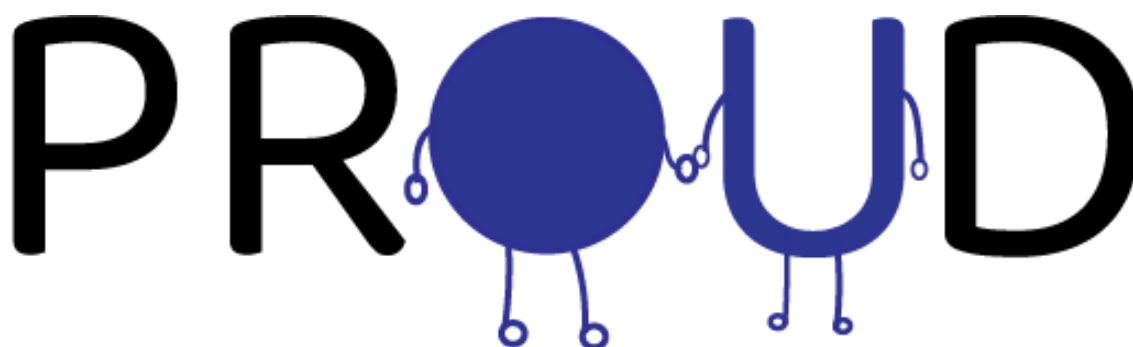


**Projekt címe: Szakszerű segítség a fiatal munkavállalóknak a
különbéle munkahelyi kihívások kezelésére**

Projekt száma: 2022-1-HU01-KA220-000086673



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

1. MODUL Kommunikáció

BEVEZETÉS / A MODUL CÉLJA:

Ez a modul a kommunikáció elméletébe nyújt bevezetést, ezen belül pedig külön kitér olyan fogalmakra, mint például az aszertivitás, önérvényesítés, nyilvánosság előtti beszéd, tárgyalási stílusok, vitakultúra, mediáció, kommunikációs hibák, reziliencia, szupervízió (ld. a függelék), ötletek stb. és útmutatóként szolgál a fiatal munkavállalók és mentoraik számára.

KULCSSZAVAK

kommunikáció, aszertivitás, önérvényesítés, nyilvánosság előtti beszéd, tárgyalási stílusok, mediáció, kommunikációs hibák, reziliencia, szupervízió

TANULÁSI CÉLOK

A modul elvégzése gyakorlati tudást biztosít a sikeres kommunikációhoz mind általánosságban, mind a munkahelyen. Ez az útmutató a mentorok és mentoráltak számára egyaránt kínál gyakorlatokat és ötleteket.

KOMPETENCIÁK

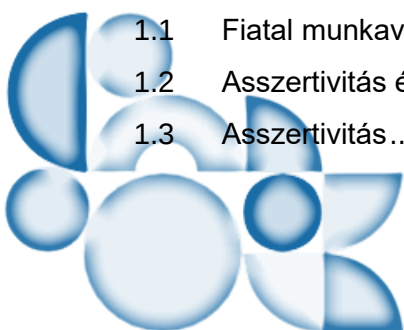
A résztvevők a következő készségeiket fejleszthetik:

- ✓ **Hatékony kommunikáció (ld. 4. modul)**
- ✓ **Önérvényesítés**
- ✓ **Nyilvánosság előtti beszéd készségei**
- ✓ **Vitakészségek**
- ✓ **Reziliencia (ellenállóképesség)**

Tartalom

1. modul: Kommunikáció	3
1.1 Fiatal munkavállalók kommunikációs szokásai	4
1.2 Aszertivitás és önérvényesítés	5
1.3 Aszertivitás	5

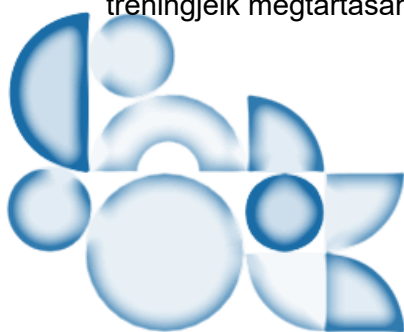
Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.



1.3.1	Az asszertív kommunikáció jellemzői	6
1.3.2	Mitől mehet félre a kommunikáció?	6
1.3.3	Hogyan fejleszthető az asszertív kommunikáció?	6
1.3.4	Asszertív nonverbális kommunikáció.....	7
1.3.5	Asszertív verbális kommunikáció.....	7
1.4	Önérvényesítés (self-advocacy)	9
1.5	Nyilvánosság előtti beszéd	11
1.5.1	Tanácsok a mentornak/trénernek/instruktornak.....	12
1.5.2	<i>Retorikai eszközök használata</i>	14
1.5.3	<i>Segítsünk magunkon!</i>	14
1.5.4	<i>Tanuljunk stresszkezelési technikákat, és használjuk őket!</i>	15
1.5.5	<i>Mentális technikák a stressz enyhítésére</i>	15
1.5.6	Fizikai technikák a stressz enyhítésére	17
1.6	Tárgyalási stílusok	17
1.6.1	Kooperatív tárgyalási stílus	17
1.6.2	Analitikus tárgyalási stílus	18
1.6.3	Asszertív tárgyalási stílus	19
1.7	Vitakultúra	19
1.8	Mediáció és mentorálás	20
1.9	Kommunikációs hibák	20
1.10	Gondoljuk át a következő kérdéseket!	21
1.11	HIVATKOZÁSOK	22

1. modul: Kommunikáció

A kommunikáció a küldő és befogadó közti információcserét jelenti. A küldő fél üzenet formájában kódolja az információt, és egy csatornán keresztül elküldi a befogadó félnek. A befogadó dekódolja az információt, és visszajelzés formájában a csatornában új kódolt információt küld. A szóbeli kommunikációt torzíthatja a zaj. Ez a fejezet kizárólag az emberi kommunikációval foglalkozik, ezen belül is a fiatal munkavállalók sikeres munkahelyi kommunikációjával, és hasznos ötleteket és gyakorlatokat kínál a munkahelyi mentoroknak tréningjeik megtartásához.



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

1.1 Fiatal munkavállalók kommunikációs szokásai

Mivel napjainkban egy-egy szervezetnél 3-4 generáció is együtt dolgozhat, az együttműködés egyik legproblematisabb területe a kommunikáció, hiszen mindegyik generációnak megvannak a maga kommunikációs jellemzői.

Mivel ezek a jellemzők sajnos nagyon eltérőek, a különféle generációk nem értik (vagy nem akarják érteni), miért kommunikálnak mások úgy, ahogyan.

Például az idősebbek szívesebben kommunikálnak telefonon vagy levélben, míg a fiatalok jobb szeretik a gyors, rövid szóbeli vagy szöveges üzeneteket (rövidítésekkel, emojiakkal).

A fiatalok mindennapjainak szerves része az elektronikus eszközök használata. Ha nincs velük a mobiljuk, attól frusztráltak lesznek. Némelyikük egyenesen digitális méregtelenítést végez, hogy csökkentse a képernyő előtt töltött órák számát.

Ez a generáció papír helyett okostelefonon vagy tableten jegyzetel.

Hozzá vannak szokva a gyors információáramláshoz, és a párhuzamos feladatvégzéshez (multitasking). Míg az idősebb generáció lineárisan gondolkodik, a fiatalok képesek a párhuzamos gondolkodásra, hipertextuális tanulásra és információfeldolgozásra is (Prensky, 2002), viszont rendszerint nem képesek hosszan egy dologra koncentrálni.

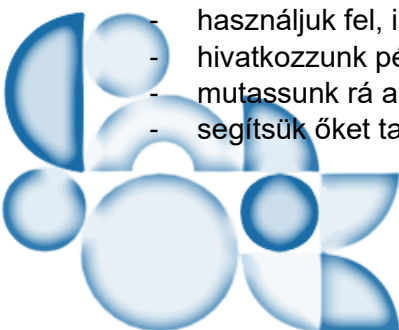
Az egyes generációk számára a munka és magánélet egyensúlya valami egészen mást jelent: a fiataloknak azt, hogy heti néhány alkalommal otthonról dolgozhatnak, és/vagy rugalmas a munkaidő, míg az idősebbeknek azt, hogy még a csúcsforgalom előtt elindulhatnak hazafelé.

A fiatalok rendszerint egyszerre több helyen dolgoznak, és nem maradnak meg hosszabb ideig egy helyen. Tréningeket, mentorálást és értelmes, kreatív, innovatív munkát várnak el. Nagyon fontos nekik a folyamatos visszajelzés is, ami nem is csoda, hiszen a fotóikra, videóikra, posztjaikra másodpercek alatt kapnak visszajelzést lájkok formájában a közösségi médiában, és gyakran ezzel mérik a sikert.

Néhány jó tanács a mentorok számára a fiatalokkal folytatott kommunikációhoz:

- "beszéljünk képekben (emojik, fotók, jelképek, videók)
- kommunikáljunk gyakran és röviden
- ne atyáskodjunk, kezeljük a fiatalokat felnőttként
- a stílusunk legyen interaktív
- számítsunk rá, hogy a fiatalnak önálló véleménye van
- szólítsuk meg a fiatalokban megbúvó vállalkozót
- legyünk szerények
- hagyjuk őket adott keretek közt a preferenciáik szerint dönteni
- működjünk velük együtt, és engedjük őket is együttműködni másokkal
- többféle vizuális eszköz segítségével kommunikáljunk
- használjuk fel, illetve tegyük lehetővé a stream-elést
- hivatkozzunk pénzben kifejezhető értékre (a fiatalok ár-tudatosak)
- mutassunk rá a társadalmi értékekre, melyekért küzdhetnek
- segítsük őket tapasztalathoz jutni (ők is szeretnének szakértővé válni)

Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.



- használjuk a fordított osztályterem (flip) típusú oktatást és a játékosítást (gamifikációt)
- tartunk ébren az érdeklődésüket
- legyünk könnyen elérhetők (a közösségi médiában is), ha kérdezni akarnak valamit
- teremtsünk globális kapcsolatokat, segítsünk a hálózataktatásban” (Sparks & Honey, 2014)

1.2 Asszertivitás és önérvényesítés

A fiatal munkavállalók számára napi szintű probléma, hogyan reagáljanak a terhelés okozta stresszre, és hogyan hárítsanak el udvarias formában a feletteseik részéről érkező kéréseket. A mentornak fel kell hívnia a fiatal munkavállalók figyelmét az asszertivitás (magabiztos kommunikáció) és az önérvényesítés fontosságára a hivatalos kommunikációban.

Az asszertivitás és az önérvényesítés rokon fogalmak. Az **asszertivitás** azt jelenti, hogy van önbizalmunk, és nem félünk nyugodtan, pozitív hangnemben **kimondani** azt, amit gondolunk, vagy amiben hiszünk. Az **önérvényesítés** ehhez képest azt jelenti, hogy van önbizalmunk, és nem félünk nyugodtan, pozitív hangnemben **megtenni** azt, amit gondolunk, vagy amiben hiszünk. Az önérvényesítésbe az is beletartozik, hogy másoknak megtaníttuk, hogyan szeretnénk, hogy viselkedjenek velünk. A mentornak meg kell értetnie a fiatal munkavállalókkal, hogy ha az elvárásaikat és szükségleteiket korrekten kommunikálják és elmagyarázzák, milyen jellegű segítségre van szükségük másoktól, akkor a kollégáik sokkal jobban meg fogják érteni, hogy mit akarnak.

1.3 Asszertivitás

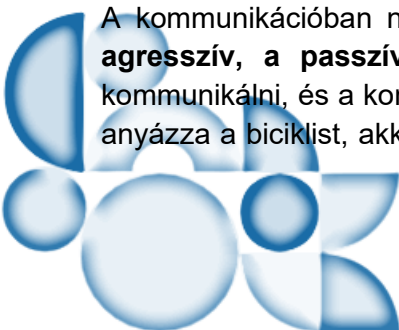
Az asszertív kommunikáció az önérvényesítés egyik eleme. A mentornak meg kell értetnie a fiatalokkal, hogy asszertivitás és önérvényesítés nélkül súlyos krízishelyzetekkel fog szembesülni a munkahelyén.

Az **asszertivitás** azt jelenti, hogy van önbizalmunk, és nem félünk kimondani azt, amit gondolunk, vagy amiben hiszünk. Az asszertivitás fejlesztése nem csak a kommunikációkra hat, hanem abban is segít, hogy leküzdjük a szorongást, és javítsuk általános és munkahelyi kapcsolataink minőségét.

A kommunikáció során üzenetünket nem csak a szavak hordozzák, hanem az arckifejezésünk, a testtartásunk, a gesztusaink, a szemkontaktus, a hangerő és még sok egyéb. Akkor igazán jó és hatékony az üzenet, ha mindezek összhangban vannak. Ha például az „Edd meg a reggelidet!” felszólítás hangsúlya gyengéd, közben a kisgyerek szemébe nézünk, megborzoljuk a haját stb. az szerető gondoskodást fejez ki. Ha viszont gorombán, fenyegető tekintettel, ütésre emelt kézzel mondjuk, azt a gyerek félelmetes parancsként fogja megélni. A fiatal dolgozónak meg kell értenie, hogy az asszertivitás komplex dolog, és csak akkor működhet jól, ha megtanulja uralni a testét, a hangját és a szókincsét.

A kommunikációban négy alaptípust különböztetünk meg: ezek az **agresszív**, a **passzív-agresszív**, a **passzív** és az **asszertív** stílusok. Bármelyik stílusban képesek vagyunk kommunikálni, és a kontextustól függően használjuk őket. Amikor a sofőr a kormányát püfölve anyázza a biciklist, akkor agresszíven kommunikál. (Nem érdekli, mit szeretne a biciklis, vagy

Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.



hogyan érez, az a fontos, hogy ő, a sofőr, nyerjen.) Amikor ugyanez a személy belép a hivatalba, és szembe találkozik a csinos fiatal titkárnővel, így szól: „*Örülök, hogy látom, Katika! Kérem, jöjjön be az irodámba, szeretnék leveleket diktálni.*” Szavai, arckifejezése, hanghordozása kedves, szeretné, ha a titkárnő megértené, mit kíván, és együttműködne, vagyis a főnök épp asszertíven kommunikál. Hősünk később találkozik a hisztérikus igazgatóval, aki ordít vele, mert a projektje veszélyes, ő meg csak áll, némán, mint aki ott sincs. Nem vitatkozik, minden vágya az, hogy gyorsan eltűnhessen onnan. Passzív. Végül meglátogatja idős édesanyját, aki rendszeresen leszidja, hogy ritkán jön. A becsmérlő szavakra csípősen azt feleli: „*Pont olyan gyakran jövök, amennyire muszáj.*” Közben odabenn forr az indulattól. Kommunikációja most passzív-agresszív. (Próbálja elrejtetni valódi érzelmeit, kerülni a nyílt konfliktust, de a hangjában rejlő ironia azért elárulja.)

1.3.1 Az asszertív kommunikáció jellemzői

Mindenképp mondjuk el a mentoráltaknak, hogy azt az asszertivitás se garantálja, hogy minden konfliktusból nyertesén fognak kikerülni, viszont legalább meg tudják óvni a lelki egyensúlyukat. Az asszertív kommunikáció révén ki fogják tudni fejezni az érdekeiket és a véleményüket anélkül, hogy megbántanák azokat, akik történetesen mást akarnak vagy gondolnak, vagy hogy negatív érzéseket (félelem, büntudat stb.) keltenének partnereikben, vagy akár önmagukban. Miközben képesek megőrizni autonómiájukat, gyakran még kompromisszumot is sikerül majd elérniük a beszélgetőpartnerekkel.

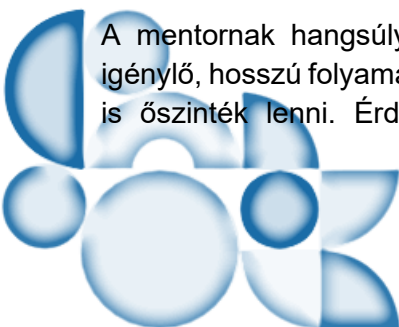
1.3.2 Mitől mehet félre a kommunikáció?

