

Berta Judit – Korpics Márta

Közszolgálati kompetenciafejlesztő tréner szakirányú
továbbképzési szak

Együttműködés, csapatépítés

Szerzők:

Dr. Berta Judit
Dr. Korpics Márta

Szakmai lektor:

Dr. Bajnok Andrea

Olvasószerkesztő:

Vöröss Ferenc

A kézirat lezárásának dátuma:

2019. február 8.

Kiadja:

© NKE, 2019

Felelős kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert
dékán

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető

TARTALOM

I. Az együttműködés pszichológiája.....	6
1. Az együttműködés fogalma.....	6
2. Együttműködés egyének között	7
2.1. Társas dilemmák	7
2.2. Evolúciós megközelítés.....	9
3. Együttműködés csoporton belül	10
3.1. Önkategorizáció	11
3.2. Csoportnormák.....	12
3.3. Együttműködés és teljesítmény.....	13
3.4. Konformitás.....	15
3.5. Csoportszerepek	16
3.6. A „másik” csoport észlelése és a vele kapcsolatos érzelmek.....	18
4. A tréningcsoport.....	20
4.1. A tréningcsoport mint speciális csoport.....	20
4.2. Az együttműködés alakulása a tréningcsoporton belül: a csoportfejlődés szakaszai	21
II. Az együttműködés kommunikációja	24
1. Az együttműködés mint a társas viselkedés jelensége	24
1.1. Az együttműködési készség mint karakterfaktor	24
1.2. Az együttműködés mint kompetencia	25
1.3. Az együttműködés Stephen R. Covey hét szokás rendszerében	27
2. Az együttműködő kommunikáció	29
2.1. Játékelmélet.....	30
2.1. Fogolydilemma	32
3. Kommunikációs módszerek az együttműködés elősegítése érdekében	33
3.1. Az erőszakmentes kommunikáció.....	33
3.2. Az asszertív kommunikáció	34
III. Összegzés	36
IV. Felhasznált irodalom	37

I. Az együttműködés pszichológiája

1. Az együttműködés fogalma

Az együttműködés fontosságához nem fér kétség: látjuk szerepét a magán- és szakmai életben, nagy jelentőséget tulajdonítunk neki abban, hogy az emberek közötti kapcsolatok, illetve a csoportok működése zökkenőmentes legyen. Azonban nehézségbe ütközünk, amikor definiálni szeretnénk, hogy pontosan mit is értünk együttműködés alatt. A másik érdekeinek szem előtt tartását? A többi ember segítségét? A kompromisszumos megoldásra törekvést? Ahogy a továbbiakban látni fogjuk, ez az értelmezési nehézség mind a tudományban, mind a hétköznapi gondolkodásban megjelenik, és számos elgondolás született már arról, hogy mit takar ez a fogalom.

Az együttműködés elméleti megközelítései hosszú ideig a versengéssel szembeállítva tárgyalták a konstruktumot, azaz úgy tartották, hogy a kooperáció a kompetíció ellentéte: az egyének vagy együttműködnek, vagy versengenek, a két jelenség kizárja egymást. Ennek alapjául a legkorábbi, Deutsch (1949) nevéhez köthető teória szolgált, mely szerint a versengés ellenséges színezetű, és destruktív hatást fejt ki a társas kapcsolatokra (a másik egyén akadályozza a saját céljaink elérését), az együttműködés viszont pozitívan alakítja a személyközi kapcsolatokat (barátság, megbecsülés, segítségnyújtás)¹.

A fenti elgondolás hosszú évtizedekig tartotta magát, az időközben formálódó elméletek is ezt a gondolatot vették alapul. Ma viszont egyre inkább az a nézet az elfogadott, mely szerint az együttműködés és a versengés egymással párhuzamosan jelenik meg, a közöttük lévő viszonyrendszer nem szabályos (nem zárják ki egymást), és a legkülönbözőbb formákban nyilvánulhatnak meg². Emellett fontos új szempontként jelent meg az is, hogy ezek a jelenségek nem tekinthetők „jóknak” vagy „rossznak”: mindkét viselkedés lehet antiszociális (a másik személy önálló döntését akadályozó, vagy őt kihasználó) és proszociális (a másik fél érdekeit akceptáló, őt segítő) is³.

Az elméleti elgondolások mellett fontos azonban a laikusok véleményét is figyelembe venni, amely több kultúrában még ma is inkább a korai elgondolásra épül: együttműködésnek

¹ FÜLÖP 1995

² FÜLÖP 2003

³ NAGY 2000

tekintik az olyan viselkedést, ami a részt vevő felek számára a lehető legnagyobb közös nyereséget hozza. Mivel ezzel figyelembe veszi a másik fél érdekeit is, „proszociális” értékorientációnak is tarthatjuk. A versengés ezzel ellentétben mindig a legnagyobb saját (egyéni vagy csoportos) előny kialakítását célozza, így a saját érdekek előnyben részesítése miatt „proszelf” (azaz magára vagy önmagára irányuló) motivációként is felfoghatjuk.

Bármely megközelítés is befolyásolja gondolatmenetünket, közös nevezőként azonosítható, hogy a társas interakciókban mindkettőre szükség van: 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.

A továbbiakban az együttműködés jelenségének elemzésére helyezzük a hangsúlyt, de ebben a gondolatmenetben a fentiek miatt a versengéssel kapcsolatos fogalmak is elő fognak kerülni.

2. Együttműködés egyének között

Miért vagyunk hajlandóak együttműködni másokkal? A „józan ész” azt diktálná, hogy az egyén a saját érdekeit tartsa szem előtt, és a saját hasznát igyekezzen maximalizálni. A következőkben két fő megközelítést mutatunk be, amelyek arra világítanak rá, mi a magyarázata annak, hogy az esetek túlnyomó részében mégis inkább a kooperációt választjuk.

2.1. Társas dilemmák

A kutatók számos lényeges információt szereztek a versengés vagy az együttműködés stratégiájának megválasztásáról hipotetikus szituációkban: olyan helyzetek elé állították az egyéneket, ahol választhattak a kétféle viselkedés közül, és döntésük alapján azonosíthatták a kooperáció vagy a versengés megjelenésének körülményeit, az egyén részéről észlelt előnyeit és hátrányait. Az ún. társas dilemmák olyan nem zéró összegű hipotetikus játékhelyzetek, melyekben a résztvevőknek különböző, nyereséggel kapcsolatos kérdésekben egyéni döntéseket kell hozniuk (ezek közül az egyik legismertebb az ún. fogolydilemma, melyről a későbbiekben részletesen is szó lesz). A dilemmákban a kooperáció közös nyereséget, a versengés viszont minden résztvevő számára veszteséget jelent.

Az ilyen helyzetekben születő döntések háttérében az ún. szociális értékorientáció áll, melynek négy fő típusa különböztethető meg⁴:

- 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 kezelhetők 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 kihasználni)
- a résztvevők száma (a tagok számának növekedésével egyre csökken az együttműködés)
- a résztvevő egyéni jellemzői (pl. nem, kor, társadalmi helyzet)

⁴ CZIBOR 2010

Látható tehát, hogy mesterségesen kialakított, nyereséggel kecsegtető helyzetekben a kutatások jól azonosítható tényezőket különítettek el, amelyek együttműködésre hajlamosítják az egyéneket.

A kérdés azonban nem ennyire egyszerű, számos más helyzetben is értelmeznünk kell a kooperatív viselkedés megjelenésének okát.

2.2. Evolúciós megközelítés

A mindennapi tapasztalat szerint akkor is hajlamosak vagyunk segíteni másoknak, és együttműködni velük, ha abból nem származik semmilyen konkrét hasznunk. Ez közgazdasági szempontból irracionálisnak tekinthető, viszont az emberi viselkedés és természet törvényszerűségeit alapul véve teljes mértékben érthető.

Evolúciós szempontokat figyelembe véve az együttműködés megjelenésének magyarázata a következő lehet⁵:

- 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 féllel. 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 háttérében 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, ahol a szociális intelligencia elég fejlett szintre jutott ahhoz, hogy a tagok felismerjék azokat, akik korábban együttműködők voltak velük, illetve azokat is, akiket csalónak kellett tekinteniük (vagy csalódást okoztak). Ehhez szükség van az emlékezeti teljesítmény megfelelő

⁵ BERE CZKEI 2003

fejlettségére, illetve bizonyos tanulási és kategorizációs képességekre (arra, hogy az egyéneket különböző kategóriákba legyünk képesek sorolni, pl. ismerős és ismeretlen, megbízható és megbízhatatlan).⁶

3. Együtműködés csoporton belül

Az eddigiekben arra helyeztük a hangsúlyt, hogy megértsük, kettő vagy több egyén között milyen feltételek mentén jöhet létre együtműködés. Abban a pillanatban viszont, hogy az egyén nem önmagában, hanem egy csoport tagjaként jön számításba, teljesen más folyamatok befolyásolják a viselkedését.

