizonyos lehetőségeimet, képességeimet.	1 2 3 4 5
12. Szeretek versenyezni, mert a versenytársaimmal emberileg közelebb kerülünk egymáshoz.	1 2 3 4 5
13. Szeretek versenyezni, mert az sokkal jobban segít kibontakoztatni a képességeimet, mintha ugyanazokat a tevékenységeket egyedül csinálnám.	1 2 3 4 5
14. Inkább azért élvezem a versengést, mert magasabb motivációs szintre visz, hogy kihozzam a legjobbat magamból, és nem annyira azért, hogy általa mások fölé kerekedjek.	1 2 3 4 5
15. A versenyzéssel úgy érzem, mások jó közérzetéhez is hozzájárulok.	1 2 3 4 5

Az egyes tételeknél a bekarikázott értékeket összeadjuk. Kivételt képeznek ez alól a fordított tételek, melyek sorszámát aláhúzással jelöltük. Esetükben a pontszám értéke a következőképpen módosul: 1=5, 2=4, 3=3, 4=2, 5=0

Minél magasabb az összesített pontszám, annál inkább jellemző az egyénre a kiegyensúlyozott versengés.



A hiperversengő és a kiegyensúlyozottan versengő személyiség³

A hiperversengés az egyén arra vonatkozó szükséglete, hogy versengjen másokkal, a helyzetekből győztesen kerüljön ki, és bármi áron elkerülje a vereséget. A hiperversengő egyén csak arra koncentrál, hogy sikeres legyen, ez a törekvés pedig sokszor mások lekicsinylésével és manipulációjával párosul. Az ilyen személyek meggyőződése, hogy jobbak, mint a többi ember, emiatt figyelmet és elismerést érdemelnek. Ambíciójuk irreális méreteket is ölthet, magukkal szemben támasztott túlzott elvárásaik feszültségekhez, konfliktusokhoz vezethetnek.

A kiegyensúlyozottan versengő személy reálisan ítéli meg kompetenciáit, így azokat a területeket is, ahol érdemes versengenie másokkal. Számára nem a végeredmény (a győzelem) a legfontosabb, hanem azok a tanulási helyzetek, amelyeket egy versengést igényelő feladat teremt. A másik féllel szemben tisztességes magatartást tanúsít, a versengésre nem ellenséges viszonylatként, hanem a fejlődést elősegítő eszközként tekint.

1.4. Egyének közötti együttműködés

³ Felhasznált szakirodalom: **Ryckman, R. M., Libby, C.R., Van Den Born, B., Gold, J. A., Lindner, M. A.** (1997). Values of Hypercompetitive and Personal Development Competitive Individuals. *Journal of Personality Assessment*, 69 (2), 271-283.



1.4.1. A témakörhöz kapcsolódó fogalmak

együttműködés: olyan viselkedés, ami a részt vevő felek számára a lehető legnagyobb közös nyereséget hozza. Mivel figyelembe veszi a másik fél érdekeit is, „proszociális” értékorientációnak is nevezzük.

versengés: olyan viselkedés, ami mindig a legnagyobb saját (egyéni vagy csoportos) előny kialakítását célozza. A saját érdekek szem előtt tartása miatt „proszelf” motivációnak is nevezzük.

társas dilemma: nem zéró összegű hipotetikus játékhelyzet, melyben a résztvevőknek különböző, nyereséggel kapcsolatos kérdésekben egyéni döntéseket kell hozniuk. A dilemmákban a kooperáció közös nyereséget, a versengés viszont minden résztvevő számára veszteséget jelent.

tit for tat: a társas dilemmákban az egyén számára legkifizetődőbb stratégia az „első alkalommal légy együttműködő, utána mindig viselkedj úgy, ahogy a másik fél”. Amennyiben a két személy közötti kapcsolat tartós és/vagy ismétlődő, ez a stratégia magas nyereséggel járhat.

cél-elvárás elmélet: 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.

reciprok altruizmus: az emberi fajra jellemző együttműködési hajlandóság, melynek hátterében az áll, hogy feltételezzük, hogy a másik személy viszonzni fogja az együttműködést. Ehhez szükségesek olyan társas és kognitív képességek, melyek segítségével felismerjük, hogy kitől várhatunk együttműködő viselkedést.

elmeteória: 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. Az elmeteória segítségével vagyunk képesek például egy csoporton belül kialakítani azt a fokú konszenzust és kohéziót, ami a kooperáció alapja.



1.4.2. Segédanyag a gyakorlatokhoz

Foglydilemma c. gyakorlathoz

		másik fél			
		vall		hallgat	
egyén	vall	6	6	0	10
	hallgat	10	0	0,5	0,5

1.4.3. Segédanyag az elméleti háttér feldolgozásához

A szociális értékorientáció négy fő típusa:

	saját nyereség	másik nyeresége	közös nyereség
1.			
2.			
3.			
4.			

Az együttműködés megjelenésének befolyásoló tényezői:

- 1.
- 2.



- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

A reciprok altruizmust megalapozó tényezők:

- 1.
- 2.
- 3.