Például a kognitív torzítás miatt (ld. a Döntéshozatal modulban és a 2. modulban, a kommunikációs hibák alatt). A kognitív torzítás azt jelenti, hogy aki beszél, nem objektív, ehelyett előfeltételezésekkel él, a másik helyett is gondolkodik, mondandóját nem valós tényekre alapozza. Valaki például azt gondolja, hogy partnere tekintete türelmetlenségről árulkodik, ezért úgy dönt, hogy nem mondja ki, mit szeretne. „*Jobb lesz csendben maradni. Még a végén mérges lesz rám!*”- gondolja. Így aztán nem mondja el a partnerének, hogy nincs kedve vendégségbe menni, inkább elmegy, végignyűglödi az egészet, és mindenkinek tönkreteszi az estéjét. Vagy például: valaki egész este a házastársát várja. Amikor az végre betoppan, rátámad: „*Tudod te, mennyi az idő? Fogadok, már megint a hülye haverjaiddal lógtál a kocsmában!*” Így aztán a másik nem tud nyugodt hangon beszámolni arról, hogy felhívta egy gyerekkori barátját, aki baleset miatt azonnali segítséget kért, és ő ezért nem ért haza időben, a mobilja pedig lemerült.

Mindenképp megszívelendő, hogy ami a szívünkön, az a szánkban - így el lehet kerülni a félreértéseket. Persze arra is vigyázzunk, ne bántsuk meg vagy vezessük félre a beszédpartnerünket!

1.3.3 Hogyan fejleszthető az asszertív kommunikáció?

A mentornak hangsúlyoznia kell, hogy az asszertivitás fejlesztése türelmet és gyakorlatot igénylő, hosszú folyamat, melynek legelső lépése az, hogy megtanulunk önmagunkkal szemben is őszinték lenni. Érdemes megfigyelni saját magunkat, és ellenőrizni, hogy elégedettek



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

vagyunk-e saját asszertivitásunkkal, vagy még gyakorlásra szorulunk. Ha még nem érezzük magunkat kellően asszertívnak, íme néhány gyakorlat:

1.3.4 Asszertív nonverbális kommunikáció

A kommunikáció több mint fele ki nem mondott információ (tekintet, arckifejezés, gesztusok, testtartás) alapul. Maguk a szavak mindössze 7-8 % jelentést hordoznak. További 38 %-ot ad a hangerő és a hanglejtés, a maradék pedig a testbeszédből, nonverbális kommunikációból és metakommunikációból áll össze. Egy idevágó tanulmány (Psychology Today) szerint az arc a jelentés 60 százalékaért, a hang pedig 40 százalékaért felelős. Amikor a nonverbális kommunikációról tartunk tréninget, vegyük rá a mentoráltakat, hogy először saját magukon gyakoroljanak (pl. a tükör előtt), és csak utána vegyék igénybe mások segítségét. Segítő ötletek:

- Gyakoroljuk a szemkontaktust! Ha nem nézünk a beszélgetőpartner szemébe, esetleg őszintétlennek tarthat, de azt se feledjük, hogy ha sokat bámuljuk a másikat, az sértő vagy zavaró lehet! Meg kell találni az arany középút.
- Gyakoroljuk a mosolyt! Pozitív kisugárzású emberrel mindig könnyebb beszélni, mint negatívv.
- Gyakoroljuk, hogy mihez kezdünk a kezünkkel! A szüntelen babrálás, a nagyon széles kézmozdulatok, vagy épp a zsebre dugott kéz azt sugallja, hogy a beszélő ideges vagy agresszív. Legszerencsésebb a kezünket lazán a test mellett tartani. Ha ez nem megy, esetleg legyen kéznél jegyzetlomb és toll a feszültség levezetésére.
- Gyakoroljuk, hogyan ülünk és állunk! A pszichológusok köteteket tudnának írni arról, mi mindent árul el a testtartás. A testbeszédet bemutató képek sokat segítenek. Legjobb a nyugodt, összeszedett, szélsőségektől mentes testtartás.
- Találjuk meg az optimális személyes távolságot! A beszélgetők közti ideális távolság nagyjából 50-120 cm közt van, de ez erősen kultúrafüggő. Európában a fenténél kisebb távolság már intimnek számít, a nagyobb pedig távolságtartást sugall.
- Ha külföldiekkel kell beszélni, próbáljunk előzőleg tájékozódni az adott kultúrában elfogadott személyes távolságokról! Így elkerülhető, hogy akaratlanul is megbántsuk beszélgetőpartnereinket. (Érdekes például utánanézni, hogy az adott országban mi a megfelelő köszöntés, milyen tabuk vonatkoznak a (kéz)mozdulatokra, elfogadják-e a kézfogást vagy bármi egyéb közvetlen érintést.)

A megszerzett tudást először gyakorolják saját magukon.

1.3.5 Asszertív verbális kommunikáció

Az asszertív verbális kommunikáció arany szabálya az, hogy úgy kell beszélni másokkal, ahogyan azt szeretnénk, hogy velünk beszéljenek. Négy olyan terület van, ahol érdemes ezt gyakorolni: hogyan mondjunk véleményt, hogyan tegyünk fel kérdéseket, hogyan hárítsunk el kéréseket, és hogyan fogadjunk el valamit. Segítő ötletek:

- A véleményünket úgy mondjuk el, mint személyes példát. Ha mondandónk alanya az „én”, akkor véleményünket nem fogják ítélkezésnek tekinteni. Például: Beszélgető partnerünk jelzőlogóköcsönt akar felvenni, hogy segítsen a fiának lakást vásárolni,



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

viszont valószínűleg nem fogja tudni fizetni a törlesztő részleteket, így végül a saját otthonát is el fogja veszíteni. Ne úgy fogjunk bele a lebeszélésébe, hogy „*Ne légy már hülye!*” *Mindent el fogsz veszíteni!*” Mondjuk helyette azt, hogy „*Én ezt még átgondolnám. Hátha van jobb megoldás, kevesebb kockázattal.*” Így a hangsúly a pozitív üzeneten lesz, nem a negatív ítéleten.

Néhány hasznos fordulat az ilyen jellegű véleménynyilvánításokhoz:

- Azt mondanám....
- Szerintem...
- Ahogy én látom...
- Ha engem kérdezel....

Nyilván sokkal könnyebb megmondani a másinak, mit NE csináljon, mint valami jó ötlettel előállni arra, mit tegyen, viszont a pozitív ötletek segítenek elmélyíteni az emberi kapcsolatokat, melyekre aztán később építeni lehet. Ez a munkahelyen is így van. Ha a főnök kitalálja, hogy túlóráznunk kell, nem mondhatjuk neki, hogy „*Ne tedd ezt velem, te mocskos disznó!*” Ehelyett mondjuk inkább azt: „*Én úgy látom, ha ma túlórázom, hogy befejezzem a jelentést, holnap nem fogok tudni időben elindulni vidékre, hogy találkozjak az alvállalkozóval.*” Ez az üzenet már pozitív, hiszen én jól akarom csinálni a dolgokat, de ehhez kompromisszumot kell kötnünk.

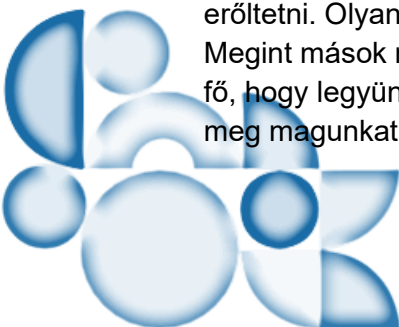
- Ha nem tudunk valamit, vagy több információra van szükségünk, ne féljünk kérdezni! Például: A fiatal dolgozó a második hetét tölti a hivatalban, és nehéznek érzi a beilleszkedést. Meg kell csinálnia egy bizonyos fajta jelentést, de ilyet még sose írt, és retteg attól, hogy ezt bevallja a főnöknek. Három napig dolgozik rajta, és amikor végül leadja, pont határidőre, kiderül, hogy használhatatlan. A főnök erre ordítani kezd vele. Igaz ugyan, hogy legtöbbet a saját hibáinkból tanulunk, de az is igaz, hogy nem szeretjük a konfliktusokat. Ha a hiányzó információk megszerzésével elkerülhető valamilyen súlyos hiba, akkor ne habozzunk kérdezni! A többség segítőkészen és barátságosan fog reagálni, ami megint csak elmélyíti a munkahelyi kapcsolatokat.
- Nem könnyű egy kérést elfogadható módon elhárítani, főleg nem a munkahelyen, ahol az alá-fölérendeltségi viszonyok is kihatnak a viselkedésünkre. Aki feljebb áll a hivatali ranglétrán, esetleg agresszíven vagy manipulatíván reagál, az alárendelt viszonyban lévők pedig védekező pozícióba szorulhatnak. Mindezek mellett is tisztában kell lennünk azonban azzal, hogy aki nem képes nemet mondani, az saját maga ellen dolgozik, mert a kollégái vissza fognak élni a jámborságával. Egymás jogait a munkahelyen is kölcsönösen tiszteletben kell tartani, mind a vezetőknek, mind a beosztottnak. Néhány példa:

- az önbecsülés joga (nem szabad másokat megbántani)
- a büntudat nélküli visszautasítás joga
- a hibázás és a következmények vállalásának joga
- jogunk van továbbá megmondani, ha nem értünk valamit, mert a másik nem magyaráz elég világosan, ellenben elvárja, hogy olvassunk a gondolataiban.

Találkozhatunk olyan agresszív kollégákkal is, akik mindenáron ránk akarnak valamit erőltetni. Olyanok is vannak, akik egyszerűen nem veszik észre, hogy gorombák.

Megint mások manipulatívak, zsarolni próbálnak, vagy előadják a mindentudót. Az a fő, hogy legyünk mindig tisztában a jogainkkal, őrizzük meg integritásunkat, és védjük meg magunkat, ha kell. Amikor asszertíven próbálunk hárítani valamit, a célunk mindig

Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.



valamilyen sérelem (fizikai, mentális) elkerülése. Először persze tárgyalunk, próbálunk kompromisszumot kötni, de ha semmi se segít, akkor a végén nemet kell mondanunk. Elég, ha udvariasan, de határozottan beszélünk - néha még ez is nehéz. Ennek ellenére ezt meg kell tennünk, ha nincs más módja annak, hogy érdekeinket érvényre juttassuk.

- A fentiek mellett valamit elfogadni elsőre könnyűnek tűnhet, pedig a gyakorlatban nem mindig az. Vannak emberek, akik zavarba jönnek attól, ha pozitív visszajelzést kapnak, és igyekeznek kisebbiteni saját érdemeiket, sokszor teljesen őszintén. Például: „Erzsike, de csodásan nézel ki!” „Ugyan már, menj el szomorvoshoz!” A pozitív visszajelzés szép dolog, mindenki örül neki, és segít a motiváció fenntartásában. Önmagunk leértékelése ezzel szemben megfoszt az örömtől, és elszűrki az életünket. Ha egyszer valamit jól tettünk vagy mondtunk, fogadjuk el a pozitív visszajelzést! Egyszerűen köszönjük meg, és élvezzük ki a sikert!

A fentiek gyakorlásához sok türelem kell. A mentorálnak sok pozitív visszajelzésre és bátorításra van szüksége.

1.4 Önérvényesítés (self-advocacy)

Az **advocacy** (képviselő, érdekérvényesítés) angol szó háttérében a római bírósági gyakorlat áll. Latinul *advocatus*-nak hívták azt a személyt, akit, mint jogi tanácsadót, odahívtak (ad+vocatus), hogy segítsen a bírói emelvény előtt álló ügyfélnek. Angolul az önérvényesítés elnevezése self-advocacy (önmagunk képviselője, saját érdekeink érvényesítése a bírói emelvény előtt). Amikor az önérvényesítést gyakoroljuk, saját meggyőződésünket és készségeinket hívjuk segítségül ahhoz, hogy megértessük embertársainkkal, milyen bánásmódot várunk el tőlük.

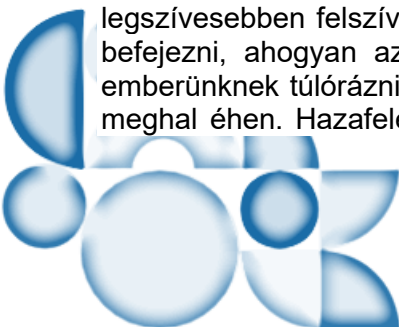
Az önérvényesítés nem velünk született tulajdonság, hanem gyakorlattal elsajátítható készség. Mentorként meg kell győznünk a fiatal munkavállalót, hogy nem kell ahhoz extrovertált személyiségnek lennie, hogy jól tudja képviselni saját érdekeit.

A nyugati kultúrában elterjedt a tévhit, hogy az öntudatosság és az érzelmek kimutatása a munkahelyen hátrányt jelent, és minden alkalmazott jobban teszi, ha nem teszi. Tény, hogy ha a dolgozó elnyomja a személyes érzelmeit, rövid távon kevesebb konfliktusba fog keveredni, vagy egyáltalán nem is kell konfrontálódnia. Hosszú távon viszont ez a gyakorlat súlyos testi, lelki és szakmai problémákhoz vezet. A mentornak mindezt személyeskedés nélkül, analógiákon keresztül kell bemutatnia.

Lássunk egy nagyon régi példát, amit *kávéfőző hasonlat* néven szoktak emlegetni. Az 1970-es éveket megelőzően perkolátor típusú kávéfőzőket használtak. Ezek úgy működtek, hogy a felhevített vizet többször is átáramoltatták az őrleményen, amíg a kávé el nem érte a kívánt erősséget és ízt. Nézzük, hogyan alkalmazható a kávéfőző hasonlat az emberekre.

A kávéőrlemény legyen most az egyik házastárs. Az illető reggel elindul a munkába, de késésben van. Le is kési a buszt. A főnöke rápirít, hogy miért alszik el mindig. Szégyelli magát, legszívesebben felszívódna. Mivel kollégái nem együttműködők, a projektjét nem lehet időre befejezni, ahogyan az az ebéd helyett rendezett értekezleten kiderül. A főnök ordítózik, emberünknek túlórázni kell. Büntudatot érez a projekt miatt, és egy szót se mer szólani. Majd' meghal éhen. Hazafelé is lekési a buszt, ráadásul dugó van. (Az őrleményen már többször

Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.



átáramlott a víz...) Amikor végül hazaér, nincs hely a kanapén, mert a kutya alszik rajta, és teljes a rendetlenség. Házastársa közli, hogy vacsora csak fél óra múlva várható. Ekkor elpattan benne valami. Leüvölti a partnere fejét, megveri a kutyát, és mardosó gyomorgörccsel lehuppan a kanapéra. (A kávéfőzőben erős, keserű kávé készült...)

Emberünk a munkahelyen sikerrel fojtotta el frusztrációját, dühét, szégyenét, minden érzelmét. De ő is csak ember. Otthon végül ő is a türelme végére ért, ott, és ahol a legkisebb ellenállásra lelt, ott kiengedte a mérgét. Megbántotta azokat, akik segítségére lehetek volna, és testi tünetei lettek a feszültségtől.

A nyugati kultúrának része az egyéniség tiszteletben tartása is. Ki tisztelhetné jobban a saját egyéniséget, ha nem maga az egyén? Erkölcsi kötelességünk kiállni magunkért, és az önérvényesítést a gyakorlatban is alkalmazni, még akkor is, ha így konfliktusba keveredünk pl. a főnökünkkel. Nem az a cél, hogy felpofozzuk vagy legorombítsuk a főnököt, hanem hogy megértessük vele, mi a problémánk. Néhány hasznos tipp a mentoráltaknak:

Tegyük világossá saját magunk számára is, mi pontosan az a probléma, amit meg akarunk oldani! Az önsajnálát nem elég. Legyünk képesek konkrétan megfogalmazni, min akarunk változtatni, és miért.

Ha sikerült megfogalmaznunk a célt, alkossunk stratégiát, és tervezzük meg, mit fogunk csinálni. Ne reménykedjünk, hanem cselekedjünk!

A legtöbben irtóznak a konfliktustól, de ez nem ok arra, hogy csendben maradjunk. Ne habozzunk, álljunk elő az érveinkkel! Ne feledjük, hogy az elfojtás sokkal súlyosabb problémákhoz vezet, mint az okosan vállalt konfliktus.

Semmiképp...

- ne hibáztassunk másokat
- ne éljük ki a negatív érzelmeinket másokon (pl. ne büntessük a rangban **alattunk** állókat valamiért, amit a **feletteseinkkel** nem merünk megbeszélni)
- ne a beszélgetőpartnerünk személyiségét kritizáljuk, hanem azt, amit csinál.

Lássunk néhány újabb hétköznapi példát!

A reklámozstály vezetője önbizalomhiánytól szenved. Ha váratlan konfliktushelyzetbe kerül, többnyire megijed. Ilyenkor kiszámíthatatlan, hogy mit fog csinálni, mert a pillanatnyi érzelmei vezérik. Kovács kartársat, a csoport legtehetségesebb reklámgrafikusát például kirúgta, amikor a főnök megkritizálta az új céges logót. Most aztán nincs kivel helyettesíteni a kirúgott grafikust, az új arcszesz kampányhoz egy csomó plakátra volna szükség, és a határidő is sürget. A főnök jelentést kér, és elégedetlen az eredménnyel. Mit tesz erre a reklámozstály vezetője?