Egy csoporttag reakcióját csak részben jósolja be, hogy egyébként az élet más területein milyen módon alakítja személyközi kapcsolatait. Egyes jelenségeket, amelyeket a lentiekben fejtünk ki részletesen, csak a csoportműködést megfigyelve érthetünk meg, azaz elmondható, hogy az egyén másképp viselkedik egy csoport tagjaként tevékenykedve, mint egyedül.

A személy reakciója idomul a csoporthoz: látásmódját meghatározza a csoporttagok véleménye, az egyes eseményeket, a történéseket a csoport érdekeinek és hiedelmeinek alapján értelmezi. Hajlamos arra is, hogy a csoport érdekeit sajátjai elé helyezze, és akár konfrontálódjon azokkal, akik a csoporttal ellentétes szemléletet képviselnek (erről részletesen tanultak a Szociálpszichológia tárgy során).

Mindezek alapját az ún. társas identitás adja (Turner, 1982)⁷, amely azt a jelenséget és folyamatot jelenti, amikor magunkat egy adott csoport tagjaként határozzuk meg. A csoporttagság folyományaként:

- saját magunkat is definiáljuk (önkategorizáció)
- adott keretek között formálódik viselkedésünk (csoportnormák)
- más a befektetett erőfeszítés mértéke (együtműködés és teljesítmény)
- átalakulhat a véleményünk és döntéseink (konform viselkedés)
- másképp reagálhatunk, mintha egyedül lennénk (csoportszerepek)
- a „másik” csoport észlelése megváltozik (a saját csoportunkat heterogénnek, a másik csoportot homogénnek látjuk) és átalakulnak a „másik” csoporttal kapcsolatos érzelmeink (a saját csoporttal általában együtműködőek, a másik csoporttal ellenségesek vagyunk)

⁶ PAÁL 2010

⁷ HEWSTONE – STROEBE – CODOL – STEPHENSON 1997

Mindezen tényezők (amelyeket az alábbiakban részletesen bemutatunk) befolyásolják az együttműködés alakulását csoporton belül és csoportok között.

3.1. Önkategorizáció

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

A csoportok általában ún. vonatkoztatási- vagy referenciacsoportként (Hyman, 1940)⁸ vannak jelen az egyén gondolkodásában, ami azt jelenti, hogy a személy azonosítja magát a csoporttal, abban el akarja fogadtatni magát, és saját személye jellemzésekor hivatkozik is erre a csoportra. Amikor megítél egy eseményt, annak alapját gyakran képezi a csoport által vallott hit- és normarendszer.

A referenciacsoport két fő területen hat az egyén viselkedésére:

- a törekvések, vágyak szintjén: ha a csoport kijelöl egyfajta tudás-, viselkedés- vagy teljesítményszintet, az egyén aspirációjában megjelenik ennek a színvonalnak az elérése (pl. ha egy tanuló nem szeretne lemaradni az osztálytársaitól, mert abban a közösségben a tanulás és tudás magas értéket képvisel, hajlamosabb lesz erőfeszítéseket tenni a jobb eredményért);
- a viselkedés szintjén: minden csoportra jellemzőek bizonyos hagyományok, értékek, normák és tabuk. Ha az egyén szeretné elfogadtatni magát ebben a csoportban, nagy valószínűséggel ezeknek megfelelően fog működni (ahogy azt a következő alfejezetben is látjuk majd).

⁸ HEWSTONE – STROEBE – CODOL – STEPHENSON 1997

A fentiek alapján elmondható, hogy pusztán egy csoportba tartozás ténye, illetve a csoportban maradás vágya együttműködést alakít ki az egyén viselkedésében. A valahová tartozás szükséglete azt eredményezi, hogy hajlandóak vagyunk kooperálni a többi csoporttaggal, elfogadni a csoportban létező szabályszerűségeket, és azoknak megfelelően működni. Ez támogatja az énképünket, hiszen azt gondoljuk, a csoport, amihez tartozunk, jó, ezáltal mi magunk is jó emberek vagyunk.

3.2. Csoportnormák

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

A kérdés, hogy mi készít 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 vonatkozóan a csoport hajlandó legyen megfelelő erőfeszítést tenni. Amikor kialakul egy közösség, szinte automatikusan elkezdnek formálódni a közös viselkedésmódok, szabályok, értékek és célok.

A csoportnormákhoz való igazodás háttérében annak az emberi szükségletnek a hatása áll, hogy szeretjük, ha hasonlítunk 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 a csoportból.

A csoportnormák működésének egyik eredménye a csoportkohézió, ami úgy definiálható, mint a csoport céljai és normái mellett való elköteleződés, illetve a többi taghoz és a közösséghez fűződő pozitív érzelmek. Egy csoport tagjai nem tekinthetők egyformán elkötelezettnek csoportjuk iránt, hiszen a csoporttagság nem minden egyén számára nyújtja

ugyanazt. Ha például egy csoportba való bekerülés nehéz, az egyén sokkal értékesebbnek tartja tagságát, és inkább válik elkötelezetté.

A csoporton belüli kohézió kialakítása és fenntartása nagy jelentőséggel bír, ugyanis a pozitív érzelmek megléte a csoportban mutatott együttműködést, így a csoport teljesítményét nagymértékben 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.

3.3. Együttműködés és teljesítmény

A csoportban való tevékenykedés számos modern elgondolás alapköve: már az általános iskolában is egyre gyakoribb, hogy csoportos feladatmegoldást várnak a diákoktól, arra nevelve őket, hogy a közös gondolkodás plusz értéket adhat a végeredményhez. A munkahelyeken is egyre népszerűbb a team-munkát igénylő feladat kiosztás. De valóban ennyire egyértelmű-e, hogy csoportban jobb teljesítményt nyújtanak az emberek?

A teljesítmény színvonalának növekedését az alábbi tényezők serkenthetik:

- 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 működés módja, dinamikája többéltérő eredményt 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 kooperációt szeretnénk 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.

A potyautas szerepről, azaz a társas lazsálásról a Szociálpszichológia tárgy keretében már volt szó. Egy olyan szociálpszichológiai jelenséget ír le, amely a csoportban való tevékenykedés természetes velejárója: ha több ember együtt dolgozik egy feladaton, az alacsonyabb teljesítménymotivációval rendelkezők hajlamosabbak keveset nyújtani, sokszor csak a minimumot adják hozzá a közös sikerhez. Teszik ezt azért, mert a felelősség megosztása miatt nem kell attól tartaniuk, hogy személyesen rajtuk kérjék számon az eredményeket. Minél nagyobb egy csoport, annál valószínűbb, hogy a társas lazsálás megjelenik a feladatok megoldása során, és annál alacsonyabb szintű az egyéni teljesítmény⁹.

Mindezt alapul véve az együttműködést indikáló helyzetek az alábbi közös jellemzőkkel bírnak:

- pozitív interdependencia: a feladatban részt vevő 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

A fentieket érdemes figyelembe venni akkor is, amikor egy tréning összeállításakor kiválasztjuk a gyakorlatokat. A „teljesítmény” ebben az esetben lehet az adott feladatra való jelentkezés, az abban való aktív részvétel, az egyéni hozzájárulás a tanulságok

⁹ ZAJONC 1965

megbeszéléséhez stb., és ezekre ugyanúgy hatnak a fenti mechanizmusok, mint a hétköznapi élet problémamegoldásaira.

3.4. Konformitás

Az együttműködés speciális formája a csoportban mutatott konform viselkedés, ami röviden azt jelenti, hogy hajlamosak vagyunk alkalmazkodni a csoporttöbbség véleményéhez és viselkedéséhez. Nehezen vállaljuk fel az azzal ellentétes gondolatainkat és érzéseinket, mert attól tartunk, hogy azzal a csoport tagjainak elutasítását kockáztatnánk.

Az elsők között Asch (1956)¹⁰ írta le, hogy az egyének a csoportban egymáshoz igazítják a véleményüket (erről szintén tanultak a Szociálpszichológia tárgy kapcsán). Ez óhatatlanul valamiféle torzításhoz vezet (a csoportgondolkodás mindig szélsőségesebb, mint az egyéni), ugyanakkor növeli a csoportkohézió erősségét.

A konformitás tehát pozitív és negatív hatással egyaránt bírhat. Az egyének az összetartozás jeleként élik meg, hogy hasonlóképpen gondolkoznak, mint a többi csoporttag, még ha ez azt is jelenti, hogy – nem tudatosan – alárendelik saját elképzeléseiket a többiekének. Negatívumként viszont kiemelendő, hogy a konformitás hatására fontos egyéni vélemények „tűnhetnek el” a csoporton belül. Ha a személy azt tapasztalja, hogy a hangos többség azonos állásponton van, hajlamos lesz elhallgatni a saját nézeteit, mert

- azt gondolja, hogy ha ennyi ember van azonos véleményen, akkor bizonyára az a helyes, valamint
- tart attól, miképpen fognak reagálni a többiek, ha mást hangoztat, mint ők.

Az egyén tehát – együttműködve a csoporttal – nem szólal meg, nem fűzi hozzá saját gondolatait a helyzethez. Ez az egyik olyan negatívum, amire a háttéranyag legelején a kooperáció jelenségével összefüggésben utaltunk: a csoporttal való együttműködés azt eredményezi, hogy az egyén saját döntései, gondolatai akadályoztatva vagy gátolva vannak.

