

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



VolExpo

VolExpo Toolbox 2

Communication and Cooperation Skills
collected from Volunteer management
expedition-2

VolExpo



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



VolExpo Toolbox 2

Communication and Cooperation Skills
collected from Volunteer management
expedition-2

VolExpo



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Tartalom

2. Kommunikáció	2
A tréning célja	2
Fejlesztendő kompetenciák	2
A résztvevők számára ajánlott szakirodalom	3
Segédanyag a nyitó gyakorlathoz	3
2.1. A kommunikáció mint problémamegoldás	4
2.2. Önérvényesítés és együttműködés	8
2.3. Hatékony kommunikáció	14

EGYÜTTMŰKÖDÉS-FEJLESZTÉS ÉS KOMMUNIKÁCIÓ

Részvevői munkafüzet

Szerzők:

Berta Judit (1. Együttműködés-fejlesztés)

Bajnok Andrea (2. Kommunikáció)

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.

2. Kommunikáció

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 szinten értelmezhető: ott rendelődnek hozzá azok a képességek vagy tudások, melyeket a csoport „ideálisnak” tekint, normaként fogad el. Ilyen tudás lehet például a szleng vagy az argó ismerete, vagy egy tudomány nyelvének az ismerete, de egy adott közösségben vagy térben elvárásként jelenhet meg akár a hangerő mértéke is. A kommunikatív kompetencia lényege a helyzetnek megfelelés.
 - **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 kifizülő teret. Az ágensek felkészültségei (pl. a nyelvtudásuk, a szakmai tapasztalataik, a

hiedelmeik) kijelölik és dinamikusan 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 ágenssek 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 szinten 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.¹ A történet szerint Berlinben, az 1900-as években, von Osten úr vásárolt egy lovat, és elnevezte Hansnak Tanítani kezdte mindenféle mutatványra, hogy cirkuszi szereplésekre használhassa. A ló nagyon tanulékonynak bizonyult: mellső patájának koppantásával megtanult összeadni és kivonni, szorozni és osztani. Hans arra is képes volt, hogy megszámlolta a közönség soraiban a szemüvegeseket vagy a szőkét, 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 átvevésről, konspirációról lehet csak szó. Vizsgálóbizottságot állítottak fel azzal a céllal, hogy leleplezzék a csalást. A szakértői munkában pszichológus, élettan professzor, állatorvos, lovassági tiszt, a berlini állatkert igazgatója és egy cirkuszigazgató is képviselte magát. A vizsgálatok von Osten úr távollétében történtek, de érdemi eredményre nem vezettek. Újabb bizottságot állítottak fel, és újabb módszereket vettek be Hans „okosságának” kifürkészéséhez, és másodszorra 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 dimenziói²

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

- **Emblémák:** azok a nem verbális aktusok, amelyek jelentése egy-két szóban is megadható, és ugyanazon kultúrában egyetértés mutatkozik a jelentésüket illetően. Az emblémákat akkor használják, ha a verbális csatorna nem működik tökéletesen. Ilyen emblémákból áll például a siketek jelnyelve. Az emblémák használata legalább annyira tudatos, mint a szavak kiválasztása.

¹ KNAPP, M. L.: A nem verbális kommunikáció. In: Horányi Ö. (szerk.) (2003): Kommunikáció I-II. A kommunikáció világa. GeneralPress, Budapest, pp 48-49.

² Uo.

- **Szemléltetők:** azok a nem verbális aktusok, amelyek a beszédhez közvetlenül kötődnek, a verbális közlést szemléltetik. Például egy jelen lévő személyre vagy tárgyra mutató is ilyen, olyan mozdulat, ami egy-egy szót hangsúlyoz. Az emblémákhoz hasonlóan ezeket az aktusokat is szándékosan használjuk, de nem annyira előre eltervezve, mint az emblémák esetében.
- **Érzelemmutatók:** azok az arckifejezések, amelyek érzelmeket fejeznek ki. A szóban kifejezett érzellemmel kapcsolatos kijelentéseinket ismétlik, erősítik vagy tagadják meg. Általában nem szándékosak ezek a mozdulatok.
- **Szabályozók:** azok a nem verbális aktusok, melyek az ágens szerepváltoztatásait biztosítják: beszélés és hallgatás váltakozását tartják fenn. Fejbólintásokkal és szemmozgással hozzuk a másik tudomására, hogy folytassa vagy fejtse ki a mondanivalóját részletesebben, beszéljen-e gyorsabban, vagy adja át a szót a másoknak. 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.
- **Érintkezési 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.) Proxémika. A proxémika azt térképezi fel, hogyan használja az ember a körülötte lévő személyes és társadalmi teret. A proxémikáról 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 díszítésre, 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 igyekszik a szignálokot úgy változtatni, hogy azok jobban elérjék a kívánt hatást.”³
- **Környezeti tényezők.** A kommunikációra jelentős hatással lehet minden, ami körülötte van. (Lásd színtér fogalma.) A hőmérséklet, a tárgyak, az illatok, a világítás, a zajok, a háttérzene vagy a bútorzat, és azok változásai is hatást gyakorolnak a kommunikációra.

³ 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 javaslok.
 - 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) Töreksem 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 másoknak 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 ágens, 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 ágens olyan megoldásra törekednek, amely mindkettőjüket részben kielégíti, vagyis kölcsönös engedményeket tesznek. Többről mondanak le, mint a versengő, de kevesebbről, 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 kérdőíven is bekarikázott!

	Versengő	Probléma- megoldó	Kompro- misszumkereső	Elkerülő	Alkalmazkodó
1.				A	B
2.		B	A		
3.	A				B
4.			A		B
5.	B			A	
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	Kompro- misszumkereső	Elkerülő	Alkalmazkodó

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

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 „behallja” 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 mondom 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



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



tudatos nyelvhasználattal megpróbáljuk szavakba önteni a gondolatainkat. A viszony síkján arról adunk információkat, hogy milyen a viszonyunk a kommunikációs helyzethez, a kommunikációban résztvevő ágenssek (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 anyja, 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.



Sivis Study Centre

Opintotoiminnan Keskusliitto ry Helsinki – FINLAND
+358 40 3504500
ok-sivis.fi



BÜYÜK ORTADOĞU SAĞLIK VE EĞİTİM VAKFI

Hacıbayram Mahallesi Eşme Sokak No:2 Altındağ/Ankara
+90 312 311 60 65
ekucukarslan@gmail.com
bosev.org



ACTA Center - Abilities Carrer
Training Attitude
Oradea – ROMANIA
0034 96 208 71 10
actacenter.ro



Cooperazione Paesi Emergenti
Catania – ITALY
+39 095317390
cope@cope.it



KERIGMA

Kerigma, Instituto de
Inovação e
Desenvolvimento Social de
Barcelos
Barcelos – PORTUGAL
00351 253 825 353
europa@kerigma.pt



ASPECT – MIR
Plovdiv – BULGARIA
office@aspectmir.eu
www.aspectmir.eu



Foundation of Knowledge
Hódmezővásárhely – HUNGARY
+36 30 2483431
tudasalapitvany.hu



Akademia Humanistyczna Ekonomiczna w Łodzi

AHE - University of Humanities and Economics
Lodz – POLAND
+4842 6315800
ahe.lodz.pl



Foundation for Society
Riga – LATVIA
+371 26558079
fondssabiedribai.lv



VolExpo