Panaszkodik a főnöknek a szégyentelen Kovács kartársra, aki elárulta az osztályt és a legrosszabb pillanatban távozott. Magyarán mást hibáztat.

Ezután beviharzik az irodájába, kéreti Szabót, a HR-est, és nagyon keményen leszidja, amiért nem képes új grafikust szerezni - vagyis a rangban alatta levőn éli ki az indulatait.

Belátogat a közkedvelt, kedves Kisshez, a csapat fiatal grafikusához. Amikor belép, Kiss éppen telefonál a barátnőjével. A reklámozstály vezetője azonnal rátámad: „Ez így nem fog menni. Maga folyton cseveg ahelyett, hogy dolgozna. Esetleg próbáljon meg dolgozni is, még amíg itt van.” Kissnek tehát az általános viselkedését kifogásolja, ahelyett, hogy a pillanatnyi magatartását tenné szóvá.



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

Ha ez így megy tovább, a reklámozást vezetője soha többet nem fog tudni jó szívvvel bemenni a munkahelyére.

Hogyan tudta volna jobban érvényesíteni az érdekeit?

Először is meg kellene tanulnia bízni önmagában, és megtanulni, hogy konfliktushelyzetben nem elég abban reménykedni, hogy majd minden megoldódik magától. Proaktívan kellett volna kezelnie a helyzetet, illetve asszertív kommunikációt kellett volna folytatnia a többiekkel.

Azt is meg kellett volna tanulnia, hogy a pillanat hevében döntéseket hozni nagyon veszélyes dolog. Az érzelmi intelligencia kutatói szerint válaszaink előtt elegendő mindössze 5 másodpercet várni - ennyi elég ahhoz, hogy úrrá legyünk az érzelmeinken, és képesek legyünk logikusan gondolkodni. Ha az osztályvezető várt volna 5 másodpercet, képes lett volna azonosítani a probléma gyökerét, ami nem más, mint a logó. Megbeszélhette volna a főnökkel, hogyan oldják meg a kérdést, majd elmagyarázhatta volna Kovácsnak, hogy új szempontok merültek fel, amelyek alapján át kell dolgozni a logót.

Asszertíven kellett volna beszélnie Szabóval, a HR-essel, meg kellett volna értetnie vele, milyen emberre volna szüksége - már ha egyáltalán kirúgta volna Kovácsot, amire ugye eleve nem volt szükség.

A fiatal grafikus lehordása helyett azt kellett volna mondania, hogy egy komoly szakmai problémát szeretne megbeszélni vele, és udvariasan, de határozottan meg kellett volna kérnie, hogy fejezze be a telefonbeszélgetést.

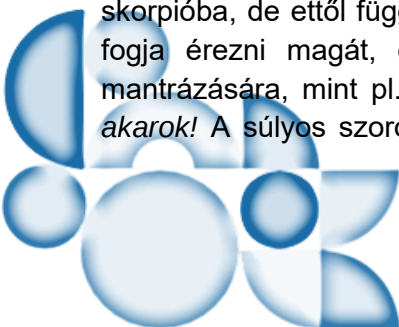
1.5 Nyilvánosság előtti beszéd

A nyilvánosság előtti beszéd a kommunikáció speciális esete, amikor valakinek hallgatóság előtt kell beszédet mondania. Gyakran előfordul, hogy az előadóknak ilyenkor gyorsabban ver a szíve, elvörösödik, remegni kezd a keze, esetleg még hányingere is lesz, mielőtt beszélni kezd. Mindez természetes, az izgalom hatására termelődő adrenalin okozza. A mentoráltaknak meg kell érteniük, hogy mindenki izgul, mielőtt beszélni kezd a nyilvánosság előtt. A legtöbb ember, akinek még nincs ilyen irányú tapasztalata, vagy általában nehezen kommunikál, a nyilvános felszólalás előtt kifejezetten szorong. Napjainkban a szakmai előmenetel nagy mértékben összefügg a nyilvánosság előtti beszédek sikerével (ld. pl. állásinterjúk, beiktatási ünnepségek, előre nem egyeztetett interjúk). Az ehhez kapcsolódó szorongást (lámpalázat) tehát mindenképp érdemes enyhíteni. Ennek számtalan módja van, az alábbiakban ezekből mutatunk be néhányat.

A nyilvános megszólalás miatti szorongás az az irracionális félelem, amikor rettegünk, hogy nem vagyunk elég jó szónokok, vagy a hallgatóságunk belénk fog kötni, vagy kritizálni fog. Ez már csak azért is irracionális félelem, mert a hallgatóság közismerten megbocsátó, sőt többnyire észre sem veszi a tévesztéseket. A nyilvánosság előtt beszélni sokkal kevésbé kockázatos, mint mondjuk belelépni egy skorpióba, de ettől függetlenül aki lámpalázra hajlamos, az nagyon rosszul fogja érezni magát, és hajlamos lesz az olyan önbeteljesítő jóslatok mantrázására, mint pl. *Biztosan el fogom szúrní! / El fogom felejténi, mit akarok!* A súlyos szorongás előidézhet fejfájást, hát-, nyak-, vállfájdalmat,



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.



gombócot érzünk a torkunkban, megfeszülnek az izmaink stb. Ha a beképzelt félelem túl erős, az illető kerülni fogja a nyilvánosság előtti megnyilatkozásokat, ami még tovább rontja a helyzetet, hiszen az ilyen kommunikáció néha elkerülhetetlen.

1.5.1 Tanácsok a mentornak/trénernek/instruktornak

- A mentoráltakkal/dolgozókkal értesítsük meg, hogy a nyilvánosság előtti megszólalás miatt érzett stressz természetes dolog.
- Magyarazzuk el, hogy mennyire fontos alaposan felkészülni egy-egy ilyen alkalomra.
- Készítsük fel a mentoráltakat arra, hogy a közönség hajlamos kérdéseket is feltenni, tehát mindenképp tájékozottnak kell lenniük az adott témában.
- Magyarazzuk el, hogy a szöveget mindig a célnak megfelelően kell felépíteni.
- Néhány másodpercnyi szünet nem a világ vége! A legjobb előadókkal is előfordul, hogy leállnak egy pillanatra, és átgondolják, mit akarnak mondani.
- Utaljunk rá, hogy a vizuális segédletek használata akár káros is lehet. Minél kevesebb vizuális effektussal támogatjuk az előadást, annál jobb. A hallgatóságot igazából mindig a jó előadók fogják lenyűgözni, nem a körítés.
- A mentoráltak először mindig kis létszámú közönség előtt gyakoroljanak. (például vitakörben, szemináriumi csoportban stb.)
- Mindig adjunk visszajelzést!

Lássuk, mit lehet tenni a lámpaláz csökkentésére! A jó hír az, hogy sok mindent. A rossz hír viszont az, hogy a dolog nem fog menni egyetlen csettintésre, hosszú időn át rendszeresen kell gyakorolni. Aki jó szónok szeretne lenni, annak határozottan akarnia kell fejlődni. A következő hét módszerrel a nyilvános beszédhez szükséges készségek egyénileg és csoportban is fejleszthetők. A mentoráltak nyugodtan válogassanak a különféle gyakorlatok közül, mi pedig biztosítsunk megfelelő helyet és időt a nyugodt gyakorláshoz. Módszerek:

Gyakoroljuk az asszertív kommunikációs technikákat!

Mentorként folyamatosan bátorítanunk kell a nyilvánosság előtti beszéd miatt szorongó mentoráltakat. Teremtsünk nekik alkalmat a közönség előtti gyakorlásra, kezdetben lehetőleg kis létszámú hallgatósággal. Az előadó minden egyes alkalommal kapjon visszajelzést, ez erősíti a kölcsönös segítségnyújtás érzését a csoportban. A mentoráltaknak fel kell hívni a figyelmét arra, hogy ha javul a teljesítményük az asszertív kommunikáció terén, akkor jó eséllyel a nyilvánosság előtti beszédhez kapcsolódó készségeik is fejlődni fognak. Azt is érdemes megemlíteni, milyen jó nekik, hogy kevés ember előtt, barátságos közegben gyakorolhatnak. Azért is hasznos a csoporttól kért visszajelzés, mert ez eltérhet a beszélő saját magáról alkotott véleményétől, így a teljesítményéről végül objektívabb képet formálhat. Az is hasznos lehet, ha felvesszük vagy videóra vesszük az előadást, majd közösen kielemezzük. A csoport vegye észre a sikeres kommunikáció legfontosabb elemeit, és mindenki gondolkodjon el rajta, hogy az adott elemet meg tudná-e saját maga is valósítani. Hasznos tippek:

Nonverbális tényezők:

- tartsunk szemkontaktust a hallgatósággal
- vágjunk pozitív arcot, mosolyogjunk

Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.



- tartsuk a kezünket lazán a testünk mellett, ne gesztikuláljunk túl sokat
- amikor állunk vagy ülünk, a testtartásunk legyen nyugodt, összerendezett
- öltözkünk sugalljon profizmust, legyen kényelmes, de az alkalomhoz illő

Verbális tényezők:

- Megfelelő hangerő (se túl hangos, se túl halk). A közönség utálja, ha kiabálnak vele, vagy ha nem hallja a beszélőt.
- Megfelelő artikuláció. Nagyon kevés ember van, aki selypít vagy dadog, ellenben sokan motyognak, mert félnek tőle, hogy mások mit fognak gondolni arról, amit mondanak. Ha valaki nem beszél tisztán, az nem lesz túl népszerű, mert a hallgatóságát zavarba hozza. Igyekezzünk jól formálni a szavakat!
- Helyes kiejtés, természetes beszédritmus. Ha túl lassan beszélünk, az részint unalmas, részint azt sugallja, hogy hülyének nézzük a hallgatóságot. Ha hadarunk, tény, hogy hamar le fogjuk tudni az egészet, viszont a hallgatóság jó eséllyel egy szót sem fog érteni a mondandónkból, és ennek megfelelően utálni fogja az előadásunkat.
- Megfelelő hangmagasság (a nagyon magas hangfekvés kellemetlen lehet a hallgatóság számára)
- Megfelelő nyelvezet (igazodva a témához, illetve a hallgatóság életkorához és képzettségéhez)
- A téma alapos ismerete - felkészülés nélkül nem lehet jó előadást tartani!
- Célok kitűzése (határozzuk meg pontosan, hogy mit akarunk elérni az előadással, és milyen lépésekben. Az egyik eszközzel elérhetjük, hogy mindenki a szemét törölgesse megmatottságában, a másikkal meg ezeket küldhetünk a csatába...)

Ezek a tényezők általánosságban is hatással vannak a kommunikációs készségeinkre, így gyakorlásukkal a mindennapi (magánéleti) kommunikáció is fejleszthető.

Használjuk a virtuális valóságon alapuló expozíció terápiát (VRT)!

A videokamera előtti gyakorlás bizonyítottan hasznos technika. Ha nem tudunk megkérni senkit, hogy adjanak visszajelzést az előadásunkról, vegyük fel saját magunkat. Mivel fennáll a veszélye, hogy túlságosan kritikusak leszünk saját magunkkal szemben, ilyenkor is érdemes legalább egy objektív nézőt bevonni. Nézzük vissza a felvételt, keressük meg az erősségeinket és a gyengeségeinket. Engedjük a kísértésnek, és legyünk büszkék arra, ami jó a kommunikációnkban, illetve keressük a javítás lehetőségeit ott, ahol erre szükség van. Bízunk mások objektív visszajelzéseiben!

Csatlakozzunk valamilyen vitakörhöz, vagy fejtssük ki a véleményünket kisebb baráti társaságokban!

- Ha rendszeresen gyakoroljuk a véleménynyilvánítást, függetlenül attól, hogy a többiek egyetértenek-e velünk, megtanulhatunk bizonyos fordulatokat, melyekkel bevezethetjük az előadásainkat, és anélkül tudunk érvelni, hogy a másik oldalt megbántanánk. Ilyen fordulatok a következők
Értem, de...
Sajnálom, de nem értek egyet...



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

Igazad van abban, hogy..., viszont...

Ez teljesen jogos, ugyanakkor...

- Aki előad, annak érvelnie kell - ehhez viszont felkészülésre van szükség. Gondoljuk át, mi mindent lehet felhozni a mondandónk ellen, és gyűjtsünk olyan tényeket/bizonyítékokat/ellenérveket, melyekkel a saját elképzeléseinket alá tudjuk támasztani.

Ha rendelkezünk az érveléshez, vagyis az álláspontunk megvédéséhez szükséges nyelvi eszközökkel, az növeli az önbizalmat, és így könnyebben fogunk tudni nyilvánosan beszélni.

Használjuk a pszichológia fegyverét!

A pszichológia hasznos eszközöket biztosít számunkra, melyekkel átalakíthatjuk a gondolkodásunkat, enyhítve a nyilvános beszéd okozta szorongást, vagyis a lámpalázat.

Kommunikációs cél módosítása (Communication orientation modification, COM)

A technika lényege az, hogy a nyilvánosság előtti beszédet egy mindennapi beszélgetésként képzeljük el, átlagos beszélgetőpartnerekkel.

Pozitív vizualizáció

Aki lámpaláz, az hajlamos leértékelni saját magát és negatív önbeteljesítő jóslatokkal előállni (pl. *Szörnyű lesz. Hülyét csinállok magamból. Stb.*) A pozitív vizualizáció lényege, hogy ehelyett sikeresnek képzeljük el magunkat: remek beszédet fogunk tartani, és mindenki értünk fog rajongani.

1.5.2 Retorikai eszközök használata

A szónokok több ezer éve kutatják a sikeres előadás titkát, és a témában rengeteg könyv, tanácsadásra szakosodott weboldal stb. áll rendelkezésünkre. Érdemes ezeket tanulmányozni, mikor a beszédünket írjuk. Például:

- a hallgatóság figyelmét rögtön az elején ragadjuk meg valamilyen szónoki kérdéssel
- beszéd közben időnként szólítsuk meg a hallgatóságot, és igyekezzünk elnyerni a jóindulatukat azzal, hogy olyan dolgokat említünk, amelyeket szeretnek / amire büszkék / amik ismerősek számukra
- az áttekinthetőség kedvéért az elején röviden vázoljuk fel, mi mindenről fogunk beszélni
- beszédünket tegyük érdekessé ellentétek, rokonértelmű szavak és antonímák használatával
- a megértést segítsük hasonlatokkal
- ne legyünk túl merevek, a humor sokat segít
- győzzük meg a hallgatóságot, hogy mi is emberek vagyunk, ahol erre alkalom kínálkozik, üssünk meg személyesebb hangot

1.5.3 Segítsünk magunkon!



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

Ne adjuk fel, gyakoroljunk folyamatosan! Amikor nyilvánosság előtt kell megszólalnunk (a hallgatóság létszámától függetlenül), először is készüljünk fel alaposan. Legyünk tisztában azzal, miről kell beszélnünk, gondoljuk át a beszéd célját, szerezzünk információkat a hallgatóságról. A beszédet mindig meg kell tervezni!

1.5.4 Tanuljunk stresszkezelési technikákat, és használjuk őket!

Ilyen technikák a jó példák és gyakorlatok között találhatók. Ezek nem csak előadások előtt, hanem más hétköznapi helyzetekben is segítenek a stressz levezetésében. A stresszoldás azért fontos, hogy megőrizzessük az egyensúlyunkat, és megelőzhessük a stresszel összefüggő betegségeket (szív- és érrendszeri, légzőszervi, emésztőszervi, autoimmun problémák). Ha nem tudjuk fejleszteni asszertív kommunikációnkat, önérvényesítő készségeinket és előadói technikáinkat, és a stressz a mindennapi életünk részévé válik, azzal komoly betegségek előtt nyitjuk meg a kaput. Szabaduljunk meg tehát a stressztől! Néhány technika:

1.5.5 Mentális technikák a stressz enyhítésére

a) Mindfulness (ld. a Reziliencia modul)

b) Földelés (ld. a 2. gyakorlatot (Földelés))

c) Szakadjunk el

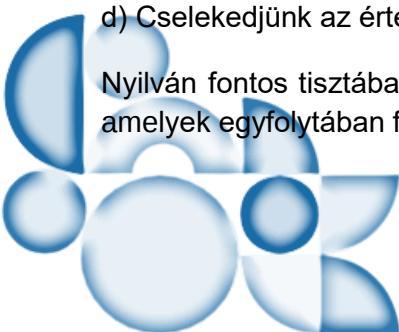
Ezt a gyakorlatot egyedül is végezhetjük, bárhol hozzáfoghatunk, és 1-2 perctől 5-10 percig tetszőleges mennyiségű időt rászánhatunk (amennyi épp van). Amikor problémákkal küzdünk, és már nagyon elegünk van, álljunk meg egy pillanatra és csináljuk meg a következőket:

- Nehezedjünk a lábainkra
- Éljük meg a légzésünket: lélegezzünk lassan, és figyeljük meg, milyen érzés, amikor a levegő az orrlyukainkon keresztül beáramlik, megtelik a tüdőnk, majd megindul a kilégzés. A következő lélegzetvétel előtt számoljunk háromig. Lélegezzünk természetesen, de lassan.
- Figyeljük meg a vállunk, a mellkasunk és a hasunk mozgását légzés közben. Csak a légzésre koncentráljunk!
- A rossz gondolataink ott fognak dörömbölni a tudatunk ajtaján, de ne foglalkozzunk velük. Folytassuk a lassú légzésre való összpontosítást, amíg a stressz végül enyhül, és a rossz gondolatok feladják.
- Ezután koncentráljunk újra a körülöttünk lévő világra. Tudatosan érzékeljük, amit látunk, hallunk, szagolunk és tapintunk.
- Vegyük észre, hogy kik vannak körülöttünk, és mit csinálnak.

d) Cselekedjünk az értékeink szerint!