Csoportok vezetésekor (például trénerként) éppen ezért fontos odafigyelni az ilyen irányú hatások kiküszöbölésére: támogatni kell, hogy a kisebbség vagy akár csak egy adott személy véleménye éppolyan hangsúlyosan jelenjen meg, mint a többségé.

¹⁰ HEWSTONE – STROEBE – CODOL – STEPHENSON 1997

3.5. Csoportszerepek

Amikor csoportban tevékenykedünk, ugyanúgy valamilyen szerep határozza meg viselkedésünket, mint más hétköznapi helyzetben: lehetünk irányítók, lehetünk visszahúzódók, lehetünk lelkes csapattagok vagy épp kritikus résztvevők. A különböző csoportokban (pl. családban, barátokkal, munkahelyen) lehetséges, hogy eltérő szerepeket veszünk fel, de a tapasztalat azt mutatja, hogy hajlamosak vagyunk hasonlóképpen működni a csoport összetételétől függetlenül. Aki domináns szerepben van a munkahelyén, nagy valószínűséggel egy ideiglenesen működő csoportban (pl. tréningen) is domináns lesz, aki kevésbé szereti a konfrontációt, általában semmilyen csoportban sem vállalja fel a másokkal való összetűzést.

A csoportszerepet úgy is meghatározhatjuk, mint a csoport tagjainak egymás viselkedésére vonatkozó elvárásait (például „nem szólok, úgyis mindig x az, aki kiáll az egész csoportért”, „nem jelentkezem a feladatra, ott van y, ő majd szokásos módon lelkesedik érte”). Ez a fajta elvárásrendszer meghatározza, hogy az egyén miképpen működik együtt a csoporttal: például asszertivitásával igyekszik összegyűjteni és ütköztetni az érveket, szubmisszív viselkedésével hozzájárul a csoportdöntés vita nélküli elfogadásához, vagy gondoskodó attitűdjével segít elsimítani a viszályokat. Különböző, egymástól nagyon eltérő szerepekre van szükség ahhoz, hogy jól működjön egy csoport. Ha túl sok az irányító vagy domináns tag, az minden bizonnyal hátráltatja a kooperációt, ha a többség inkább alkalmazkodó, akkor ugyan az együttműködés meglesz, de a hatékonyság megkérdőjeleződhet.

Az egyik legismertebb elképzelés a sikeres csapatban betöltött csoportszerepekről Meredith Belbin nevéhez kötődik¹¹, aki több éven keresztül átívelő vizsgálatokat folytatott annak érdekében, hogy meghatározhassa, vajon a csoport mérete és összetétele milyen jellemzőkkel kell, hogy bírjon a sikeres együttműködés eléréséhez. Vizsgálta az egyének kreativitását, személyiségének bizonyos összetevőit, az együttműködési készségét, problémamegoldási stratégiáit. Kutatása eredményeképp nyolc tipikus csoportszerepet különített el, amelyek jó, ha megvannak egy csapaton belül, és az ilyen összetételű csoportban magas fokú az együttműködés és a hatékonyság.

Mivel a kurzushoz kapcsolódó tréningen részletesen tárgyaljuk ezeket a csoportszerepeket, itt csak röviden ismertetjük az egyes szerepek legfontosabb jellemzőit:

¹¹ BELBIN 1998

- „Építő”: lelkiismeretes és fegyelmezett személyiség, aki határozott elképzelésekkel rendelkezik. Gyakorlatias és jó szervező, más emberekhez bizalommal fordul. Konzervatív, és azonosul a csoport közös terveivel és célkitűzéseivel.
- „Irányító”: magabiztos és fegyelmezett ember, szívesen tölti be a vezető szerepét, de emellett szívesen fogadja a többiek javaslatait. Megbízik másokban, képes őket lelkesíteni, és pontosan látja, kinek milyen szerep a testhezálló.
- „Serkentő”: extrovertált, dinamikus személyiség, aki hajlamos nyugtalanná válni. Az eredménytelenséget nehezen tűri, számára a hatékonyság a legfontosabb. Impulzív alkat, aki emiatt olykor ingerlékennyé válik, a kihívásokat kedveli, a kudarcok frusztrálttá teszik. Hajlamos másokat provokálni, versengő típus, így a csoportban bomlasztó szerepe is lehet.
- „Ötletgazda”: intelligens, kreatív, liberális szemléletmódú egyén, aki inkább introvertált. Az új ötletek főleg tőle származnak, melyek kigondolásakor hajlamos elvonulni, így kevésbé tűnik aktív csoporttagnak. Nem a szabályok fontosak számára, hanem az újítás, gazdag fantáziával rendelkezik.
- „Forráskutató”: mások felé forduló, kíváncsi, igazi társas lény. Az eseményekre többnyire pozitívan és lelkesen reagál, így a megoldások beindításának sokszor ő a motorja. Szenvedélye azonban gyakran gyorsan alábbhagy. Ő is az újfajta megoldásokat keresi, de azokat inkább kívülről szerzi be, kapcsolatai révén.
- „Helyzetértékelő”: körültekintő, stabil, introvertált alkat, általában nem kelt feltűnést. Külső szemlélő számára úgy tűnhet, semmiért sem lelkesedik, az ötleteket távolságtartással fogadja. Mindeközben ő az, aki leginkább képes a lehetőségek megfontolt vizsgálatára, érzelmei vagy előítéletei nem befolyásolják döntéseit.
- „Csapatjátékos”: mások felé jóindulatot mutató, szociálisan érzékeny személyiség. Extrovertált, domináns, mégsem vezető típus, mivel számára nem vonzó a hatalom. Ő látja át leginkább az egyéni problémákat, mivel érzékeny azok megnyilvánulásaira, így a csoporton belüli konfliktusokkal is főként ő van tisztában. Mivel a belső viszonyokat is ő ismeri legjobban, képes a csoport összetartására. A konfrontációt viszont inkább elkerüli.
- „Megvalósító”: introvertált, lelkiismeretes személyiség, aki gyakran aggódik a csoport munkája vagy eredményessége miatt. Személyesen szereti ellenőrizni a feladatmegoldást, fontos számára, hogy minden részletet ismerjen. Külső szemlélő számára inkább nyugodtnak tűnik, ennek oka, hogy nagyon fegyelmezett, és nehéz

vele konfliktusba keveredni. Kitartó, határozott, alapos, a határidőket és a tervezett munkafolyamatot betartja.

Látható, hogy milyen sokféle személyiségű tag szükséges ahhoz, hogy jól tudjon működni egy csoport, és feladatait hatékonyan elláthassa. Mindez nem csak a munkahelyen, hanem informális csoportokban is fontossá válhat, ha annak tagjai valamilyen problémával szembesülnek, vagy valamilyen közös cél elérése érdekében dolgoznak. A fent leírt karakterek kiegészítik egymást, azaz a csoporton belüli együttműködést az is serkenti, hogy személyiségükből és preferenciáikból fakadóan egymástól eltérő, de komplementer viselkedésmóddal rendelkeznek.

3.6. A „másik” csoport észlelése és a vele kapcsolatos érzelmek

Ahogy korábban már említettük, a csoporthoz tartozás speciális gondolati és érzelmi tartalmakat hív elő: a saját csoportunkat (az önértékelésünk fenntartása miatt) preferáljuk, és pozitívabb érzelmeket kapcsolunk hozzá, mint a külső csoporthoz. 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 (1978)¹² 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

¹² HEWSTONE – STROEBE – CODOL – STEPHENSON 1997

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 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.

Fontos tisztában lenni a fent leírt szociálpszichológiai jelenségekkel mind a magán-, mind a szakmai életben. Egy munkahelyen pusztán az, hogy eltérő irodába, osztályba tartoznak az egyének, rivalizálást indíthat el közöttük, így a vezetőnek meg kell keresnie azokat az eszközöket, amivel a versengést (vagy a másik csoporttal szemben érzett negatív érzelmeket) csökkentheti. Trénerként pedig az egyes gyakorlatok megválasztásánál kell tekintettel lenni a csoportközi együttműködés és versengés jellemzőire: ha több csoportba soroljuk a résztvevőket, a versengést előhívó instrukció nélkül is rivalizálásba kezhetnek, mellyel esetlegesen együtt járó negatív érzéseket később kezelni kell.