Záró gyakorlat

Kérem, töltsse ki az alábbi táblázatot az Együttműködés-fejlesztés tréningnap tapasztalatairól!

A tréning során végzett gyakorlat megnevezése	Milyen kompetenciákat fejlesztett?	Ön hogyan járult hozzá a feladat sikeres végrehajtásához?
A nap folyamán érintett témakör	Milyen új ismereteket adott?	Milyen területen alkalmazható az Ön számára a kapott tudásanyag?



--	--	--

2. táblázat

Otthoni feldolgozást igénylő feladat

Lencioni „Kell egy csapat” c. könyvében (ld. szakirodalom-lista) az együttműködés öt akadályát mutatja be. Készítsen a tanulmányról összefoglalást a következő szempontok szerint:

- milyen hibák vezetnek általában a kooperáció kialakításának nehézségéhez?
- milyen megoldási javaslatokkal él a szerző?

Az összefoglalás végén térjen ki arra, hogy saját, munkahelyi csoportjában a nehézségek közül melyiket tapasztalja legintenzívebben, miben gátolja ez a csoport munkáját, illetve (a tanulmányban javasoltakon kívül) milyen megoldási lehetőségeket lát ezek feloldására.



2. Kommunikáció – Második nap

A tréning célja

Az almodul célja egyfelől az alapvető kommunikációs fogalmak ismertetése, megértése, és elmélyítése, másfelől a kommunikációs készségek fejlesztése. 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 részeseedésnek a legfontosabb jellemzői az önérvényesítés, a hitelesség, az aktív hallgatás, és az empátia. Az együttműködő, hatékony kommunikáció során – ezekre a képességekre van leginkább szükség.

Fejlesztendő kompetenciák

- **kommunikatív kompetencia**

- **Definíció:** A kommunikatív kompetencia fogalma mindig csak egy adott közösségben és egy adott szintéren 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 megfelelésség.

- **A képzésen elvárt szint:** 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 sajátít el.

- **Önérvényesítés:**

- **Definíció:** Az önérvényesítés alapja a reális önértékelés, mely lehetővé teszi a saját érdekek érvényesítését úgy, hogy közben mások érdekeit is figyelembe veszi. A problémamegoldás során a hatékony, önérvényesítő együttműködés megvalósítása a cél, melynek eszköze az együttműködő kommunikáció.
- **A képzésen elvárt szint:** a hallgató képes megérteni és elfogadni a másik fél érdekeit, és kompromisszumok helyett problémamegoldásra és konszenzusra törekszik a közös cselekvés megvalósítása érdekében. Képes kifejezni érzéseit, gondolatait, képes érvényesíteni jogait.

- **Empátia:**

- **Definíció:** az empátiás készség erősen függ a személyiségtől, annak pillanatnyi állapotától, ugyanakkor fejleszthető, elmélyíthető.
- **A képzésen elvárt szint:** 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

A résztvevők számára ajánlott szakirodalom

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

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.

JENEI Á. (2010): *Időgazdálkodás és önkormányzati kommunikáció.* Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége, Budapest

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

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

WATZLAWICK, P – BEAVIN, J.A. – JACKSON, D.D. :A kommunikáció két axiómája. In Horányi Ö. (szerk.) *Kommunikáció I-II. A kommunikáció világa.* GeneralPress, Budapest



Segédanyag a nyitó gyakorlathoz

NÉV	ÁLLÍTÁSOK (IGAZ/HAMIS)			TALÁLATOK
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14..				



15.				
16.				
17.				
18.				
19.				

2.1. A kommunikáció mint problémamegoldás

2.1.1. A témakörhöz kapcsolódó fogalmak

Kommunikáció: 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 vannak.

Ágens: 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.

Színtér: 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 – 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 terjedelmi kereteit. A beszéd mindig egy sajátos térben zajlik, ami folyamatosan befolyásolja, alakítja a beszédet. Ez a tér a kommunikáció színtere.

Kód: 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. 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.

Kommunikatív kompetencia: A kommunikatív kompetencia fogalma mindig csak egy adott közösségben és egy adott szintéren értelmezhető: ott rendelődnek hozzá azok a képességek vagy tudások, melyeket a csoport „ideálisnak” tekint, normaként fogad el. 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 kommunikáció első axiómája (alaptulajdonsága): Paul Watzlawick és munkatársai szerint az emberi kommunikáció egyik alaptulajdonsága, hogy **„lehetetlen nem kommunikálni”**, vagy nem lehet nem kommunikálni, tehát bárhogyan is viselkedünk, állandóan kommunikálunk. 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.

2.1.2. Páros gyakorlat – Rabszöktetés

A gyakorlat feldolgozásához kapcsolódó kérdések

Mi okozta a legfőbb nehézséget a feladat megoldása során?

Milyen tényezők segítették és hátráltatták a sikerességet?

Ki milyen módszerrel volt sikeres?

2.1.3 Segédanyag az elméleti háttér feldolgozásához



Röviden foglalja össze az ágens, a színtér, a kód és a kommunikáció összefüggéseit!