Nyilván fontos tisztában lenni vele, hogy pontosan mik azok a nehéz gondolatok és érzések, amelyek egyfolytában foglalkoztatnak, mégis dönthetünk úgy, hogy helyettük az életünk valódi,

Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.



személyes értékeire összpontosítunk. (Az értékeink határoznak meg minket, így például lehet valaki családcentrikus, szeretetteljes, türelmes, támogató stb.) A technika a következő:

- Vegyük észre, ha elménket fogva tartja egy negatív gondolat vagy rossz érzés, ha mindig ezen rágódunk, és nem tudunk másra megfelelően koncentrálni.
- Magunkban nevezzük nevén a problémát. Ha tudjuk, mi a probléma, könnyebben szembenézünk vele.
- Most fordítsuk a teljes figyelmünket arra, amit éppen csinálunk. Koncentráljunk a körülöttünk lévőkre, a tevékenységre, amivel éppen foglalkozunk. Kövessük az alábbi gondolatmenetet: „Bár ideges vagyok az új számítógépes program miatt, most mégis úgy döntök, hogy belső értékeimnek megfelelően cselekszem. Legfontosabb belső értékem a törődés másokkal, erre fogok összpontosítani, és eltöltök egy kellemes estét a gyermekeimmel.”

Fogadjuk el, hogy néha nem tudjuk megváltoztatni a körülményeket, de ettől még élhetünk a személyes értékeink szerint: így megtalálhatjuk a boldogságot, és boldoggá tehetünk másokat is.

Minél többször próbálkozunk ezzel a technikával, annál jobban fog menni! Ha úgy érezzük, hogy negatív gondolatok vagy érzelmek akasztanak meg, kezdjük újra.

e) Legyünk kedvesek önmagunkhoz!

Nehéz helyzetekben sokszor önmagunk ellen fordulunk. Leértékeljük magunkat, és olyasmikkel ostorozzuk magunkat, mint pl. "Gyenge vagyok" "Hülye vagyok" vagy „Elszúrtam”. Ezzel a helyzetünk nem fog javulni. Ha valaki bajban van, olyankor segítségre, támogatásra van szüksége, tehát segítsünk magunkon, támogassuk magunkat, legyünk kedvesek magunkhoz! Fogadjuk el, hogy vannak ugyan problémák, de ezekkel együtt lehet élni. Kövessük az alábbi gondolatmenetet:

A) változat

- Vegyük észre a saját magunkra vonatkozó rossz gondolatokat, és nevezzük meg őket.
- Játsszozzunk a rossz gondolatokkal. Képzeljük el őket úgy, mint egy viharfelhőt az égen.
- Most képzeljük el, hogy mi magunk vagyunk az égbolt: az égbolt elég nagy ahhoz, hogy a viharok és a napsütés egyszerre is elérjenek rajta.

B) változat

- Vegyük észre a saját magunkra vonatkozó rossz gondolatokat, és képzeljük el őket úgy, mintha szavak lennének egy könyvben.
- Képzeljük el, hogy ez a könyv az ölkönyvben van.
- Most képzeljük el azt, ahogy becsukjuk a könyvet, a hönünk alá csapjuk és elsétálunk.

A gondolat velünk marad, de végre mással is foglalkozhatunk!



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

1.5.6 Fizikai technikák a stressz enyhítésére

A stresszoldó technikáknak nem csak elméleti relevanciája, hanem konkrét gyakorlati haszna is van a kommunikációban, például előadások megtartása vagy nehéz tárgyalási helyzetek előtt. (Ld. a reziliencia és mindfulness technikákat a Reziliencia fejezetben). A légző- és nyújtógyakorlatok segítenek az endorfin felszabadításában, amely a stresszhormonok ellenében dolgozik. Az interneten (pl. jogával foglalkozó oldalakon) rengeteg légző- és nyújtógyakorlatot találhatunk. Íme néhány könnyen kivitelezhető gyakorlat:

- a) Mély légzés: lassan lélegezzünk be, tartsuk bent a levegőt 3-5 másodpercig, majd lassan fújuk ki a levegőt szájon keresztül.
- b) Vádli nyújtása
Álljunk egyenesen, és nehezedjünk a lábainkra. Lépünk hátra az egyik lábunkkal. Nyomjuk a sarkunkat lefelé, és tartsuk ezt a pozíciót 5 -10 másodpercig. Ismételjük meg a gyakorlatot a másik lábbal is.
- c) Egyik kezünket nyújtjuk ki úgy, hogy a tenyerünk felfelé mutat. Másik kezünkkel óvatosan húzzuk a ujjak végét a könyök felé. Tartsuk így pár másodpercig. Ismételjük meg a gyakorlatot a másik kézzel is.

1.6 Tárgyalási stílusok

A sikeres kommunikáció módszereinek ismertetése után most térjünk rá a munkahelyi tárgyalásokra.

Linda Babcock (a Carnegie Mellon Egyetem professzora és a *Women don't ask* és az *Ask for it* című könyvek szerzője) érdekes gondolatokat oszt meg arról, hogy mibe fog az nekünk kerülni, ha nem tárgyalunk. Vegyünk két diplomást. Mindketten 27 évesek, és dolgoznak. Az első megpróbál tárgyalást kezdeményezni az éves keresetéről (emelést szeretne kérni, 70 ezerről 77 ezer dollárra), a második viszont nem (az éves keresete ugyanúgy 70 ezer dollár). Ha az első sikerrel jár, a kettejük keresete közti különbség 65 éves korukra eléri a 839 ezer dollárt (feltételezve, hogy a jövedelmük a pályafutásuk során nőni fog, és figyelembe véve a különbség kamatát is). (Babcock és Laschever, 2007)

Sokan kényelmetlenül érzik magukat, ha tárgyalniuk kell, mert ez kívül esik a komfortzónájukon. Fontos azonban hangsúlyozni, hogy a tárgyalás nem harc, hanem a hatékony kommunikáció egyik megnyilvánulási formája, amely segít céljaink jobb elérésében.

Az első leküzdendő akadály tehát a tárgyalástól való idegenkedés. A második pedig az előre ítélkezés.

Nem muszáj élvezni a tárgyalásokat, de a tárgyaláselméleti alapok ismerete elengedhetetlen. Miért érdemes ismerni a saját tárgyalási stílusunkat?

Mert akkor tisztában leszünk az erősségeinkkel és a gyengeségeinkkel, sőt, azt is észre fogjuk venni, ha a saját kommunikációs stílusunk esetleg másokban visszatetszést kelt.

1.6.1 Kooperatív tárgyalási stílus

Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.



A stílus művelőinek fő célja, hogy a lehető legjobb kapcsolatot alakítsák ki a másik féllel.

A tárgyalás során:

- nyitottak, kedvesek és barátságosak
- nem nézegetik az órájukat
- beszédük kevésbé strukturált
- nem annyira érdeklik őket a részletek
- nem szívesen hangoztatják az ellenvetéseiket
- gyakran ők teszik meg az első engedményt
- nem gondolják végig a végrehajtás akadályait
- képesek uralkodni az érzelmeiken
- ha hallgatnak, az sokszor a harag vagy az egyet nem értés jele

1. tipp a mentoráltak számára:

Ha **tárgyalási stílusunkra az együttműködés jellemző**, osszuk meg aggodalmainkat a másik féllel, de vigyázzunk arra, hogy ne beszéljünk túl sokat.

2. tipp a mentoráltak számára:

Ha a **másik fél tárgyalási stílusára az együttműködés jellemző**, szakítsunk időt egy kis informális beszélgetésre, és kérdezzünk rá a megvalósítás akadályaira.

1.6.2 Analitikus tárgyalási stílus

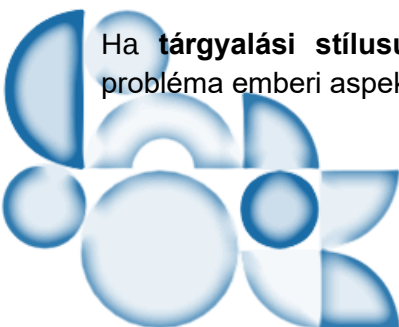
A stílus művelőinek fő célja az eredmények elérése, a probléma vagy a felvetett téma előnyeire összpontosítanak.

A tárgyalás során:

- jól felkészültek
- a kapcsolatok másodlagos fontosságúak számukra
- nem nagyon mutatják ki az érzelmeiket
- szeretik, ha a tárgyalásoknak világos struktúrája van, meglepetések nélkül
- a hallgatás náluk gyakran a gondolkodás jele

1. tipp a mentoráltak számára:

Ha **tárgyalási stílusunkra az analitikus megközelítés jellemző**, mindig gondoljunk a probléma emberi aspektusaira is, és mutassuk ki az érzelmeinket.



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

2. tipp a mentoráltak számára:

Ha a **másik fél tárgyalási stílusára az analitikus megközelítés jellemző**, készüljünk fel alaposan a tárgyalásra, használjunk racionális, adatokon alapuló érveket, tartsuk magunkat a tervhez és kerüljük a meglepetéseket.

1.6.3 Asszertív tárgyalási stílus

A stílus művelőinek fő célja a győzelem és a kitűzött célok elérése.

A tárgyalás során:

- hatékonyak és közvetlenek
- ők irányítanak
- ők igyekeznek dönteni
- értékeli, ha a másik fél megtiszteli őket azzal, hogy meghallgatja őket és megpróbálja megérteni az álláspontjukat
- a hallgatás náluk azt jelzi, hogy várják, hogy a másik fél megszólaljon

1. tipp a mentoráltak számára:

Ha **tárgyalási stílusunkra az asszertív megközelítés jellemző**, mosolyogjunk többet, legyünk barátságosabbak, és ne legyünk arrogánsak!

2. tipp a mentoráltak számára:

Ha a **másik fél tárgyalási stílusára az asszertív megközelítés jellemző**, figyeljünk aktívan, mutassunk tiszteletet, és tegyünk fel célzott kérdéseket.

1.7 Vitakultúra

A fiatal munkavállalók akkor keveredhetnek vitákba, amikor értelmezni próbálják a vállalati rendszert és abban a saját helyüket, saját innovatív ötletekkel állnak elő, kritikával szembesülnek stb. Mivel a vita nem más, mint a kommunikáció egy speciális formája, a mentoroknak arra kell összpontosítaniuk, hogy segítsék a mentoráltakat általános kommunikációs készségeik fejlesztésében, jóval azelőtt, hogy egyáltalán vitákra kerülne sor. Amire a mentoráltaknak ezen kívül szükségük lesz egy alakuló vitában, az a téma alapos ismerete, az érvek/bizonyítékok összegyűjtése még a vita megkezdése előtt, a megfelelő szókincs a pro és kontra érvek bemutatásához (ld. 2. modul: Asszertív verbális kommunikáció), és annak felismerése, hogy a vita nem fizikai küzdelem a győzelemért, hanem demokratikus eszköz a másik fél álláspontjának megismerésére, illetve a kompromisszumos megoldások elérésére. Magyarul a vita objektív kategória. Ha a mentor segíteni akar, akkor el kell fogadtatnia ezeket a fentieket a mentoráltakkal, és fel kell őket készíteni a bukás kockázatára is. Ahogy a nyilvános beszédre szóló fejezetben említettük, hasznos lehet a munkahelyen egy



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

vitakör megszervezése. Azon kívül, hogy egy ilyen kezdeményezés javítja a csapatszellemet, a nyilvános beszéd és a vitatechnikák gyakorlásához is kiváló helyszínt biztosít.

1.8 Mediáció és mentorálás

A munkavállalók - különösen a fiatalok - joggal tarthatnak a munkahelyi nézeteltérésektől, mert ezek stresszel járnak, és a vállalati kultúrában gyakran ellenjavallt, hogy a fiatal alkalmazottak vitatkozzanak a hierarchiában felettük állókkal. A fiatal alkalmazottak éppen ezért sokszor megvárják, amíg a konfliktus igazán elmérgesedik, ami viszont megriaszthatja vagy meggondolatlan lépésekre készítheti őket. A mentor a korai szakaszban azzal segíthet, hogy a mentoráltakat megtanítsa az aszertivitásra és a megfelelő kommunikációra. Ha aztán valódi konfliktus alakul ki, célszerű mediátor segítségét kérni, vagyis egy olyan pártatlan személyt választani, aki segít a feleknek kompromisszumos megoldást találni. Súlyos konfliktushelyzetekben a mentor kísértésbe eshet, hogy mediátorként közbeavatkozzon. Ez semmiképp nem ajánlatos, mégpedig azért, mert a mentorok csak akkor tudnak sikeresen dolgozni, ha erős személyes kapcsolatban állnak a tanítványaikkal, ami önmagában lehetetlenné teszi, hogy pártatlanul járjanak el. Aki nem pártatlan, az nem lehet mediátor. Ha tehát mediációra van szükség, akkor pártatlan szakértőt kell keresni.

Minél hamarabb kezdi meg a mediátor a munkáját, annál jobb. Ha viszont nem egyezik bele a jelenlétébe az összes érintett fél, akár el se kezdjen dolgozni. A mediátorok már adott konfliktusokkal dolgoznak, és megpróbálnak segíteni a feleknek megoldást találni időigényes és költséges hivatalos fórumok bevonása nélkül. A mediáció bizalmas és többnyire gyors intézkedést jelent. A hat szokásos lépés az alapszabályok megállapítása, őszinte, négy szemközt beszélgetések a mediátor és az összes érintett közt, majd közös megbeszélés az érintettekkel, ahol a cél az egyes szempontok megismerése és megértése, ezt követi egy működőképes kompromisszumos megoldás kialakítása, a megállapodás írásba foglalása, majd a legutolsó lépésben a mediátor segít a feleknek kidolgozni egy módszert, mellyel a megállapodás megvalósítható. A mentor a fiatal munkavállalóknak úgy segíthet a konfliktusok során, hogy mediációt tanácsol, és felkészíti a fiatalokat, hogy kontrollálják a testbeszédüket, arckifejezésüket, verbális kommunikációjukat, és fejleszti kompromisszumképességüket.

1.9 Kommunikációs hibák

Eddig sok szó esett a pozitív kommunikációról. Most lássunk néhány tipikus hibát, amelyeket mindannyian hajlamosak vagyunk elkövetni a kommunikáció során. Minél többet el tudunk kerülni, annál jobb! A mentornak rá kell mutatnia ezekre a gyakori hibákra, és gyakorolnia kell a mentoráltakkal, hogy el tudják őket kerülni.

Néha nem figyelünk aktívan, vagyis pl. a telefonunkat nézegetjük, valami egészen másra gondolunk, mint amiről a partnerünk beszél stb. Tanítsuk meg a mentoráltakat arra, hogy tartsák a szemkontaktust, és tegyenek fel tisztázó kérdéseket.

Gyakori hiba, hogy a beszélgetőpartnerünknek a szájába adjuk a szavakat ahelyett, hogy tényleg megvárnánk, mit mond. Tanítsuk meg a mentoráltakat türelmesen várni és érdeklődést mutatni.



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

A beszélő állandó félbeszakítása abból a félelemből fakadhat, hogy elfelejtjük, amit mondani akartunk. A mentoráltaknak meg kell tanulniuk, hogy a másik félbeszakítása udvariatlanság.

Tanítsuk meg a mentoráltaknak, hogy a „te/Ön” kijelentések helyett „én” kijelentéseket használjanak. Amikor pl. valaki azt mondja, hogy „A francba már, nem adta vissza a biciklimet!” az negatív, sértő. Ellenben a „Sajnálattal láttam péntek este, hogy a biciklim még mindig nem érkezett vissza. Így nem tudok átbiciklizni a nagybátyámhoz!” objektív, segít megérteni a problémát és nem ítélező.