4. A tréningcsoport

4.1. A tréningcsoport, mint speciális csoport

A tréningcsoport definícióját számos szerző írta már le, egymástól sokszor meglehetősen eltérő módon, mi most a Rudas-féle meghatározást vesszük alapul, amely a tréningcsoportot kiscsoportként értelmezi: „A kiscsoport olyan emberek együttese, amelyben a részt vevő egyének egymást közvetlenül érzékelik, és egymással folyamatosan vagy rendszeresen interakcióba lépnek”.¹³

Leírja továbbá azokat a tényezőket, amely a tréningcsoportokat markánsan megkülönbözteti a hozzá hasonló csoportoktól:

- a cél a tagok fejlesztése (ez lehet önismereti cél, vagy bármilyen készség fejlesztése)
- nem spontán módon vagy valamilyen külső szempont alapján jön létre, hanem meghatározott cél elérése érdekében, szándékosan hozzák létre
- magába foglalja a csoportfejlődés fő fázisait (ld. lent), gyakran tervezetten
- a célt a csoport önmaga valósítja meg, a tréner és a résztvevők aktivitása révén

A tréningcsoporton belül rövid idő után kialakul egy kommunikációs mód, ami azt tartalmazza, ahogyan a csoporton belül az egyének meg tudnak nyilvánulni, ez értelmezhető a korábban már tárgyalt konformitás jelenségén belül. Egy tréningen azonban mindez másképp is megjelenik, hiszen ott a „belső történésekkel” kell dolgozni, azokat kell feldolgozható szintre hozni. Az érzelmi és egyéb megnyilvánulásokhoz elsősorban a tréner adja a mintát, de a résztvevők egymásról is példát vesznek: ha a tagok többsége hajlamos érzelmeit és gondolatait láthatóvá tenni, (vagy a domináns résztvevők viselkednek ugyanígy,) akkor valószínűbb, hogy a többiek is így tesznek. Az együttműködés esetében hasonlóképpen történik mindez, a csoporton belüli szolidaritás egyik alapköve, hogy a tagok szinkronizálják megnyilvánulásait, egymásról másolják a feladathelyzetre adott reakcióikat.

A tréningcsoport sokféle célból létrejöhet, de a sikeres munkához legfontosabb a bizalom és az együttműködés kialakítása. Ennek egyik fontos eleme, hogy a csoport határai legyenek világosak. Ha például egy adott szervezeten belül folyik a tréning, a résztvevőknek látniuk kell, hogy ami a tréningen történik, az mennyiben lesz látható a „megrendelő”, például a

¹³ RUDAS 2004, 14

felettesük számára. Emellett a csoportot a külső környezettől egyértelmű szabályokkal el kell választani: például csatlakozhat-e valaki később, és milyen feltételekkel, vagy mikor és milyen feltételekkel hagyhatja el a csoportot stb. Rugalmasnak, de kellően erősnek kell lenniük az erre vonatkozó elvárásoknak, ellenkező esetben nem alakul ki stabilitás és az együttműködést megalapozó bizalom a csoportban.

4.2. Az együttműködés alakulása a tréningcsoporton belül: a csoportfejlődés szakaszai

A csoportfejlődéssel kapcsolatban többféle megközelítés és elgondolás létezik, melyek eltérő számú szakaszt különítenek el a csoporttagok közötti együttműködés fejlődésének folyamatában. Ezek közül az egyik legismertebbet mutatjuk be, ami Tuckman nevéhez fűződik¹⁴

Tuckman elgondolása szerint a csoportfolyamatokban jól beazonosítható fejlődési fázisok különböztethetők meg, és a szakaszokon belül – a csoport kialakulásától annak lezárásáig – eltérő módon és mértékben azonosítható a tagok közötti együttműködés.

A csoport megalakulásakor a résztvevők általában még adott (közös) csoportcél nélkül, éppen azt keresve működnek a csoportban, saját pozíciójukat, szerepüket és azonosságukat igyekeznek beazonosítani. Később már képesek arra, hogy figyeljenek a csoport által kitűzött célok elérésére, illetve a többi résztvevő segítségére, a velük való együttműködésre. A változások fokozatosan mennek végbe, így a vezető számára gyakran nehéz elkülöníteni az alább leírt fázisokat, sokszor utólag válik érthetővé egy-egy reakció vagy esemény, a szakaszosság figyelembevételével.

I. Kialakulás (forming): e csoportfejlődési fázis során azonosítják be az egyes csoporttagok, hogy mi jellemző arra a csoportra, amelybe kerültek, kik a többiek, milyen hozzájuk az egyén viszonya, ő maga milyen szerepet tölthet be a csoport életében, illetve, hogy mi a közös cél. A szakaszra nagyfokú bizonytalanság jellemző, még nincsenek tisztázva a szabályok, még nem stabil a vezető szerepe. A csoporttagok között óvatos, udvarias és felszínes kapcsolatok jellemzőek. A szakasz végére alakul ki a „mi” érzés, amikor a résztvevők egy csoportnak kezdik tekinteni magukat, nem pusztán egyének halmazának.

¹⁴ TUCKMAN 1965

A vezető feladata ebben a fázisban a csoport céljainak, az együttműködés szabályainak lefektetése, a tagok közötti bizalom növelése, a bizonytalanságok csökkentése.

II. Viharzás (storming): a szakasz leginkább a konfliktusok kialakulásának és kezelésének időszaka. A tagok keresik a saját helyüket a csoporton belül, és amennyiben nem elfogadható számukra az a szerep, amit mások várnak tőlük, versengeni fognak a nekik tetsző pozícióért (pl. az a csoporttag, akit a többiek kimondatlanul is az „aktív, mindig hozzászóló” résztvevőként tartanak számon, de ő ellenáll a felé forduló tekinteteknek). Az egyéni különbségek hangsúlyossá válnak, konfliktusok alakulnak ki a másik fél viselkedésével vagy eltérő értékeivel összefüggésben. A formális és informális vezető szerepének stabilizálódása is ekkor történik, a csoport optimális esetben elfogadja a vezetőt (pl. a tréner) formális irányítónak (ellenkező esetben a tagok megkérdőjelezhetik a vezető pozícióját, és egy informális vezető veheti át az irányítást, ha nem is direkt eszközökkel).

III. Normaképzés (norming): az egyének közötti kapcsolatok egyre szorosabbá válnak; a résztvevők képesek elfogadni a többiek esetleg eltérő értékrendjét, egymáshoz igazítva nézeteiket kialakul egy közösen elfogadott szabályrendszer. Ennek hatására az előző szakasz konfliktusai elsimulnak, kialakul az összetartozás érzése (amíg a tagok azzal vannak elfoglalva, hogy egymással vagy a vezetővel versengjenek, nincs lehetőség hatékony munkára). A tagok egyre inkább képesek a közös célokra és feladatokra koncentrálni, és ebben a folyamatban jól érzékelik a tőlük elvárt viselkedést. A formális és informális vezető szerepe stabil, és a tagok látják, hogy milyen kapcsolatok vannak a résztvevők között.

IV. Teljesítés (performing): a csoport struktúrája és kommunikációs rendszere kialakult, mindenki számára egyértelmű a feladatok megoldásának módja és értelme, így a csoport képes együttműködni a kitűzött célok elérése érdekében. A tagok valódi csapatmunkában vesznek részt, és mindenki a feladatok megoldására koncentrálnak. A sikerek pozitív hatással vannak az egyének közötti kapcsolatokra, még inkább növelik a csoportkohéziót.

A bemutatott fejlődési szakaszok minden olyan csoportnál lezajlanak, amely közös cél elérése érdekében munkálkodik, függetlenül attól, hogy milyen hosszú távra szerveződik a csoport. Vezetőként látni kell, hogy ezek a fázisok nem kerülhetők el, ezért meg kell találni az eszközöket, hogy adott szakaszt (ha szükséges) rövidítsük, lezajlását hatékonyabbá tegyük.

Az első szakaszban például struktúra adásával, a másodikban megerősítésekkel (mi az, ami elfogadható, és mi az, ami nem).

Attól jó egy csoport, és alakul ki benne a megfelelő fokú bizalom és együttműködés, ha a folyamat minden szakaszt tartalmaz, ha minden résztvevő megkérdőjelezheti a határokat, a vezető és a csoporttagok működését, és mindezekre kielégítő (vagy elfogadható) reakciót kap.

II. Az együttműködés kommunikációja

1. Az együttműködés mint a társas viselkedés jelensége

A tananyag második fejezetében az együttműködés területének kommunikációs megközelítéseit mutatjuk be, néhány ponton kapcsolódva az első fejezetben tárgyaltakhoz. Az együttműködési készségről mint karakterfaktorról Cloninger ír, az együttműködést mint a társas kompetenciák egyik fontos összetevőjét Goleman modellje alapján mutatjuk be, ehhez kapcsolva még azokat a kompetenciaelemeket, amelyek szükségesek ahhoz, hogy egy szervezeti kultúrában együttműködés jöhessen létre. Röviden bemutatásra kerül Covey 7 szokás rendszere is, ahol az interperszonális kapcsolatok egyik fontos szokása az együttműködés. Ezt követően pedig a kooperáció (együttműködés) kommunikációs vetületeiről lesz szó, mégpedig olyan értelemben, hogy a kommunikációs folyamatok során a kooperatív és kompetitív stratégiák milyen módon határozzák meg a kommunikációt és ennek milyen jelentősége van az együttműködés szempontjából. A fejezet végén pedig két olyan kommunikációs eszköztárat mutatunk be, amelyek révén az együttműködés könnyen megvalósíthatóvá válik.