Mit jelent a kommunikatív kompetencia fogalma?

Értelmezze a kommunikáció első axiómáját!

2.1.4 Önálló feladatmegoldás – Hans, az okos ló

A nem verbális kommunikáció lényegével és jelentőségével kapcsolatos a következő történet, mely Knapp nem verbális kommunikációról szóló írásában olvasható.⁴ 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 megszámolta a közönség soraiban a szemüvegeseket vagy a szőkéket, 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

⁴ KNAPP, M. L.: A nem verbális kommunikáció. In Horányi Ö. (szerk.) (2003): Kommunikáció I-II. A kommunikáció világa. GeneralPress, Budapest, pp 48-49



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 történet megoldását írják le néhány mondatban!

2.1.5 Az emberi kommunikáció nem verbális dimenziói⁵

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:

⁵ Uo.



- 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 érzelmmel 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 másiknak. Alig tudjuk ezeket a mozgásokat kontroll alatt 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 számításba veszi, hogy ez a szignál hogyan fog hatni



interakciós partnereire, esetleg igyekeznek a szignálokot úgy változtatni, hogy azok jobban elérjék a kívánt hatást.”⁶

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.

⁶ BUDA B. (1986): A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei. Animula Kiadó, Budapest, pp 107



2.2 Önérvényesítés és együttműködés

2.2.1 Önálló feladat – Thomas -Kilmann kérdőív

A kérdőív harminc mondatpárt tartalmaz. Minden párnál karikázza be az A vagy a B állítást, attól függően, hogy melyik jellemzi jobban az Ön viselkedését. Előfordulhat, hogy egyik állítás sem jellemző Önre, de akkor is válassza ki azt, amelyiket inkább el tudja fogadni. Nincs jó és rossz válasz, ezért az eredményeket – az értékelés után – megosztjuk egymással. A kérdőívet a kitöltés után félretesszük, az értékelésre csak később kerül sor.



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.
4.
 - A) Kompromisszumos megoldást próbálok találni.
 - B) Néha lemondok saját kívánságaimról, engedve mások 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.
- 14.
- A) Elmondom a gondolataimat és érdeklődéssel hallgatom a másikat.
- B) Racionális érvekkel indoklom álláspontomat.
- 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 álláspontom 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 álláspontjából, 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) Megpróbálok átmeneti álláspontokat 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.
- 24.
- A) Ha úgy látom, hogy a másiknak 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.



2.2.2. Kombinált feladatmegoldás – **Megfigyelőlap**

Értékelje/jellemezze a vitában résztvevőket a következő szempontok alapján

Megfigyelési szempont	1. szereplő	2. szereplő
Testtartás		
Szemkontaktus		
Hangvétel (hangerő, szünetek, beszédtempó)		
Beszélés – hallgatás aránya		
Általános benyomás		



A gyakorlat feldolgozásához kapcsolódó kérdések

Miért születtek rossz megoldások egy ilyen egyszerű feladat megoldásában?

Ha menet közben változtatott a megoldáson, miért tette?

Mi akadályozta a jó megoldást egyéni és páros szinten – és mi segítette elő?

Mi volt a tréner eredeti instrukciója?



2.2.3 Segédanyag az elméleti háttér feldolgozásához

Az elmélet feldolgozását segítő feladat

Töltse ki az alábbi táblázatot!

Konfliktuskezelési mód	Az alkalmazó ágens jellemzői	Mikor alkalmazható?
Versengés		
Alkalmazkodás		
Problémamegoldás/Együttműködés		
Elkerülés		
Kompromisszumkeresés		



--	--	--

Thomas és Kilmann modellje alapján a konfliktuskezelési módok típusai 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, 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.



2.2.4 A Thomas – Kilmann kérdőív megoldókulcsa

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

	versengő	probléma- megoldó	kompromisszumkereső	elkerülő	alkalmazkodó
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	
30.		B			A
A bekarikázott betűk száma oszloponként (0-12)					
	versengő	probléma- megoldó	kompromisszum- kereső	elkerülő	alkalmaz- kodó

A bekarikázott betűk száma oszloponként:

2.3. Hatékony kommunikáció

2.3.1. Önálló feladat – Hány éves a nő

Tippelje meg a következő képen látható személy életkorát, és írja a kép alá!





2.3.2. Kiscsoportos gyakorlat – A hallgatás tudománya

A gyakorlat feldolgozását segítő kérdések:

Milyen érzés volt a beszélő illetve a hallgató szerepében lenni?

Mennyire pontosan sikerült megérteni a másikat?

2.3.3. Kombinált szituációs gyakorlat – Össze kell rakni

A feladat elvégzése során a következő szabályokat kell betartani:

- Miután elkezdték 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.

2.3.4. A témához kapcsolódó elméleti háttér

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 részesedés. 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 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 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 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.



Záró gyakorlat

Kérem, fejezze 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 ...

Számonkérés és értékelés

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

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: 2014. január 10. Bajnok.Andrea@uni-nke.hu, Krisko.Edina@uni-nke.hu, Pallai.Katalin@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