Tanítsuk meg a mentoráltaknak, hogy ne hagyják, hogy az érzelmeik diktálják a reakcióikat, mert az indulatos válaszokat később többnyire meg szoktuk bánni. Válaszaink előtt elegendő mindössze 5 másodpercet várni - ennyi elég ahhoz, hogy úrrá legyünk az érzelmeinken, és képesek legyünk logikusan gondolkodni.

A verbális és a nonverbális kommunikációs elemek jelentése kultúránként eltérő lehet. (Klasszikus példa: Görögországban és Bulgáriában a bólintás NEM-et jelent, más európai kultúrákban IGEN-t). Hívjuk fel a mentoráltak figyelmét, mennyire fontos tájékozódni a kulturális különbségekről a félreértések elkerülése érdekében.

Ha a mentoráltak biztosak akarnak lenni benne, hogy nem fogják félreértelmezni a beszélő szándékát, akkor legyenek tisztában ezekkel az eltérésekkel, és kérjenek felvilágosítást, ha valami nem teljesen világos.

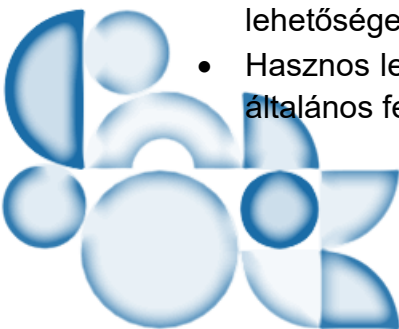
Nincs annál idegesítőbb, mint mikor valaki csúri-csavarja a szót. A mentoráltakat tanítsuk meg, hogy ha valamit mondani akarnak, akkor azt közvetlenül és világosan kommunikálják, és ne várják el a hallgatóságtól, hogy gondolatolvasók legyenek.

Az is fontos, hogy ha már mindenképp támadni akarunk, akkor ne a beszélő személyiségét, hanem a viselkedését kritizáljuk. Ne vágjunk egymás fejéhez ilyeneket, hogy „Hát te hülye vagy!” Jobb megoldás lehet valami olyasmi, hogy „Amit mondtál, az nem feltétlenül úgy van”.

A fiatal munkavállalók nehezen mondanak ki olyan dolgokat, amikről tudják, hogy a beszélgetőpartner nem akarja hallani. Inkább próbálják elodázni a dolgot, vagy nem is mondanak semmit, ami általában a probléma súlyosbodását eredményezi. A mentoráltakat kérjük arra, hogy mondják ki mindig, amit ki kell mondaniuk (persze udvariasan).

1.10 Gondoljuk át a következő kérdéseket!

- Beszélj meg fiatalabb kollégáiddal, hogy milyen problémákkal szembesülnek a munkahelyi kommunikáció során. A fenti fejezetek közül melyik bizonyulna hasznosnak problémáik enyhítésére?
- Ahol dolgozol, szükség lenne kommunikációs tréningre, azon problémák ismeretében, melyekkel a fiatal munkavállalók szembesülnek? Van lehetőséged arra, hogy ezt a kérdést megbeszélj a vezetőséggel?
- Hasznos lenne a munkahelyeden egy vitaklub megszervezése, a vitakultúra általános fejlesztése érdekében? Hogyan lehetne megvalósítani?



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

- Ahol dolgozol, milyen kommunikációs hibákkal találkozta már? (Ha egyáltalán) Hogyan lehetne ezek számát visszaszorítani?

1.11 HIVATKOZÁSOK

Apple Podcasts. (2022) *How to Effectively Advocate for Yourself with Zabeen Mirza* [online] Available from: https://podcasts.apple.com/de/podcast/how-to-effectively-advocate-for-yourself-with-zabeen-mirza/id1101679010?i=1000514196122&trk=article-ssr-frontend-pulse_x-social-details_comments-action_comment-text [accessed 01.06.2023.]

Babcock, L. and Laschever, S. (2007). *Ask For It: How Women Can Use The Power Of Negotiation*. London: Penguin Random House.

Christian, Kwame, Esq., MA (2022) *Stand Up for Yourself! The Secret to Self Advocacy & Assertiveness at Work*. [online] Available from: https://www.linkedin.com/pulse/stand-up-yourself-secret-self-advocacy-assertiveness-kwame?utm_source=share&utm_medium=quest_desktop&utm_campaign=copy [accessed 01.06.2023.]

Dr Bóra, F. (1999). *A vitamódszer alapjárdései* [online] Available from: https://acta.bibl.u-szeged.hu/27603/1/modszertani_029_005_372-375.pdf [accessed 11.07.2023.]

Dr Jászi, É. (2015). *Kapcsolati készségek* [online] Available from: http://okt.ektf.hu/data/szlahorek/file/kezek/04_jasz/index.html [accessed 11.07.2023.]

Dr Maczák, V. (2022). *Asszertivitás a mindennapokban. Az együttérző önérvényesítés zsebkönyve*. Budapest: Sclar.
Farhan, Raja, Anxiety Level in Students of Public Speaking: Causes and Remedies. *Journal of Education and Educational Development*, Vol. 4 No. 1 (June 2017). [online] Available from: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1161521.pdf> [accessed 01.06.2023.]

Gazley, J., *Communication and Assertiveness: Master Communication and Assertiveness Skills Training* [online] Available from: https://www.youtube.com/watch?v=9zbt_9R8GrM [accessed 01.06.2023.]

Petri, G., Beadle-Brown, J., & Bradshaw, J. (2020). Redefining self-advocacy: A practice theory-based approach. *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities*, 17(3), 207-218.

Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. In: *On the Horizon*, Vol. 9. No. 5. (2001). [online] Available from: <https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf> [accessed 01.06.2023.]



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

Psychology Today. (2011). *Is Nonverbal Communication a Numbers Game?* [online]. Available from: <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/beyond-words/201109/is-nonverbal-communication-a-numbers-game> [Accessed 24.11.2023]

Sparks & Honey. (2014). *Meet Generation Z: Forget Everything You Learned About Millennials*. PowerPoint presentation [online]. Available from: <https://www.slideshare.net/sparksandhoney/generation-z-final-june-17#49> [Accessed 24.08.2023]

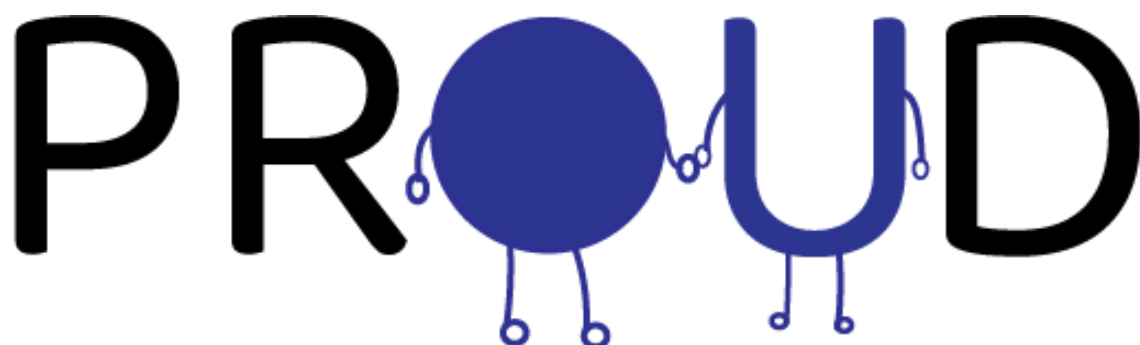
World Health Organisation, (2020). *Doing What Matters in Times of Stress. An Illustrated Guide*. [online] Available from: https://www.who.int/publications/i/item/9789240003927?gclid=CjwKCAjwg-GjBhBnEiwAMUvNW8xD8XEt-BhBAv9S9jAM2eJYc7tGv5X4-2Bu7b3I9RIT0NAIRWK52RoCC_MQAvD_BwE [accessed 01.06.2023.]



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

Projekt címe: Szakszerű segítség a fiatal munkavállalóknak a különféle munkahelyi kihívások kezelésére

Projekt száma: 2022-1-HU01-KA220-000086673



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) semmilyen módon nem tehető felelőssé.

MODUL NEVE: Kommunikáció

A LEGJOBB GYAKORLAT NEVE: Tárgyalási technikák: BATNA

A PROBLÉMA AZONOSÍTÁSA

A tárgyalások során néha nagyon nehéz kompromisszumra jutni. Ennek oka, hogy a tárgyaló felek nem szívesen készülnek alternatívákkal, mielőtt leülnének, hogy megállapodjanak valamiben.

A PROBLÉMA RÖVID ÖSSZEFOGLALÁSA

Ha a tárgyaló partnerek a versengésre helyezik a hangsúlyt (vagyis a győztes mindent visz), a tárgyalás sokáig fog tartani, és végül legalább az egyik partner érdekei valamilyen módon sérülni fognak. Annak is fennáll a veszélye, hogy egyáltalán nem tudunk megegyezni, ami minden fél számára kellemetlen. A kérdés tehát az, hogyan lehet úgy felkészülni a tárgyalásra, hogy lehetővé váljon a kölcsönös előnyökkel járó megegyezés.

Példa:

Van egy híres anekdota Theodore Roosevelttel amerikai elnök egyik választási kampányeseményéről. Roosevelttel 1912-ben, egy igazán kemény elnökválasztási kampány végéhez közeledve egy utolsó, több állomásos utazásra indult. Kitalálta, hogy minden településen, ahol megáll, elegáns brosrúkat fog osztogatni, a címdalán szigorú elnöki portréval, belül pedig a Hitvallás című, rendkívül megindító beszéd szövegével. Mintegy hárommillió példányt nyomtattak ki, mire az egyik kampányszervező észrevette a fénykép alatt az aprócska "Moffett Studios, Chicago" feliratot. Mivel a fénykép szerzői jogait Moffett birtokolta, a kép engedély nélküli felhasználása brosrúráként egy dollárba került volna. Az anyagot újranyomtatni nem volt idő. A már kinyomtatott brosrúák bezúzása irgalmatlan összegekbe került volna. A tárgyalás, mint opció kilátástalannak tűnt, hiszen Moffett híresen pénzhajhász, könnyörtelen üzletember hírében állt. George Perkins kampánymenedzser, a J. R. Morgan egykori üzlettársa nem vesztegette az időt. Hívatta a gyorsíróját, és táviratot küldött a Moffett Stúdióknak a következő szöveggel: „Több millió brosrút fogunk szétszórni Roosevelttel képével. Amelyik stúdió képét kiválasztjuk erre a célra, az hatalmas reklámlehetőséget kap. Mennyit érne meg

Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) semmilyen módon nem tehető felelőssé.



maguknak, ha az Önök fényképét használnánk? Várjuk mihamarabbi válaszukat! Moffett hamarosan válaszolt is: "Még soha nem csináltunk ilyesmit, de a körülményekre való tekintettel szívesen felajánlunk 250 dollárt". Állítólag Perkins nagylelkűen elfogadta az ajánlatot." (Sebenius)

MEGOLDÁS

Ebben a történetben a kulcsszó a BATNA ("Best Alternative To Negotiable Agreement", azaz a Tárgyalásos Egyezség Legjobb Alternatívája, a magyar TELA rövidítést is sokan használják). Mielőtt leülünk tárgyalni, elemezzük a helyzetet, és dolgozzunk ki különféle megoldásokat, a magunk számára legelőnyösebb alternatívára összpontosítva. Elemeznünk kell a tárgyalópartnereink számára adott opciókat is, hogy előre meg tudjuk jósolni, mi fog történni a tárgyalások során. Ilyenkor a másik fél BATNA-ját elemezzük.

TANULSÁG/ÖSSZEFOGLALÁS

A fenti anekdotában George Perkinsnek erős BATNA-ja volt, el akarta kerülni a botrányt és nem akarta kiszórni az ablakon a pénzt. Tanulmányozta Moffett lehetőségeit és lehetséges reakcióit, és így jutott el ahhoz a szellemes megoldáshoz, hogy úgy tesz, mintha ő adna üzleti ajánlatot Moffettnak. Az is a BATNA-elemzés része, hogy azonnal, késlekedés nélkül elfogadta Moffett ajánlatát, kölcsönös előnyökkel járó megállapodást hozva tető alá.

HIVATKOZÁSOK

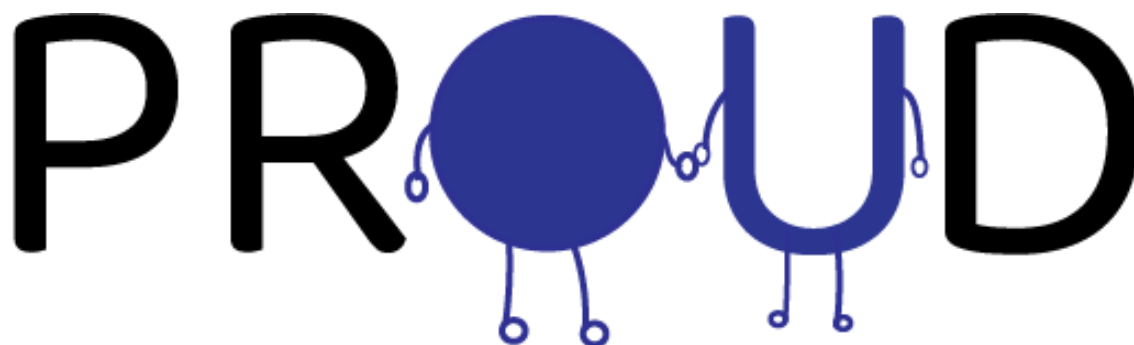
Sebenius, K. J. (2001). Six Habits of Merely Effective Negotiators. *motamem.org* [online], p. 6. Elérhető: <https://motamem.org/wp-content/uploads/2019/05/SIX-HABITS-OF-Merely-Effective-NEGOTIATORS.pdf> [Accessed 22. 08. 2023]



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) semmilyen módon nem tehető felelőssé.

Projekt címe: Szakszerű segítség a fiatal munkavállalóknak a különféle munkahelyi kihívások kezelésére

Projekt száma: 2022-1-HU01-KA220-000086673



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) semmilyen módon nem tehető felelőssé.

MODUL NEVE: Kommunikáció

A LEGJOBB GYAKORLAT NEVE: Értékalapú kommunikáció - Esettanulmány: Sarah Blakely és a Spanx

A PROBLÉMA AZONOSÍTÁSA

Az alakformáló ruházati ipar gyakran az irreális szépségnormákat erőltette, és a hagyományos marketingkommunikációra támaszkodott. Sarah Blakely arra a felismerésre jutott, hogy a kommunikáció és a márkaépítés terén erőteljesebb és innovatívabb megközelítést alkalmazva meg tudja akasztani az iparág menetelését.

A PROBLÉMA RÖVID ÖSSZEFOGLALÁSA

A problémát az jelentette, hogy sok nő küzdött testképzavarral az alakformáló ruházati ipar által sugallt természetellenes szépségideál miatt. Blakely célja az volt, hogy a társadalmi szerepvállalás, a kényelem és a magabiztosság üzenetét kommunikálva forradalmasítsa az iparágat, amivel a divatreklámok minden szabályát felrúgta.

Példa:

A kezdet

Sarah Blakely 2000-ben alapította a Spanxet. Egyértelműen megfogalmazott célja az volt, hogy kényelmes és testpozitív alakformáló ruhákat hozzon létre a nők számára. Innovatív termékeinek reklámozásához hatékony kommunikációra volt szükség, hogy ki tudjon tűnni a piacon.

Rokonszenves márkaépítés

Blakely megértette, mennyire fontos, hogy a márka mindenkit meg tudjon szólítani. Ő lett a Spanx arca, és ebben a minőségében mindenkivel megosztotta, milyen utat járt be, amíg el tudta fogadni a saját testét. Átéltető és hiteles kommunikációja visszhangra talált a nők körében, akiknek elégük volt az irreális reklámokból.



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) semmilyen módon nem tehető felelőssé.

A szépségideál újradefiniálása

A Spanx kommunikációs stratégiája a szépségideál újraalkotására összpontosított. Azt az üzenetet közvetítette, hogy a nőknek el kell fogadniuk a saját testüket, és a Spanxet a magabiztosság kifejezésére, nem pedig a megfelelési kényszer eszközeként kell használniuk.

Humor és megközelíthetőség

Blakely Spanx márkaépítését és reklámjait a humor oldaláról közelítette meg. Mivel a márka üzenetei hétköznapi témákat érintettek, a nők kényelmesen beszélgethettek róluk - így tabunak tekintett problémák is bekerülhettek a köztudatba.