1.1. Az együttműködési készség mint karakterfaktor

Robert Cloninger amerikai pszichiáter személyiségmodelljében az együttműködési készség karakterfaktorként kerül megjelenítésre. A készség (angolul Cooperativeness = C) a társak elfogadásának egyéni jellemzője. Az emberrel veleszületett adottságok adják az alapot a későbbi személyes változásra, építkezésre. Azok az emberek, akik magas C-pontszámmal rendelkeznek, együttműködők, toleránsak, empatikusak, segítőkészek. Szívesen vesznek részt olyan csoportban vagy közösségben, amelynek fő tevékenysége a támogatás és a segítség. Az alacsony C-értéket elérő emberekre ezzel szemben az jellemző, hogy szociálisan intoleránsak, nem fontos számukra sem a másik ember, sem a vele való együttműködés, őket az önérdek vezérli és sokszor bosszúvágyóak is. Számukra a világ ellenséges hely. Egy együttműködés-versengés tengelyre helyezve a két végpontot, a csapatjátékos, illetve a magányos farkas

metaforája jelenítheti meg számunkra azt a két személyt, akik itt helyezkednek el.¹⁵ Az együttműködési készség az egyén fejlődése során változhat, ezt befolyásolhatják a kontextuális tényezők, ahogy erre a Thomas-Kilmann konfliktuskezelési stratégiák kapcsán is felhívtuk a figyelmet.

1.2. Az együttműködés mint kompetencia

A mai munkaerőpiaci és oktatási környezetben egyre többször hivatkoznak a kompetenciára. Ennek oka abban keresendő, hogy a munkakörnyezetek már az alkalmazható készségeket és képességeket igénylik, amelyek a meglévő szakmai tudás adaptálhatóságát követelik meg. Az együttműködés több kompetenciaterképen és felosztásban is szerepel.¹⁶ Hogy egy munkahelyen milyen fontos az együttműködés, azt nem szükséges megindokolni, az alábbiakban azt mutatjuk be, hogy milyen sajátosságai vannak az együttműködésnek akkor, ha erre kompetenciaként tekintünk. Az együttműködési kompetencia egy olyan társas kompetencia, amely a szervezeteket alkotó emberek együttműködésén alapuló képesség-együttes. Ennek elemei azok a segítő képességek, amelyek a szociális kapcsolatokra, illetve a kölcsönösen elfogadható megoldásokkal kapcsolatos kooperatív viselkedésekre vannak hatással. Így nemcsak a társas kompetenciákon belül fontos ezek működtetése, de a szervezeti viselkedésnek is fontos velejárói. Daniel Goleman érzelmiintelligencia-modelljének társas kompetenciaterületéhez tartozik a csapatmunkára és együttműködésre irányuló képesség, amely a munkacsoportok kialakításának és az együttműködés fenntartásának a képessége. Ez nemcsak vezetői képesség, de egy olyan mintát is tud adni a szervezetben dolgozóknak, amely meghatározó lehet a különböző szinteken dolgozó csoportok számára is. Egy vezető számára kiemelkedően fontos, hogy csapatot tudjon építeni, de az is, hogy adott feladatnál esetleg csapattagként tudjon együttműködni a többiekkel.¹⁷

Goleman a társas kompetenciák egyik fontos képességének a kapcsolatépítést nevezte meg. Hogy a különböző kutatások eredményei sokszor mennyire egybevágnak, annak ékes példája Henry Cloud megközelítése, aki a kapcsolatokat egyenesen stresszcsökkenítő tényezőnek tartja a szervezetek életében. Cloud több olyan tényezőt azonosít be, amelyek fontosak ahhoz, hogy egy szervezetben egység jöhessen létre az ott dolgozó emberek között. Az egyik ilyen

¹⁵ CZIBOR 2014, 14-15.

¹⁶ GOLEMAN 2012

¹⁷ GOLEMAN 2012

tényező az együttműködés, a többi tényező pedig ahhoz szükséges, hogy ez az együttműködés sikeresen megvalósulhasson. Cloud nem beszél kompetenciáról, de nagyon sok olyan tényezőt sorol fel, amelyek a Goleman-i kompetenciák között is szerepelnek, illetve a későbbiekben bemutatásra kerülő kompetenciaelemeknél is előjönnek majd. Nézzük ezeket röviden:

- **Közös cél:** az egység érzésének kialakulásához elengedhetetlen a közös cél megléte.
- **Tudatosság:** a vezetőnek saját magára irányuló, valamint a beosztottakra való odafigyelésének tudatossága.
- **Nem verbális jelzések:** saját jelzések figyelése, mások jelzéseinek figyelése, nyitottság és pozitivitás, elfogadás sugárzása.
- **Együttműködés:** megfelelő légkör megteremtése, közös megoldásokra törekvés.
- **Koherens és releváns narratíva:** csoportnarratíva, amihez lehet kapcsolódni, ami kijelöli az egyes emberek számára a helyet és lehetőséget ad az elköteleződésre.
- **Konfliktusmegoldás:** nehézségek és problémák súlyuknak megfelelő kezelése, megoldásra törekvés.
- **Érzelmi szabályozás:** a másokhoz való kapcsolódás révén az érzelmek helyes kezelése (megosztás, kimondás, nyílt kommunikáció).
- **Érzelmi reflexió:** önmegfigyelés, visszacsatolás, hosszú távon felelős a csoporttudatosságért.
- **Érzelmi helyreállítás:** bizalom megléte, őszinteség, konfliktusok felvállalása és megoldása, bocsánatkérés, humor.
- **Figyelmes hallgatás:** mások meghallgatása, mások megismerése, elfogadása, megértése.¹⁸

Az NKE vezetőképzési programjai között is fontos terület a csapatépítés, együttműködés. Az egyik erre a témára vonatkozó képzés blended learning formájú, a bevezető e-learning tananyagot egy kétnapos jelenléti alkalom követi. A téma vezetői szempontból kerül bemutatásra, de ezeket a kompetenciákat lehet tágabban, nem csak vezetői szempontból is értelmezni. A háttéranyagot készítő szerzőpáros a különböző szervezeteknél szerzett vezetői tanácsadói tapasztalatok gyűjtése alapján az alábbi kompetenciaelemeket tartja fontosnak az együttműködési kompetencia esetében.¹⁹

¹⁸ CLOUD 2014, 77-94.

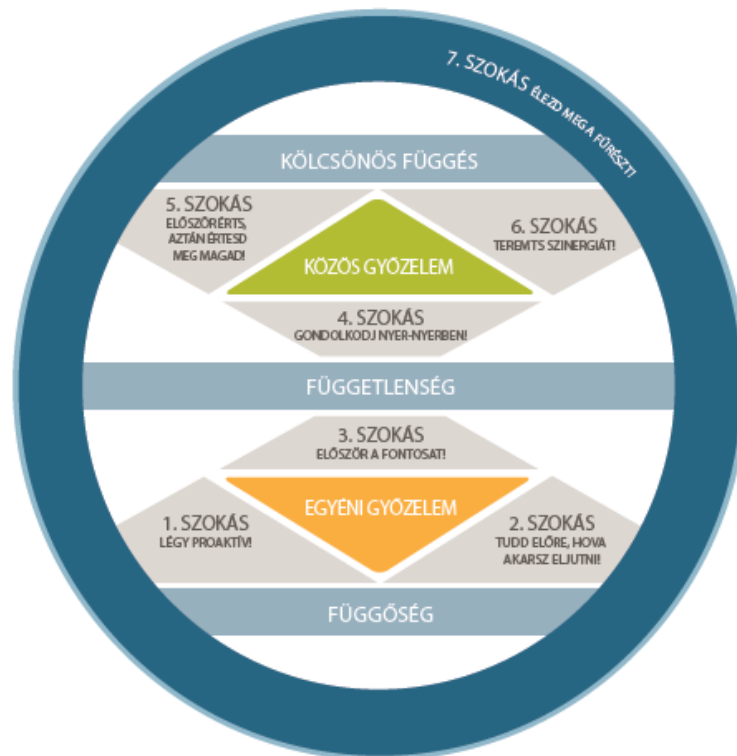
¹⁹ BÁTHORYNÉ – MÁTHÉ 2013

- **Kapcsolatteremtő és kapcsolatfenntartó készség:** az új kapcsolatok könnyed kialakítására vonatkozik. Fontos még, hogy a kapcsolat fenn is tudjon maradni, itt az igazodás, a kapcsolatok ápolása (gyakoriság, mérték, mód) kerül fókuszba.
- **Interperszonális rugalmasság:** a munkakapcsolatok során az együttműködő partnerek folyamatosan változnak, ezért szükség van az együttműködő partnerek cserélődéséhez való rugalmas alkalmazkodásra is.
- **Udvariasság:** viselkedési együttes, amely mindig egy adott helyzetre érvényes, alkalmazkodik a társadalmi és szervezeti normákhoz. Az együttműködéshez elengedhetetlen, hogy a csapattagok számára a konstruktív kritikát támogató módon lehessen megfogalmazni.
- **Konszenzuskészség:** az egyetértésen alapuló közös megoldásokra, munkamódszerekre való törekvés képessége, ahol az egyén a közös célok elérése során figyel arra, hogy mások nézőpontját is elfogadja, illetve integrálni tudja a közösen elért eredmények során.
- **Empátia:** mások érzéseinek felismerése, megértése és az elfogadásra való törekvés.
- **Segítőkészség:** olyan támogató hozzáállás, ami a másik személy számára megfelelő módon és tartalommal történik.
- **Tolerancia:** előítéletektől mentes, más emberek gondolkodásmódját, viselkedését, egyéniségét, személyiségét, képességeit tiszteletben tartó hozzáállás, viselkedés.
- **A közös célok iránti elkötelezettség:** Erősíti a csoportösszetartozást, segíti a tagokat az elköteleződésben.
- **Motiválási képesség:** A lelkesedés fenntartása, az elismerés növeli az értékesség érzését és erősíti az együttműködési hajlandóságot.
- **Asszertivitás:** A saját igények megfelelő, mások érzéseinek, igényeinek figyelembevételével történő jelzése.