Közösségépítés

A Spanx a közösségi médiában és az online fórumokon építette vásárlói közösségét. Blakely arra bátorította a nőket, hogy osszák meg a Spanx termékekkel kapcsolatos történeteiket és tapasztalataikat, ezzel támogató hálózatot hozva létre.

A nők „felszabadítása” (empowerment)

Blakely kommunikációja kiemelte, hogy a Spanx nem a nők testének megváltoztatásáról szól, hanem arról, hogy végre jól érezhessék magukat a saját testükben. Ez a pozitív üzenet a vásárlók körében nagyon kedvező fogadtatásra talált.

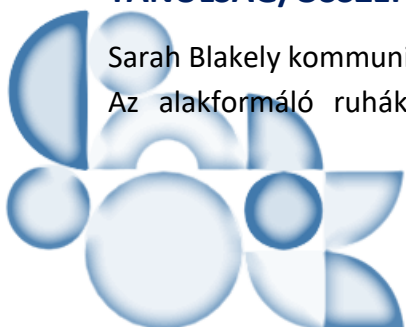
MEGOLDÁS

Sarah Blakely nyílt és őszinte kommunikációs stílusa, és az a bátorság, amivel szembement az uralkodó kommunikációs és hirdetési normákkal figyelemre méltó üzleti sikerhez vezetett, és a márka körül erős társadalmi közösség alakult ki. Jellemzőes kommunikációs stílusának köszönhetően Blakely lett a világ egyik legbefolyásosabb nője.

TANULSÁG/ÖSSZEFOGLALÁS

Sarah Blakely kommunikációs képességei kulcsfontosságú szerepet játszottak a Spanx sikerében. Az alakformáló ruhák iparágát teljesen átalakította Blakely-nek az a képessége, hogy a

Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) semmilyen módon nem tehető felelőssé.



testpozitivitás, a felszabadult önbizalom és a kényelem érzéseit sugárzó üzeneteket tudott közvetíteni. Blakely innovatív terméke a hiteles és rokonszenves kommunikációval kombinálva képessé tette a nőket arra, hogy elfogadják a testüket és magabiztosnak érezzék magukat.

Ez az esettanulmány jó példa arra, hogy a hatékony kommunikáció hogyan képes újrafogalmazni az iparági szabványokat, és igényeikre és álmaikra választ adva hogyan adhat erőt az embereknek.

Kövesd Blakely példáját!

- Kommunikálj nyíltan!
- Kommunikációd legyen összhangban az értékeiddel!
- Ha a munkahelyeden nem kommunikálnak eleget, törekedj a korlátok lebontására!
- Merjen új nézőpontokat bemutatni! Ne ess a klisék csapdájába!
- Légy innovatív: ne állj be a sorba! Ugyanakkor fontos az is, hogy hűséges maradj a munkahelyeden érvényes viselkedési kódexhez, alapvető szabályokhoz és értékekhez.
- Ne a munkahelyed határozza meg a kommunikációd stílusát: légy hiteles!
- Kommunikációd segítse elő a közösséget és hozza össze az embereket, ahelyett, hogy szétválasztaná őket.
- Fogadd el az innovációt, de légy türelmes, és hagyd időt másoknak az új megközelítések elfogadására! Építkezz téglánként!

Higgy magadban! Fiatal vagy, de a véleményed ettől még számít!

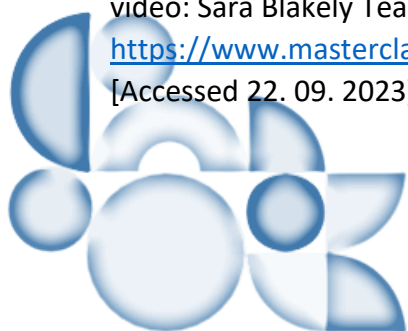
Ne feledd, hogy bár a jó kommunikáció fontos, semmiképp nem helyettesíti a kemény munkát, a szakmai hozzáértést és a naprakészséget! A hatékony kommunikáció a sikerhez vezető út egyik alapja, de akkor lesz igazán hatékony, ha odaadó erőfeszítéssel és kiváló termékkel vagy szolgáltatással párosul.

HIVATKOZÁSOK

videó: Sara Blakely Teaches Self-Made Entrepreneurship

<https://www.masterclass.com/classes/sara-blakely-teaches-self-made-entrepreneurship>

[Accessed 22. 09. 2023]



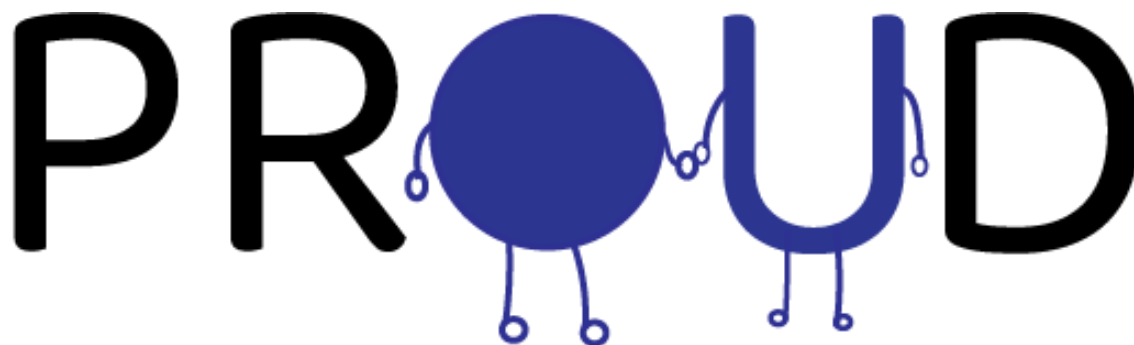
Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) semmilyen módon nem tehető felelőssé.



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) semmilyen módon nem tehető felelőssé.

Projekt címe: Szakszerű segítség a fiatal munkavállalóknak a különféle munkahelyi kihívások kezelésére

Projekt száma: 2022-1-HU01-KA220-000086673



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) semmilyen módon nem tehető felelőssé.

MODUL NEVE: Kommunikáció

GYAKORLAT NEVE: Elég asszertív a kommunikációm? Önreflexió

IDŐTARTAM: 20-30 perc

RÉSZTVEVŐK SZÁMA: 1-10

SZÜKSÉGES ESZKÖZÖK

Jegyzetfüzet (opcionális)

TANULÁSI CÉLOK

- Önreflexió a konfliktuskezeléssel kapcsolatban
- Következtetések levonása a megfigyelésekből

A GYAKORLAT BEMUTATÁSA

A gyakorlat során a résztvevő(k) felidéznek egy kellemetlen szakmai vagy magánéleti konfliktushelyzetet, amelyet személyesen éltek meg. Ezzel kapcsolatban megválaszolnak egy kérdéssort, melynek alapján kielemezzik, hogy a viselkedésük az adott helyzetben kellően asszertív volt-e. A gyakorlatot egyénileg vagy szakértő által vezetett csoportban lehet elvégezni.

ÚTMUTATÓ

1. A résztvevők egy kérdőív segítségével részletesen leírják, hogy a felidézett konfliktushelyzetben hogyan viselkedtek.
2. A kérdések megválaszolása után az útmutató vagy a szakértő segítségével elemzik, hogy kellően asszertív volt-e a viselkedésük.



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) semmilyen módon nem tehető felelőssé.

Kérdőív

1. Idézd fel, milyen volt a testtartásod a konfliktus során! Mit csináltál?
Álltál / nekitámaszkodtál valaminek?
Milyen messze voltál a másik féltől? Kényelmes vagy kényelmetlen volt a távolság?
Mit csináltál a keziddel?
2. Milyen volt az arckifejezésed? Tükrözte a valódi érzéseidet?
3. Fáztál / úgy érezted, meleged van? Elpirultál vagy elsápadtál?
4. Tartottad a szemkontaktust? Miért? Miért nem?
5. Milyen volt a hangod? (Hangerő, hangszín, beszédtempó, stílus)
6. Világosan beszéltél / megpróbáltad elrejtteni a valódi gondolataidat?
7. Tettél fel kérdéseket / visszariadtál attól, hogy bármit is kérdezz?
8. Képes voltál NEM-et mondani, ha valami nem tetszett? Ha igen, határozottan mondtad / zavarba jöttél / megijedtél?
9. Ha nem értettél egyet valamivel, hangot adtál a gondolataidnak?
10. Ha dühös voltál, kimutattad? Ha igen, hogyan? Ha nem, miért?
11. Jól érezted magad az adott helyzetben?

Amennyiben

- az arckifejezésed tükrözte az érzéseidet
- meg tudtad őrizni a szemkontaktust a partnerével
- világosan beszéltél
- kérdéseket tettél fel, ha valami nem volt világos
- határozottan nemet mondtál, ha valami nem tetszett
- hangot adtál annak, ha valamivel nem értettél egyet
- kimutattad a haragodat anélkül, hogy megbántottál volna másokat....,

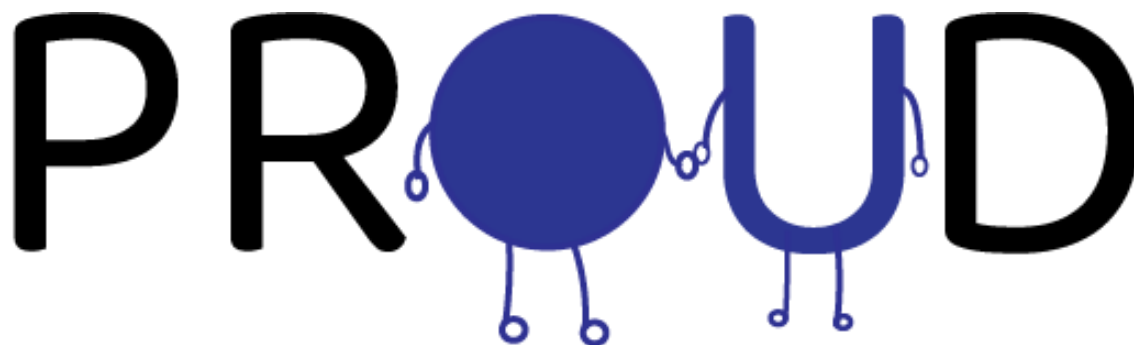
...akkor valószínűleg asszertív személyiség vagy.



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) semmilyen módon nem tehető felelőssé.

Projekt címe: Szakszerű segítség a fiatal munkavállalóknak a különféle munkahelyi kihívások kezelésére

Projekt száma: 2022-1-HU01-KA220-000086673



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



Funded by the European Union. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) semmilyen módon nem tehető felelőssé.

MODUL NEVE: Kommunikáció

GYAKORLAT NEVE: Két lábbal állni a földön

IDŐTARTAM: 15-20 perc

RÉSZTVEVŐK SZÁMA: 1-10

SZÜKSÉGES ESZKÖZÖK

-

TANULÁSI CÉLOK

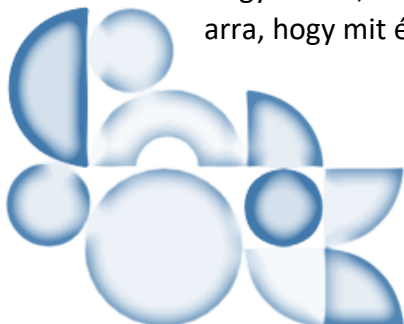
- Megkönnyebbülés az érzelmi viharok idején, hogy érzelmileg kiegyensúlyozott állapotban lehessen folytatni a munkát.
- Megtanulni, hogy ne tegyünk úgy, mintha nem lennének rossz dolgok, inkább lépünk túl rajtuk.

A GYAKORLAT BEMUTATÁSA

Ha valamilyen nagyon erős érzelmi állapot miatt teljesen magunkba fordulunk, akkor képtelen leszünk dolgozni, vagy bármi mással foglalkozni, ezért létfontosságú megtanulni megszabadulni a rossz gondolatoktól egy időre, hogy erőt gyűjthessünk a folytatáshoz. A gyakorlatot egyedül, vagy kis csoportban, képző felügyelete mellett lehet végrehajtani. Ha sikerül megtanulni a technikát, bárhol gyakorolható, de első alkalommal jobb egy csendes helyet választani, ahol könnyebben meg tudunk nyugodni.

ÚTMUTATÓ

1. Hagyd abba, amit eddig csináltál, állj nyugodtan vagy ülj kényelmesen, és koncentrálj arra, hogy mit érzel és mire gondolsz.



Funded by the European Union. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) semmilyen módon nem tehető felelőssé.

2. Lassíts le. Kapcsolódj össze a testeddel. Lassan fújd ki a levegőt. Olyan lassan lélegezz be, ahogy csak tudsz. Folytasd a lassú légzést.
3. Nehezedj a lábaidra.
4. Nyújtsd ki a karjaid balra és jobbra.
5. Ezután a két tenyeredet érintsd össze magad előtt.
6. Maradj ebben a helyzetben néhány másodpercig, majd engedd le a kezeid.
7. Koncentrálj a környezetedre. Láss meg öt különböző dolgot magad körül.
8. Hallj meg három-négy különböző hangot magad körül.
9. Vegyél egy nagy levegőt. Milyen szagokat ismersz fel?
10. Figyeld meg, hogy hol vagy. Idd magadba a környezeted.
11. Ha ülsz, érintsd meg az alattad lévő tárgyat. Ha állsz, érintsd meg a térdedet. Mit érzel az ujjaiddal?
12. Vedd észre a különbséget a rossz gondolataid és a körülötted lévő dolgok között, amiket láatsz, hallasz, szagolsz, tapintasz, érzel.
13. Ha befejezted, mozgasd meg újra a végtagjaidat.

Ha ezt a gyakorlatot helyesen és többször végrehajtod, egy időre el fogsz tudni szakadni a rossz gondolataidtól, és így erőt gyűjtve nyugodtan tovább tudsz lépni.

HIVATKOZÁSOK

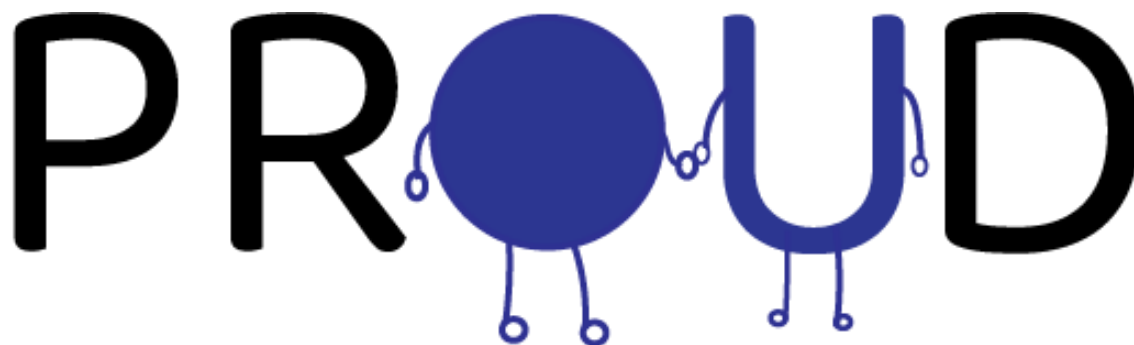
Living well. (2015). *Grounding exercises* [online]. Available from:
<https://livingwell.org.au/well-being/mental-health/grounding-exercises/> [accessed 30.05.2023]



Funded by the European Union. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) semmilyen módon nem tehető felelőssé.

Projekt címe: Szakszerű segítség a fiatal munkavállalóknak a különféle munkahelyi kihívások kezelésére

Projekt száma: 2022-1-HU01-KA220-000086673



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

MODUL NEVE: Kommunikáció

GYAKORLAT NEVE: Önérvényesítés (Self-Advocacy) kommunikációs kihívás

IDŐTARTAM: 30 perc

RÉSZTVEVŐK SZÁMA: nem csoportos feladat!

SZÜKSÉGES ESZKÖZÖK

- Számítógép vagy mobil eszköz internet-kapcsolattal

TANULÁSI CÉLOK

- Hatékony írásbeli kommunikációs készségek fejlesztése, különös tekintettel az e-mailekre.
- Asszertivitás gyakorlása a szakmai kommunikációban.
- Munkahelyi önérvényesítési készségek fejlesztése

A GYAKORLAT BEMUTATÁSA

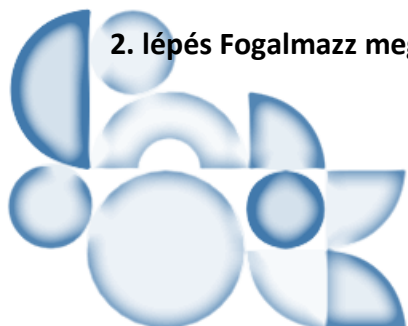
A gyakorlat célja, hogy az Y és Z generációs fiatal munkavállalóknak segítsen fejleszteni önérvényesítő és kommunikációs készségeiket valós munkahelyi helyzetekben, az e-mailes kommunikáción keresztül. A résztvevőknek asszertív, mégis tisztelettudó e-maileket kell írniuk munkahelyi problémáikról, végső soron hozzájárulva ezzel a szakmai sikereikhez.

ÚTMUTATÓ

1. lépés Válassz egy munkahelyi helyzetet!

Legyen ez egy valós, gyakran előforduló munkahelyi helyzet, ahol önérvényesítésre van szükség (például munkaterhelés, szabadságigénylés vagy egy feladat részleteinek tisztázása).

2. lépés Fogalmazz meg egy asszertív e-mailt!



Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

Munkahelyi e-mail fiókot használva fogalmazd meg egy aszertív e-mailt a kiválasztott problémával kapcsolatban. Az e-mail legyen világos, tömör és tiszteletteljes. Használd alanyként az „ÉN”-t, hogy kifejezd szükségleteidet vagy aggodalmaidat anélkül, hogy másokat hibáztatnál.

3. lépés Átnézés és szerkesztés

Szánd rá az időt, és nézd át e-mailed helyesírását, hangnemét és érthetőségét. Ha szükséges javítsd ki! Győződj meg róla, hogy az írásod hatékonyan közvetíti az üzenetedet, és inkább szakmai, mint érzelmes hangnemű!

4. lépés Átnézetés a mentorral (opcionális)

Ha nem okoz gondot és az üzenet nem túl privát, nyugodtan kérj visszajelzést a munkahelyi mentorodtól! A mentornak is arra kell koncentrálnia, hogy az e-mail hatékonyan közvetíti-e az üzenetet, és megfelelő-e a hangneme.

5. lépés Küldd el az e-mailt!

Előtte viszont tedd fel magadnak a következő kérdéseket:

- Hatékonyan fejezi ki ez az e-mail az igényeimet vagy aggodalmaidat?
- A kommunikációs stílusom önbizalmat sugall?

Ha elégedett vagy az e-maillal, küldd el az érintett kollégának, és készülj fel a válaszra.

6. lépés Reflexió

Az e-mail elküldése után gondolkodj el a tapasztalatokon.

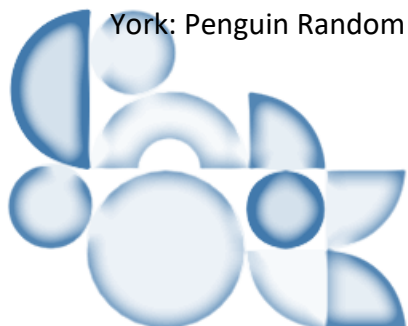
- Magabiztosnak érezted a kommunikációdát?
- Hatékonyan fejezte ki az e-mail az igényeidet vagy aggodalmaidat?
- Mit csinálnál másképp a jövőben?

7. lépés Utókövetés

Ha megjön a válasz, gondold át, hogyan folytasd a beszélgetést magabiztosan és szakmailag helyesen. Ha nincs válasz, gondold át, hogyan kéne nyomon követni az eredeti e-mailt.

HIVATKOZÁSOK

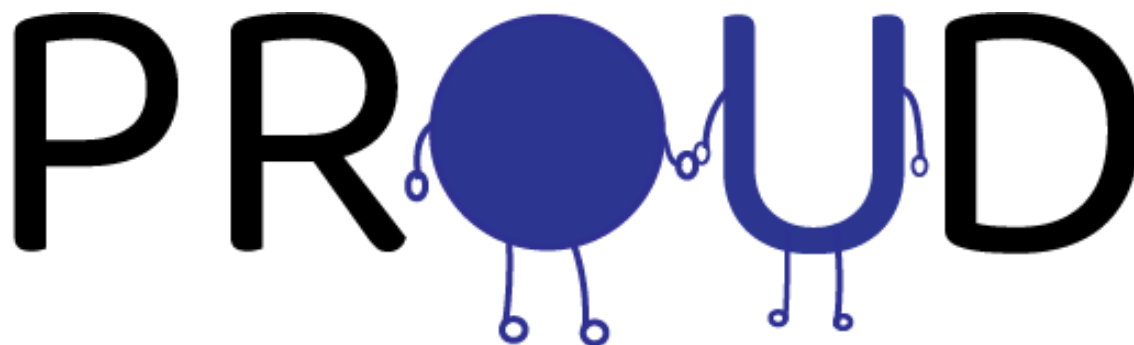
Stone, D., Patton, B., Heen, S. (2023). *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters*. New York: Penguin Random House.



Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

Projekt címe: Szakszerű segítség a fiatal munkavállalóknak a különféle munkahelyi kihívások kezelésére

Projekt száma: 2022-1-HU01-KA220-000086673



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

MODUL NEVE: Kommunikáció

GYAKORLAT NEVE: „Állj készen” kihívás

IDŐTARTAM: 15 perc

RÉSZTVEVŐK SZÁMA: nem csoportos feladat!

SZÜKSÉGES ESZKÖZÖK

- Csendes, kényelmes helyszín

TANULÁSI CÉLOK

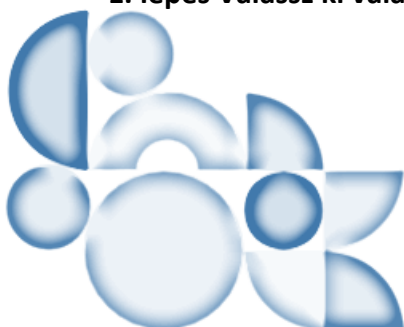
- Előadások megtartásához (nyilvános beszédhez) szükséges hatékony kommunikációt elősegítő mentális felkészültség fejlesztése.
- Magabiztosság növelése, hogy üzeneteink világosak és magával ragadóak legyenek.
- Közönséggel való kapcsolatteremtés és a figyelem felkeltése munkahelyi kommunikációs helyzetekben.

A GYAKORLAT BEMUTATÁSA

A gyakorlat célja, hogy segítsen az Y és Z generációs fiatal munkavállalóknak mentálisan felkészülni a hatékony munkahelyi előadások megtartására, különös tekintettel a világos üzenetekre, a figyelem felkeltésére és a közönséggel való kapcsolatteremtésre. A rendszeres részvétellel és további források, például könyvek, hangoskönyvek vagy podcastok felhasználásával az Y és Z generációs fiatal munkavállalók javíthatják szakmai kilátásaikat.

ÚTMUTATÓ

1. lépés Válassz ki valamilyen közelgő nyilvános kommunikációs alkalmat!



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

Válassz egy előadást vagy nyilvános beszéddel járó alkalmat (csapatmegbeszélés, projekt-tájékoztató stb.), amelyre a munkahelyeden sor fog kerülni, és ahol alkalmazhatod az alábbi gyakorlatot, hogy jobban tudj koncentrálni, és nyugodtabb legyél az előadás során.

A gyakorlat célja, hogy segítsen mentálisan felkészülni a nyilvánosság előtti megszólalásra közvetlenül az alkalom előtt, vagyis semmiképp nem helyettesíti a prezentációhoz vagy egyéb nyilvános megnyilvánuláshoz szükséges alapos szakmai felkészülést!

2. lépés Keress egy csendes helyet!

Csendes, kényelmes helyszínt keress, ahol nem fognak zavarni (pl. a saját irodád vagy egy konferenciaterem).

3. lépés Vizualizáció (kb. 5 perc)

Csukd be a szemed, és vegyél néhány mély lélegzetet! Képzeld el magad, amint magabiztosan állsz a közönség előtt. Koncentrálj a kommunikációs stílusodra:

- Képzeld el, ahogy megtartasz egy tiszta, érthető, jól strukturált előadást.
- Képzeld el, ahogy meggyőző történetekkel és példákkal felkelted a hallgatóság figyelmét.
- Képzeld el, ahogy szemkontaktust teremtesz a hallgatósággal.
- Képzeld el, ahogy a hallgatóság egyre jobban issza a szavaidat.

4. lépés Önmegegyezés (5 perc):

Nyisd ki a szemed, és adj saját magadnak pozitív tanácsokat a kommunikációs stílusoddal kapcsolatban. Emlékeztess magad a képességeidre és erősségeidre:

- „Világosan és magabiztosan kommunikálok”.
- „A történeteim és példáim magával ragadják a hallgatóságot.”
- „Kapcsolódom a hallgatóságomhoz és lekötöm a figyelmüket.”
- „Értékes meglátásaim vannak, és az üzenetem fontos a hallgatóság számára.”
- „Uralkodom magamon, a tempómon, a hangomon és a testbeszédemen, amivel pozitív hatást keltek.”
- „Képzett kommunikátor vagyok, és bármilyen kérdést vagy váratlan helyzetet kezelni tudok.”

5. lépés Reflexió

Szánj rá egy pillanatot, és gondolkodj el a mentális felkészülési kihíváson! Vedd észre a pozitív változásokat a gondolkodásmódodban. Gondold át a fennmaradó aggályokat vagy a javítandó területeket, és készíts tervet arra, hogyan kezeld ezeket a tényleges felkészülés során.



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

HIVATKOZÁSOK

könyv: Talk Like TED, Carmine Gallo (puhafedelű)

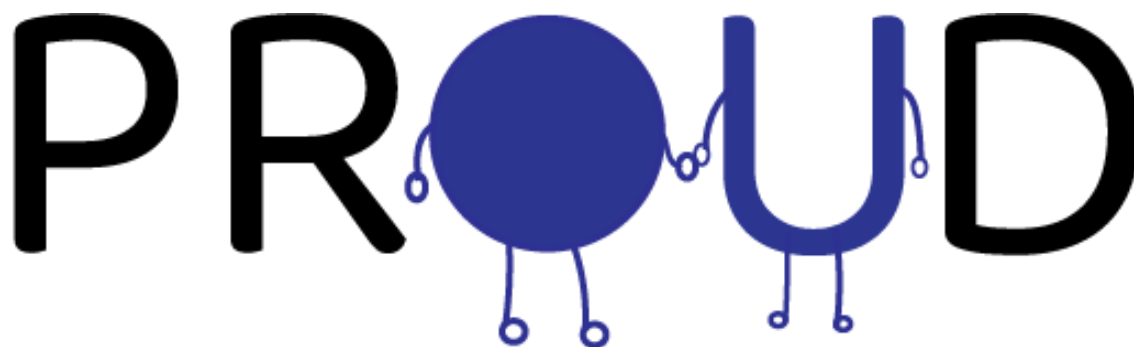
videó: Talk Like TED by Carmine Gallo Talks at Google Available from:
<https://www.youtube.com/watch?v=AFTPvO6kcY>



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

Projekt címe: Szakszerű segítség a fiatal munkavállalóknak a különféle munkahelyi kihívások kezelésére

Projekt száma: 2022-1-HU01-KA220-000086673



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

2. MODUL Kommunikáció

KVÍZ

1. kérdés Melyik a kommunikáció csapda az alábbiak közül?

- a. Megerősítési torzítás
- b. Ha valaki képtelen NEM-et mondani
- c. Ha a verbális és non-verbális kommunikáció nincs összhangban
- d. Képtelenség az asszertív kommunikációra
- e. **Az összes válasz helyes**

2. kérdés Melyik igaz?

- f. Az önérvényesítésre csak az extrovertált személyek képesek.
- g. Az önérvényesítés azt jelenti, hogy valaki képes elmondani, mik a problémái.
- h. **Az önérvényesítés azt jelenti, hogy valaki képes megértetni embertársaival, milyen bánásmódot vár el tőlük.**
- i. Az önérvényesítés azt jelenti, hogy valaki képes elég gyorsan és hangosan kiállni magáért.

3. kérdés Melyik állítás NEM igaz?

- j. A nyilvános beszéd előtti szorongás (lámpaláz) irracionális.
- k. **Egyesek soha nem lámpalázások, amikor nyilvánosság előtt kell beszélniük.**
- l. A nyilvános beszéd előtti szorongás komoly problémákat, például fejfájást, izzadást, sőt, akár hányingert is okozhat.
- m. A lámpaláz gyakorlással enyhíthető.
- n. Minél jobban tudsz kommunikálni, annál kevésbé valószínű, hogy lámpaláz lesz.

4. kérdés Mi segíthet leküzdeni a lámpalázatot?

- o. **Megfelelő artikuláció.**
- p. Minél ritkábban kell felszólalni nyilvánosan



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

5. kérdés Aki asszertív, az minden vitából győztesen kerül ki. Igaz ez? Igaz ez?

- q. IGAZ
- r. HAMIS

6. kérdés Az összes generáció ugyanúgy viszonyul az időgazdálkodáshoz.

- s. IGAZ
- t. HAMIS

7. kérdés Aki kooperatív stílusban tárgyal, az a lehető legjobb kapcsolatot szeretné kialakítani partnereivel. Igaz ez?

- u. IGAZ
- v. HAMIS

8. kérdés Mit kínál a felügyelet?

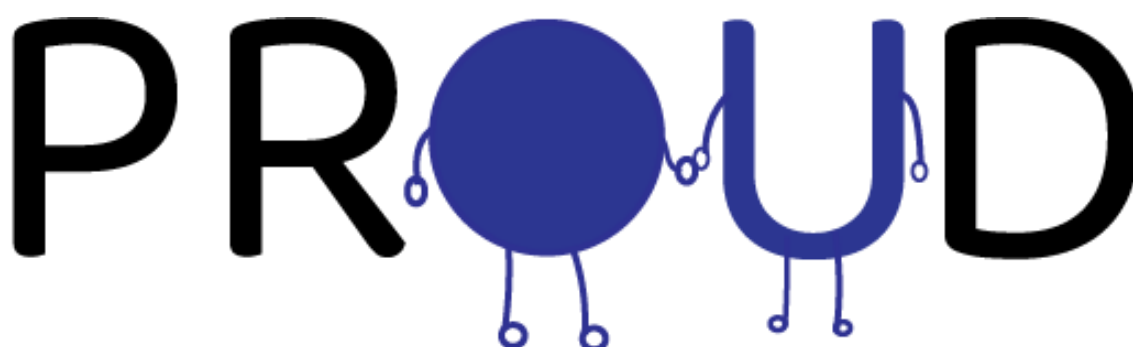
- w. Megelőző intézkedéseket a munkahelyi zaklatás és a kiégés elkerülésére.
- x. Támogatást a változás folyamatainak kezeléséhez.
- y. A feladatok, funkciók és szerepek tisztázását és feldolgozását.
- z. Támogatást az aktuális szakmai kérdésekkel kapcsolatos reflexiók és döntéshozatali folyamatokhoz.
- aa. Az összes válasz helyes



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

**Projekt címe: Szakszerű segítség a fiatal munkavállalóknak a
különbéle munkahelyi kihívások kezelésére**

Projekt száma: 2022-1-HU01-KA220-000086673



Professional aid 4 young workers facing diverse challenges at work



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

CÍM: Kiegészítő módszerek: Helyreállító (resztoratív) gyakorlatok és szupervízió

BEVEZETÉS / A MODUL CÉLJA:

Ez a melléklet olyan két módszert mutat be a mentoroknak, melyeket a gyakorlatba is alkalmaznak a munkahelyeken, mégpedig a helyreállító (resztoratív) gyakorlatokat és a felügyeletet. A módszerek alkalmazása minősített szakértő/asszisztens bevonását feltételezi, de egyes részeik viszonylag könnyen átemelhetők a fiatal munkavállalókat megcélzó mentorálási gyakorlatba is.

KULCSSZAVAK

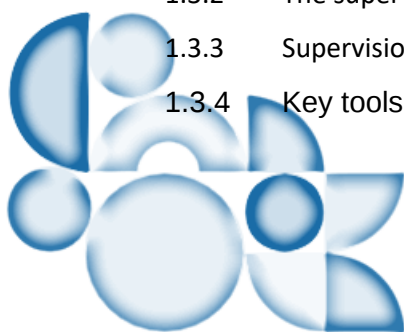
Helyreállító gyakorlatok, kommunikáció, tanácsadás, reziliencia, (ön)reflexió, erőszakmentes kommunikáció, konfliktuskezelés, helyreállító körök, moderált párbeszéd

TANULÁSI CÉLOK

Modern, népszerű módszerek megismerése, melyeknek bizonyos részei viszonylag könnyen átemelhetők a mentorálási gyakorlatba.