1.3. Az együttműködés Stephen R. Covey hét szokás rendszerében

A nemzetközileg elismert amerikai vezetési szakértő és szervezetfejlesztési tanácsadó Covey együttműködésre vonatkozó megközelítését csak abban a rendszerben lehet és érdemes bemutatni, amiben ezt a szerző tárgyalja. A 7 szokás ugyanis egy organikus rendszer, ahol minden egyes szokás a másokra épül és a szokások egymást tartják életben, és csak úgy lehet megérteni a Covey-féle együttműködést, ha látjuk azt is, hogy a szokások egymásra milyen

módon hatnak és hogy vannak egymással összefüggésben. A szokások rendszerét az alábbi ábra mutatja be (1. sz. ábra).



1. sz. ábra: A 7 szokás rendszere²⁰

A program első része az intraperszonális szokások megváltoztatására helyezi a hangsúlyt, a második pedig az interperszonális kapcsolatokra. Az első szokás a *proaktivitás*, a második a *tervezés*, a harmadik pedig a *prioritást élvező dolgok felismerése és választása*. Ha valaki sikeresen tudja működtetni az első három szokást, arra tudja építeni a társas kapcsolatait. A negyedik szokás a minden fél számára előnyös eredményre való törekvés, vagyis a *nyer-nyer* szokása, az ötödik a *megértés, mások meghallgatása*, a hatodik pedig a *szinergiatermelés*. A hetedik szokás felel az energiaegyensúlyért, így a többi szokásra is hatással van. A hetedik szokás szlogenje: *Élezd meg a fűrészt*, ami ebben a rendszerben azt jelenti, hogy figyelni kell arra, hogy az élet minden területén friss tudjon maradni az ember, ez segít abban, hogy élete végéig energikus és lendületes maradjon. A hetedik szokás nem a többi szokásra építve jelenik meg, hanem az összes szokást mintegy körülölelve, keretbe foglalva. Egy új szokás megtanulását és működtetését Covey paradigmaváltásként értelmezi, és azt javasolja, hogy aki ezzel élni szeretne, az így is tekintsen ezekre. Témánk szempontjából az együttműködés a

²⁰ Forrás: www.franklincovey.hu

fontos, nézzük tehát, hogy ez a téma hogy jelenik meg a Covey-féle rendszerben. A szerző paradigmaváltó kiindulópontja az, hogy egy adott helyzetben mindenki nyertes lehet. Ez a win-win szemlélet erősen eltér a szokásos gondolkodástól, hiszen nagyon sokan a társas helyzetekre még mindig úgy tekintenek, hogy például egy konfliktus során valakinek veszítenie kell ahhoz, hogy egy másik nyerhessen. A paradigmaváltás a program második részében, a 4. szokással indul, amely így szól: **Gondolkodj nyer-nyerben!** A szerző konkrét ötleteket és javaslatokat fogalmaz meg arra vonatkozóan, hogy ezt hogyan lehet megvalósítani akár a mindennapi, akár a szervezeti életben. Fontos elv Covey rendszerében a megértés és megértetés, ahol a másik megértése megelőzi a magunk megértetését. Az 5. szokás ezt fogalmazza meg: **Először érts, aztán értesd meg magad!** Kiemelt szerepet kap tehát az összehangolódás, amelynek alapja a másik megértése. A 6. szokás, pedig így szól: **Teremts szinergiát!** Ez adja meg a kreatív együttműködés alapelveit.²¹ A három, interperszonális kapcsolatot megalapozó és erősítő szokás jól működő és sikeres munkahelyi kultúrát hozhat létre. Ezzel nemcsak az idézett szerző, de jelen fejezet minden más megközelítése is egyetért. A kooperativitás a szervezeti kultúra fontos eleme, hiszen ez nemcsak a teljesítményre, de az ott dolgozó emberek közérzetére és egészségére is befolyással van.²²

2. Az együttműködő kommunikáció

A társas kapcsolatok során az egymással kommunikáló felek között különböző interakciók jönnek létre. Éppen emiatt elvárás és egyben teher is az, hogy a csoportos együttélésekben az egyének folyamatosan alkalmazkodjanak környezetükhöz. Goleman egy érdekes kifejezést használ a társas intelligenciáról írt könyvében, ez pedig a szociábilis agy fogalma. A kifejezéssel arra utal, hogy az emberi agyat nagymértékben jellemzi, hogy kapcsolatokat alakítson ki egy másik aggyal, arra törekedve, hogy ezáltal bensőséges viszonyokat hozzon létre. „Ez a kapocs kétélű kard: az építő emberi kapcsolatok jótékonyan hatnak egészségi állapotunkra, a mérgező viszonyok azonban olyanok, mint a lassan ölő mérge a testben.”²³ A társas kapcsolatok ennek megfelelően lehetnek megerősítők és jutalmazók, ebben az

²¹ COVEY 2014

²² A szerző több könyve elérhető már magyarul, de az amerikai cég magyar leányvállalata tréningeket is szervez cégek, vállalatok, iskolák számára. A szervezeti kultúra átalakítását saját belső trénerek kiképzésével is segítik. Bővebben lásd: www.franklincovey.hu

²³ GOLEMAN 2012, 9

esetben fontos pozitív hatással bírnak az emberek önértékelésére. A társas kapcsolatok azonban sok buktatót is hordozhatnak magukban, éppen ezért fontos ennek szabályait korán megtanulni és jól használni.

A résztvevők viselkedésmintáit különböző stratégiákba lehet besorolni. Alapvetően kétféle kommunikációs stratégiát különíthetünk el, a kompetitív és a kooperatív stratégiát. Az emberi társadalmak története nagyon sok példát hozott mind a kooperatív, mind a kompetitív viselkedésformák megvalósításra. A versengés mögött sokszor az emberek önérdékkövető viselkedése állt. Ez a viselkedésforma azonban nagyon sok konfliktushelyzetet teremt, mert a javak (nyereség) bizonyos szempontból mindig is korlátozott mennyiségben álltak az emberek rendelkezésére. A tananyag bevezető részében már utaltunk arra, hogy ezek a jelenségek nem minősíthetők, vagyis nem tekintjük őket rossznak, vagy jónak, de fontos ezek működési módjaival megismerkedni, hiszen ezek a társas együttélés velejárói. Ezekről a stratégiákról adunk a következőkben egy rövid áttekintést, arra fókuszálva, hogy ezek a kompetitív és kooperatív működésmódok (kommunikáció) milyen fontos tanulságokat mutatnak be számunkra a téma szempontjából. Az alábbiakban bemutatjuk a játékelméletet és annak egy híres példáját, a fogolydilemmát.²⁴ A fejezetben ezt követően olyan kommunikációs módszereket mutatunk be, amelyek gyakorlati alkalmazása segíti az együttműködést.

2.1. Játékelmélet²⁵

Hogy kerül egy közgazdasági elmélet az együttműködő kommunikációról szóló fejezetbe? A bevezetőben már utaltunk arra, hogy a kommunikációs folyamatok során kétféle kommunikációs stratégiát lehet elkülöníteni, a kooperatív és a kompetitív stratégiát. Játékelméleti terminusokkal ezt a kommunikáció által szerzhető nyereség felől lehet megmagyarázni. A játékelmélet terminusaival a kompetitív (versengő) kommunikáció úgy is leírható, hogy ha a kommunikáció által szerzhető nyereség állandónak tekinthető, akkor ilyen esetben az egyik fél által megszerzett nyereség a másik félnél veszteségként jelentkezik. Kooperatív (együttműködő) kommunikációs stratégiáról akkor beszélünk, ha a felek együttes erőfeszítései a közösen elérhető lehetséges nyereség maximalizálására irányulnak. A játékelmélet több tudományterület (matematika, közgazdaságtan, biológia, kommunikációelmélet) alkalmazásában is megjelenő teória. Fő célkitűzése annak a

²⁴ Ez utóbbit javasolt pl. az együttműködésről szóló tréningen kipróbálni, mert nagyon fontos és tanulságos tapasztalatokkal jár a mégoly együttműködő csoportok működéséről.

²⁵ A fejezet alapjául szolgált KORPICS 2011

modellezése, hogy mi a racionális viselkedés olyan helyzetekben, ahol a résztvevők döntéseinek eredményét befolyásolják a többiek lehetséges választásai. A játékelmélet tehát a stratégiai gondolkodás vizsgálatáról (modellezéséről), egy adott döntésben hozott stratégiai döntések sorozatának vizsgálatáról szól. A tudományoktól függetlenül is megjelennek a döntési helyzetek a mindennapi élet során (pl. tárgyalások, alkudozások, lakásvásárlás). Az elmélet annyiban segíti ezeket a döntéseket a megértés, hogy megmagyarázza és matematikai nyelven is leírja a racionális gondolkodásból adódó logikai következtetéseket. Az elmélet megalapozója a magyar származású polihisztor, Neumann János volt. Neumann a pókerjáték vizsgálatán keresztül kiváló példáját adta a társas viselkedés matematikai leírásának.

Mészáros József játékelméletről szóló könyvének bevezetőjében a játék meghatározását egy kommunikációelméleti alapfogalomból, az interakcióból vezeti le: „Egy interakciót stratégiai játéknak nevezünk, ha a szereplők tudatában vannak ennek a hatásnak, sőt magatartásuk során figyelembe is veszik. (A játékos tisztában van azzal, hogy a másik is tisztában van azzal, hogy ő is tisztában van azzal stb.). A stratégiai játékot így egyelőre úgy képzelhetjük el, mint egy, a szereplők közötti interakciót, ahol is a szereplők magatartásuk kialakítása során figyelembe veszik az ellenérdekelte fél általuk ismert, illetve lehetségesnek vélt magatartását is.”²⁶ A játékelmélet tehát a racionális szereplők stratégiai interakcióinak elemzése. Az elemzés során figyelembe kell venni azt, hogy hány szereplő vesz részt a döntéshozatalban (egy játékos esetében ugyanis nincs játék, csak döntési probléma). Interakcióról csak abban az esetben lehet beszélni, hogyha legalább egy játékos döntései közvetlenül befolyásolják egy másik játékos magatartását a csoporton belül. A stratégia olyan cselekvések sorozata, amelynek során a szereplők számításban veszik kölcsönös függésüket. És végül a racionális²⁷ jelző ebben a meghatározásban arra utal, hogy a szereplők (játékosok) a kölcsönös összefüggések.

Lehetséges-e a játékosok közötti kooperáció, és ha igen, mennyiben? A játékosok stratégiai interakciói minden esetben a kooperáció (együttműködés) és a konfliktusok keverékéből állnak. Bizonyos esetekben megéri kooperálni, vannak azonban olyan esetek is, amikor egy játékos számára az az előnyös, hogyha az egyezséget egyoldalúan megszegi, abban bízva,

²⁶ MÉSZÁROS 2003

²⁷ A szereplők racionalitásáról van itt szó, lásd a bekezdés közepén lévő meghatározást a játékelméletre: a játékelmélet tehát a racionális szereplők stratégiai interakcióinak elemzése.

hogy a többiek nem ezt teszik. Az egyezségeket kikényszerítő játékokat kooperatívnak, az egyezés nélkülieket nem kooperatívnak nevezzük.

2.1. Fogolydilemma²⁸

Létrejöhet-e kooperáció egy olyan világban, ahol mindenkit csak a saját érdekei vezérelnek? – ez a kérdés szolgált alapul annak a programíró versenynek, mely később „fogolydilemma” néven vált híressé. A „fogolydilemma” két személy együttműködését modellezi, amelynek során válaszolniuk kell partnerük segítőkész, vagy éppen ellenkezőleg, csaló lépéseire. A fogolydilemma a nem zéró összegű játékok közül az egyik legtöbbit hivatkozott és bemutatott példa. Már a neve is utal arra, hogy miről is szól a játék. Két fogoly van vizsgálati fogságban külön cellákban úgy, hogy nem kommunikálhatnak egymással. A két foglyot kisebb bűntény miatt vitték be, de tudni lehet, hogy korábban már elkövettek komolyabb bűntényeket is. Az ügyész ezeket szeretné rájuk bizonyítani. Az ügyész kezében nincsenek bizonyítékok, így csak a foglyok beismerő vallomására, illetve az egymás elleni vallomásukra számíthat. Mindkét fogolynak két lehetősége van: vall (V), vagy nem vall (N). Attól függően, hogy vallanak vagy nem vallanak, az esetnek más és más kimenetele van.

Az alábbi lehetőségek adódnak:

Ha az 1. fogoly nem vall, és a 2. sem vall, akkor mindketten 2-2 évet kapnak.

Ha az 1. fogoly vall, és a 2. nem vall, akkor az első fogoly 1 évet, a második fogoly 10. évet kap.

Ha a 2. fogoly nem vall, és az első fogoly sem vall, akkor mindketten 2-2- évet kapnak.

Ha mindketten vallanak, mindketten 5-5 évet kapnak.

A játékot a játékosok racionális viselkedése felől lehet megérteni. Az alaphelyzet az, hogy nem tudnak egymással kommunikálni, tehát csak feltételezéseik lehetnek arról, hogy milyen következményei lesznek annak, ha vallanak, és milyenek annak, ha nem vallanak. Az első fogoly nem tudja, hogy mit fog tenni a másik, de bármit is csináljon a másik, a V stratégia választásával mindkét esetben jobban jár. Így számára kedvezőbb lesz az, hogyha a minden esetben rosszabb feltételeket teremtő N stratégiát elhagyja, hiszen feltételezzük a racionalitást. A szimmetria miatt a másik fogoly ugyanígy gondolkodik, és ő is kiküszöböli a N stratégiát.

²⁸ A tananyag első részében a kérdéskört már részletesen körüljártuk a szociális értékorientáció kapcsán.

Így marad a V-V stratégia, mint profil, mint az egyetlen valódi megoldás. De ennek eredményeképpen mindkét fogoly 5-5 évet kapott.²⁹

3. Kommunikációs módszerek az együttműködés elősegítése érdekében

A tananyagban sokszor hivatkoztunk az együttműködés során a kompetenciákra, a kapcsolatépítésre, megfelelő interakcióra, az egymásra figyelésre. Most mutatunk két olyan kommunikációs módszert, eszköztárat, amelyek segítségével az együttműködés könnyen elérhetővé válik. Az első az erőszakmentes kommunikáció (EMK), a másik pedig az asszertív kommunikáció.

3.1. Az erőszakmentes kommunikáció

„A hatékony kommunikáció legfontosabb céljait Aronson (2003) a következő három pontban foglalja össze: 1. Az egymással való kapcsolattartás egyenes, attribúcióktól mentes, és ítélkezés nélküli módjának kialakítása. 2. Saját viselkedésünk felülvizsgálata abból a szempontból, hogy az milyen hatással van másokra. 3. Erőszak és manipuláció helyett a viták és a konfliktusok rendezése a problémamegoldásra fókuszálva.”³⁰ Ezek a célok az alapelvei annak az eszköztárnak, amelyet Marshall B. Rosenberg³¹ dolgozott ki, aki pszichológusként a Rogers-i iskola követője és ennek megfelelően az általa kidolgozott módszer a másik igényeinek a szem előtt tartását tűzi ki célul. Az erőszakmentes (együttműködő) kommunikáció során a partnerek célja, hogy minél kevesebb félreértés keletkezzen köztük, így a kommunikáció is hatékony és sikeres lehet. A modellben fontos szerep jut az empátiának és az önkifejezésnek. Az erőszakmentes (együttműködő) kommunikáció (EMK) egy olyan négylépéses módszer, ami abban segít, hogy a másik fél igényeit meghallgatva, és mind a saját, mind a másik fél igényeit figyelembe véve a viselkedésben megnyilvánuló tettek összhangba kerülhessenek a szándékkal. „Az erőszakmentes kommunikáció olyan módszer, amely felébreszti bennünk együtt érző, megértő és együttműködő énünket. Ebből adódóan, a másokhoz fűződő szíves viszony révén, úgy tudjuk kezelni és megoldani nézeteltéréseinket,

²⁹ FORGÓ – PINTÉR – SIMONOVITS – SOLYMOSSI 2005

³⁰ ARONSON CIT BAJNOK 2014, 48

³¹ ROSENBERG 2003

hogy az mindenkinek a javára válik.”³² Az EMK négy lépésből áll. Az első lépés a minősítés nélküli megfigyelés, a második lépés az értelmezések nélküli érzések meghatározása és kifejezése, a harmadik a szükségletek beazonosítása, a negyedik pedig a kérések követelések nélküli kifejezése.

3.2. Az asszertív kommunikáció

Az asszertivitás kezd divatfogalommá válni, miközben nagyon sok félreértés övezi. Szerencsére ma már magyarul is elérhető szakkönyvek és tréningek állnak rendelkezésére annak, aki szeretne világosan látni a témában. A Hadfield – Hasson szerzőpáros így határozza meg az asszertivitást: „Az asszertivitás azt jelenti, hogy magabiztos és egyenes közlésmóddal tudatjuk másokkal, mit szeretnénk, és mit nem szeretnénk.”³³ Ez egy egyértelmű meghatározás, de fontos annak a tudomásul vétele is, hogy nem mindenki kommunikál így. Alapvetően négy típusba lehet sorolni a kommunikációs viselkedéseket. Ezek a következők: asszertív, agresszív, passzív, manipulatív. A szerzőpáros röviden így mutatja be az egyes kommunikációs formákat:

„Asszertív: magabiztosan és egyenesen kommunikál más emberekkel.

Agresszív: öntelt, erőszakos, eltökélten próbálja keresztülvinni az akaratát.

Passzív: mások igényeit és vágyait a sajátja elé helyezi.

Manipulatív: közvetett, manipulatív kommunikáció és viselkedés jellemzi.”³⁴

Természetesen a szerzők ennél bővebb leírását is adják az egyes magatartási és kommunikációs formáknak, sőt arról is írnak, hogy ki miért használja egyik, vagy másik kommunikációs stílust és hogyan tud a kevésbé hatékony és az együttműködés útjába álló formákról áttérni az asszertivitásra. Az asszertivitást lehet gyakorolni, de először tudatosítani kell mindenkinek magában, hogy egy adott pillanatban milyen formához nyúl és miért. Más és más módon viselkedünk a hozzátartozóinkkal, mint a munkatársainkkal. Ennek oka az, hogy a viselkedésünkre hatással vannak a személyes dimenzióink, az, hogy milyen szerepben és szerepből kommunikálunk, illetve az is, hogy milyen társas kontextusban veszünk éppen

³² RUST 2017

³³ HADFIELD–HASSON 2012,19

³⁴ HADFIELD–HASSON, 2012, 20

részt. Az asszertivitás nem személyiségünk jellemzője, egy adott helyzetben megnyilvánuló kommunikációs viselkedésünkre maga a szituáció is befolyással van. Az asszertív ember magabiztos, képes nyíltan és egyenesen tudatni a másikkal, hogy mit szeretne és mit nem szeretne. Közben képes arra is, hogy nyitott legyen mások nézeteire és véleményére, még akkor is, ha ezek esetleg különböznek a sajátjaitól.

Emlékezzünk csak vissza arra, hogy milyen kompetenciák szükségesek az együttműködéshez! Azok a segítő képességek, amelyek a szociális kapcsolatokra, illetve a kölcsönösen elfogadható megoldásokat előtérbe helyező kooperatív viselkedésekre vannak hatással. Vagy emlékezzünk vissza Covey *nyer-nyer* szokására, ahol a másik meghallgatása és megértése kiemelt helyen szerepelt a paradigmaváltásban. Az asszertivitás gyakorlati megvalósításában ezek mind benne vannak, ezért is jó erre törekedni.

III. Összegzés

Miért fontos az együttműködés? E kérdést célszerű több oldalról megvizsgálni. „A közszolgálatot ellátó szervezetekben az együttműködésre törekvő magatartás alapvető feltétel. Mind a külső, mind a belső ügyfelekkel összhangba kell hoznunk viselkedésünket, gondolkodásunkat, hisz ezen szervezetek működése és fenntartása jellegükből adódóan nem lehet öncélú. A közszolgálat szakembereinek jól definiált csoportokban kell együttműködniük, maguknak a csoportoknak, de a különböző szervezeteknek is létszükséglet a kooperáció. A szervezeteken kívüli csoportokkal is fontos úgy együttműködni, hogy az hosszútávon is sikeres kapcsolatokat építsen.” – írja Sárosi Béla a közszolgálatban működő csoportokról írt tanulmányában.³⁵ Az együttműködés, a szinergia, a kapcsolatok működtetése jó hatással van a szervezeti kultúrára. A közös cél eléréséhez a munkahelyi csoportoknak együtt kell működniük.

Tananyagukban az együttműködés pszichológiájának fontos kérdésköreit, az együttműködés különböző megközelítéseit és kommunikációs formáit mutattuk be. Az egyes témakörök egybehangzóan az együttműködés pozitív és szervezeti szempontból előremutató jellege mellett szóltak. Ennek mind a pszichológiai, mind a kommunikációs vetületei azt mutatják, hogy a kooperáció, az együttműködés, a *win-win* eredmények elérésére való törekvések mind magánéleti mind munkahelyi kontextusban stresszcsökkentő hatásúak és pozitívan képesek befolyásolni a munkahelyi légkört és az ott dolgozók mentális állapotát.

³⁵ SÁROSI 2014, 22.

IV. Felhasznált irodalom

- BAJNOK Andrea (2014): Etikus ügyfélszolgálat, önismeret, kommunikáció. In *Kormányablakok munkatársainak képzése, ügyfélszolgálati készségfejlesztés*. Hallgatói háttéranyag. NKE.
- BÁTHORY NÉMETH Andrea – MÁTHÉ Judit (2012): *Együttműködés és csapatépítés*. ÁROP-2.2.13-2012-2012-0001
- BELBIN, Meredith (1998): *A team, avagy az együttműködő csoport*. Budapest, SHL Hungary Kft.
- BERECZKEI, Tamás (2003): *Evolúciós pszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest.
- BERNE, Eric (1987): *Emberi játzmák*. Budapest, Gondolat.
- BODNÁR, Éva – PFISTER, Éva (2002): Az iskolai konfliktusmegoldás a szervezeti kultúra tükrében. In *Életvilágok találkozása - Az iskola külső és belső világának interdiszciplináris vizsgálata*. Budapest, Aula, 58-73.
- CLOUD, HENRY (2014): *Határok a vezetés szolgálatában*. Budapest, Harmat.
- COVEY, Stephen R. (2014): *A kiemelkedően eredményes emberek 7 szokása*. Budapest, Bagolyvár Könyvkiadó.
- CZIBOR, Andrea (2010): Együttműködő és versengő viselkedés megjelenése a közjavakjátékban. In: Rab, V., Deák, A. (szerk.). *Együttműködés - versengés*. Gondolat Kiadó, Budapest.
- CZIBOR Andrea (2014): *Döntések társas dilemmahelyzetekben: személyiségjellemzők és szituációs faktorok hatása*. PhD-értekezés. Pécs, PTE
- FÜLÖP Márta (1995): A versengésre vonatkozó tudományos nézetek. *Pszichológia*, 15. évf., 1. sz., 61–111.
- FÜLÖP Márta (2003): A versengés mint szociális készség fejleszthetősége. In Zsolnai Anikó (szerk.): *Szociális kompetencia – társas viselkedés*. Gondolat Kiadó, Budapest, 170–192.
- GOLEMAN, Daniel (2000): *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Budapest, Edge.
- GOLEMAN, Daniel (2007): *Érzelmi intelligencia*. Budapest, Háttér Kiadó.
- GOLEMAN, Daniel (2012): *Társas intelligencia munkahelyen*. Budapest, Nyitott könyvműhely.
- HADFIELD, Sue – HASSON, Gill (2012): *Asszertivitás*. Budapest, Scholar.
- HEWSTONE, M. – STROEBE, W., – CODOL, J-P., – STEPHENSON, G.M. (1997): *Szociálpszichológia*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

JÁRÓ Katalin (szerk.) (1999): *Játshmák nélkül. Tranzakcióanalízis a gyakorlatban*. Budapest, Helikon.

JÁRÓ Katalin (szerk.) (2011): *A játshmák világa. Felfedezések a tranzakcióanalízis tájain*. Budapest, Háttér.

KORPICS Márta (2011): *Kompetitív és kooperatív stratégiák*. Digitális tananyag.

https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0091_KE_09_Kompetitiv_es_kooperativ_strategiak/res/index.html

MÉSZÁROS József (2003): *Játékelmélet*. (hálózati közlemény).

NAGY József (2000): *XXI. század és nevelés*. Osiris Kiadó, Budapest.

PAÁL, Tünde (2010): A szociális intelligencia szerepe az együttműködésben és a versengésben. In: Rab, V., Deák, A. (szerk.) *Együttműködés - versengés*. Gondolat Kiadó, Budapest.

ROSENBERG, Marshall B. (2003): *A szavak ablakok vagy falak. Erőszakmentes kommunikáció*. Budapest, Agykontroll Kft.

RUDAS, János (2004): *Delfi örökösei. Önismereti csoportok – elmélet, módszer, gyakorlatok*. 6. kiadás. Dico Kiadó és Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest.

RUST, Serena (2017): *Erőszakmentes kommunikáció*. Budapest, Bioenergetic Kiadó.

SIMONOVITS András (2003): Neumann János és a játékelmélet. *Természet világa*, 2003/III. Különszám.

SÁROSI Béla (2014): *Csoportépítés a közszolgálat működésében*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem.

TUCKMAN, B.W. (1965): Developmental Sequences in Small Groups, *Psychological Bulletin*.

WATZLAWICK, Paul – BEAVIN, Janet – JACKSON, Don (2009): *Az emberi érintkezés. Formák, zavarok, paradoxonok*. Budapest, Animula.

ZAJONC, R. B. (1965): Social facilitation. *Science*, 149. 269-274.

A Nemzeti Közsolgálati Egyetem kiadványa



Kiadó: Nemzeti Közsolgálati Egyetem;
Államtudományi és Közigazgatási Kar
www.uni-nke.hu

Felelős Kiadó:
Prof. Dr. Kis Norbert Dékán
Címe: 1083 Budapest, Üllői út 82.

Kiadói szerkesztő: Vöröss Ferenc

ISBN 978-963-498-025-4 (PDF)