Tartalom

1.1	Bevezetés	3
1.2	Általános bevezetés a helyreállító gyakorlatokhoz	3
1.2.1	Mit jelent a helyreállító gyakorlat?	3
1.2.2	Restorative practices at the workplace	5
1.3	About supervision in general	5
1.3.1	What happens during supervision – the practical implementation of supervision ..	6
1.3.2	The supervisor.....	6
1.3.3	Supervision work	7
1.3.4	Key tools in supervision.....	9



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

1.3.5	Contracting	9
1.3.6	Using supervision in organisations to help young people	10
1.3.7	Internal or external supervision?	10
1.4	Összefoglalás	12
1.5	HIVATKOZÁSOK	12

1.1 Bevezetés

A melléklet két olyan támogató módszert mutat be, amelyek segíthetnek a munkahelyi konfliktusok megelőzésében vagy kezelésében. A mentorok számára hasznos lehet, ha az egészséges munkakörnyezet megteremtése vagy helyreállítása érdekében ezeknek a módszereknek az alkalmazását ajánlja. A **helyreállító (resztoratív) gyakorlatok** segítenek megoldani a munkatársak között fennálló problémákat, a **felügyelet (szupervízió)** pedig segít olyan szakmai kommunikációs kultúrát kialakítani, amelyben az ilyen a konfliktusok kialakulása megelőzhető.

1.2 Általános bevezetés a helyreállító gyakorlatokhoz

A munkahelyi súrlódások gyakori oka a különböző generációkhoz tartozó munkavállalók összeférhetetlensége. Ha ezeket a konfliktusokat nem sikerül megoldani, könnyen eszkalálódhatnak. A normák megsértése gyakori kiváltó ok. Például: A fiatal munkavállaló nincs tisztában a munkahelyi szabályokkal, így nem tájékoztatja a munkáltatót, hogy betegség miatt nem megy be. A munkáltató nyilván bosszús, mert közeleg egy határidő, és szüksége lenne az illetőre egy projektben. Felhívja tehát, és dühösen emlékezteti a határidőre. A fiatal szakember erre mérges lesz, mert nem érti, mit zsarnokoskodik vele a főnök, mikor ő magas lázzal fekszik az ágyban. Haragos válasza még jobban felhergeli a felettesét. Ördögi kör alakul ki.

1.2.1 Mit jelent a helyreállító gyakorlat?

A helyreállító gyakorlatok a felügyelethez hasonló támogató módszerek, de azzal ellentétben a már fennálló problémák kezelésére szolgálnak, céljuk pedig az emberi kapcsolatok helyreállítása, és a jövőbeli konfliktusok megelőzése.

A helyreállítás lényege az, hogy a normákat megsértő személyt nem büntetik meg, illetve nem zárják ki a problémamegoldás folyamatából. A konfliktust a folyamatban részt vevő valamennyi érintett fél (aki megsértette a másikat, az áldozat és esetleg mások is) együtt próbálja megoldani. Aki megbántotta a másikat, az láthatja és érezheti tettei súlyosságát, és lehetősége van arra, hogy együtt érezzen az áldozattal. Ez azért fontos, mert így csökken a valószínűsége annak, hogy az illető ismét elköveti ugyanazt a magatartási hibát, míg a megbántott fél megbocsátást gyakorolhat. Fontos, hogy a helyreállításban minden érintett félnek részt kell vennie, és profi (és jól felkészült) moderátornak kell vezetnie.



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

A módszer hatékonyságának az a titka, hogy minden résztvevő egyenlő mértékben vesz részt a döntés(ek) meghozatalában, az így létrehozott megoldás pedig valódi kárpótlást jelent mindenki számára. A normákat megsértő személy nem lesz megbélyegezve, az áldozat pedig olyan kompenzációt kap, amelyet valószínűleg képes lesz elfogadni, hiszen ő is részt vett az erről szóló megbeszélésen, és egyetértett az eredményével.

A helyreállító gyakorlatokat leginkább az iskolákban alkalmazzák, de egyre elterjedtebbek a munkahelyi konfliktusok kezelésében is. A helyreállító gyakorlatok munkahelyi alkalmazása nyomán „a szervezetek egészségesebb és produktívabb légkört teremthetnek, elősegítve a tiszteletteljes párbeszédet, és javítva a kommunikációt és a kölcsönös megértést.” (Pathways to Restorative Communities)

A helyreállító gyakorlatok szakaszai

- A keretrendszer bemutatása: nagyon fontos, hogy minden résztvevő a kezdet kezdetétől ismerje a folyamatot, a keretrendszert és a szabályokat.
- A tények megbeszélése és a helyzet vizsgálata különböző nézőpontokból: ebben a szakaszban érdemes az eseményeket pontosan úgy leírni, ahogyan azok megtörténtek, kerülve az ítélezést, a túlzásokat vagy a feltételezéseket (vagyis ne mondjuk meg az embereknek, hogyan érezzenek vagy mit gondoljanak). Mondandónk alanya lehetőleg az „én” legyen.
- A cselekvés okainak és hatásainak felismerése és megértése, az érzelmek kifejezése.
- A jóvátétel (a szükségletek kielégítése és a károk helyreállítása) és egy kölcsönösen elfogadható megállapodás kidolgozása: ennek során egy megállapodást kell létrehozni (amelyet a felek aláírnak, amennyiben írásban készül). A szerződés létrehozásakor érdemes figyelembe venni a SMART(ER) célkitűzéseket/megállapodásokat,

melyek a következők:

- S=specific (specifikus)
- M=measurable (mérhető)
- A=achievable (megvalósítható)
- R=relevant (releváns)
- T=time-bound (határidővel lehatárolt)
- E=evaluated (értékelt)
- R=reviewed (felülvizsgált)

A szerződés feltételeinek be nem tartása következményekkel jár (ez is szerepel a megállapodásban).

- Zárás

Ajánlott a következő kérdéseket feltenni:

- Mi történt?



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

- Mit gondoltál az adott időpontban?
- Mit gondolsz azóta?
- Kire volt hatással, amit tettél? Milyen módon?
- Véleményed szerint mit kell tenned, hogy helyrehozd a dolgokat?
- Számodra mi volt a legnehezebb?

1.2.2 Helyreállító (resztoratív) gyakorlatok a munkahelyen

Számos helyreállító gyakorlat alkalmazható a munkahelyeken, de talán a két leghasznosabb a helyreállító körök és a segített párbeszéd.

Helyreállító (resztoratív) körök a munkában

A székeket a teremben kör alakban kell elhelyezni (a kör közepén ne legyen semmi). A facilitátor és az összes (közvetlenül vagy közvetve) érintett tag egymással szemben ül (szükség esetén ülőalkalmatosságokkal).

Az első lépés az, hogy minden résztvevő meghatározza, megismerje és elfogadja a gyakorlat szabályait. Nagyon fontos az alkalom céljának meghatározása is. De ez egy bizonyos szakaszban moderált párbeszéddé is válhat.

Ezután a csoportnak a moderátor feltesz egy kérdést, és minden tagnak (egyenként) lehetősége van arra, hogy elmondja válaszát. A folyamatban van egy „beszélő tárgy” (ez bármi lehet), és ezt a tárgyat körbeadják. A beszélő tárgynak kettős szerepe van: akinél ez a tárgy van, az beszél, míg a többiek hallgatják.

Ha a résztvevőknek nincs szükségük további „körökre”, akkor a kör végén közösen kialakítanak egy kölcsönösen elfogadható megállapodást.

Amennyiben a rendelkezésre álló idő nem volt elegendő a konszenzus eléréséhez, a résztvevők megállapodnak a következő ilyen esemény időpontjában.

Segített párbeszéd a munkában

A fő különbség a helyreállító körök és a munkahelyi segített párbeszéd között az, hogy a párbeszéd nem feltétlenül egy körben zajlik, és kevésbé formális.

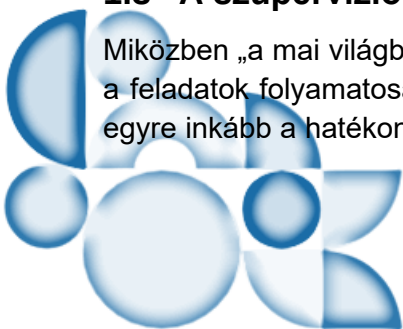
A fő célja, hogy segítse a résztvevőket abban, hogy „leküzdjék a kommunikációs akadályokat, és produktív beszélgetésbe kezdjenek a kölcsönös érdeklődésre számot tartó kérdésekről”.

(James Madison University, Facilitated Dialogue)

1.3 A szupervízióról általában

Miközben „a mai világban a munkakörnyezetünk fő kihívása az, hogy a munkakörülmények és a feladatok folyamatosan változnak és egyre összetettebbé válnak, a szakmai kommunikáció egyre inkább a hatékony együttműködés alapjává válik. Ha a kommunikáció nem hatékony, az

Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.



elkötelezettség és a megbízhatóság hiánya a munkahelyi kapcsolatok és a munkafolyamatok megszakadásához vezet, így a csapat nem tudja elérni céljait” (ECVision 2015), bármilyen nagy is a szakmai tudása.

A szupervízió rendkívül hasznos módja e nehézségek leküzdésének. A szupervízió a tanácsadás egy formája és megközelítése. Célja sokrétű: a szakmai személyiség ápolása és karbantartása, a szakmai stagnálás feldolgozása, a szakmai önismeret fejlesztése, a vakfoltok feltárása. Egyik fontos jellemzője, hogy mindig folyamat, azaz több ülésből áll. Alapja az egyes ülések közötti belső történések, a felismerések elmélyítése, tudatosítása, az ülések során kialakuló felnőttkori tanulás.

Mit jelent a komplex felnőttkori tanulás? Azt jelenti, hogy nem csak a fejünket töltjük meg új ismeretekkel és ötletekkel, hanem egész személyiségünkkel, beleértve az érzelmeinket is, részt veszünk a tanulás és a fejlődés folyamatában. Ez az alapja a reflexiónak és az önreflexiónak, amelyek a hatékony szupervízió - és a sikeres élet - alapkészségei!

A szupervíziót azt követően találták ki, hogy felismerték: aki emberekkel dolgozik, azt előbb-utóbb megterhelik az emberi kapcsolatok nehézségei és kiszámíthatatlansága.

A képzési rendszerek - bár országonként eltérőek - még mindig a kognitív ismeretekre és a konkrét gyakorlati készségekre összpontosítanak, például a szakmunkásképzésre. Ez a duális képzés fókuszpontja és célja, amely szintén nemzetközi gyakorlattá vált a közép- és felsőoktatásban, azaz a választott terület gyakorlásához szükséges elméleti és gyakorlati ismeretek elsajátítása.

1.3.1 Mi történik a szupervízió során - a szupervízió gyakorlati megvalósítása

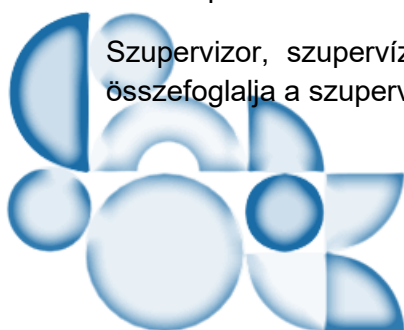
A hatékony szupervízióról általánosan elfogadott szakmai nézet szerint a szupervíziót egy szervezeten kívüli szupervízor felügyelete mellett végzik, bár a különböző országokban eltérő kultúrák és nézetek vannak. A Hofstede-tanulmányok szerint a nagy hatalmi távolsággal rendelkező kultúrákban mindig a külső, képzett, a szervezeti vezetéstől (hatalomtól) független szupervízor alkalmazása a legmegfelelőbb és leghatékonyabb.

1.3.2 A szupervízor

A szupervízió önálló szakma (hivatás), amelyre jellemzően posztgraduális képzéssel készítenek fel. A kétéves képzésbe a megfelelő előzetes munkatapasztalat megszerzése után lehet bekapcsolódni.

Az európai minimumkövetelményekről itt olvashat: <https://anse.eu/about-anse/standards>.

Szupervízor, szupervízió és coach, coaching - ezek nem ugyanazok. Az alábbi táblázat összefoglalja a szupervízió és a coaching közötti legfontosabb különbségeket.



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

	Szupervízió	Coaching
Célok	Önismeret, önreflexió, szakmai öntudat fejlesztése	Fejlesztés a szerződés tárgyát képező területen (pl. visszajelzés, időgazdálkodás)
Fókuszpont	Megértés, önismeret, belátás	Fejlesztés egy célzott területen
Eredmények	Váltás*	Cselekvés
Metafora	Tréner partner, szabad levegő	Tréner, tornaterem
Munkaterület	Szakmai személyiség	Szakmai és privát személyiség
Munkamódszer	Egyéni, csoport-, csapatmunka	Egyéni, csoport-, csapatmunka

**A váltás eredménye a belső erő növekedése, ami azt eredményezi, hogy a hatékonyság és az eredményesség nem csökken, vagy csak kis mértékben, vagy javul a változások során, azaz nagyobb a személyes műveletekben a reziliencia.*

1.3.3 A szupervíziós munka

Munkamódszerek

Szupervízió végezhető

- egyénileg
- csoportosan
- csapatban.

A szupervíziós folyamat résztvevői a szupervízor és a szupervizált kliens(ek).

Csoportos szupervízióról akkor beszélünk, ha a résztvevők nem ismerik egymást (pl. különböző szervezetekben, vagy egy nagy szervezet különböző osztályain vagy területein dolgoznak), és nincs napi munkakapcsolatuk vagy egymástól való függőségük.

A csapat olyan emberek közössége, akik állandóan (vagy ideiglenesen) ugyanazon cél érdekében dolgoznak együtt, pl. egy projektben, az ilyen csapatoknak csapat-szupervíziót adunk.

Fontos különbséget tenni a csoport- és a csapat-szupervízió között, mert az egyéb kapcsolatok meglététől és jellegétől függően teljesen más mélységű munkára, más bizalmi szintre és más felmerülő problémákra lehet számítani.



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

Csoportban vagy csapatban maximum 7-9 ember tud sikeresen együtt dolgozni. Nagyobb létszám esetén ajánlott egy delegált facilitátor*.

*vezetés helyett a kísérés kifejezést használjuk, mivel a szupervízió a résztvevők közötti egyenlő együttműködésen alapul, a szerepektől (résztvevő, azaz szupervizált kliens, szupervizor) függően eltérő feladatokkal és felelősséggel.

Eset

A szupervíziós munka mindig konkrét történezből indul ki, és a konkrétumot nyitja ki az általános, a meta-szintek felé (ebben a szakaszban történik tárgyi, kognitív szintű tanulás is), és ehhez a konkrétéhoz csatol vissza az esetfeldolgozás végén.

Azért fontos a konkrét történet, mert az teszi lehetővé a mély, érzelmi tanulás, az elmozdulás megszületését. Enélkül “okos emberek beszélgetése” zajlana, aminek kétségkívül megvan a hatása, jelentősége, ám a szupervízióban ennél többet szeretnénk!

Úgy is szoktunk fogalmazni, hogy az “ott és akkor”-ral, azaz a konkrét történettel dolgozunk az “itt és most”-ban, a szupervízió lélektani terében, az eredményes jövőért.

Milyen témák lehetnek szupervíziós esetek?

- szakmai identitás kérdései: én és a munkám
- a hatalomhoz való viszony: én és a főnököm
- az együttműködés kérdései: én és a kollégám
- a szolgáltatói attitűd kérdései: én és az ügyfél (a társosztály munkatársa)

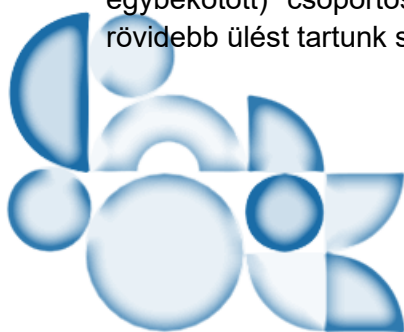
Esetfeldolgozás – a szupervíziós ülés

A szupervíziós ülés 3 fő részből áll:

- reflektálás az előző alkalmakra (az első alkalommal a kapcsolati szerződés megkötésére kerül sor; a következő alkalmakkal történik az előző alkalmakra való reflektálás, pl. a “mi zajlott le benned?” kérdés mentén)
- esetfeldolgozás (esetismertetés, esetválasztás, eset feldolgozása)
- zárás, reflektálás a feldolgozásra, felismerések, felnőtt tanulás tudatosítása

Az egyéni ülések jellemzően 50-60 percesek, a csoport és csapat ülések 2 akadémiai óra időtartamúak, azaz 90 percesek.

A különböző országokban az a gyakorlat, hogy egy (90 perces) vagy két (rövid szünettel egybekötött) csoportos vagy csapat-szupervíziót tartanak. Magyarországon általában két rövidebb ülést tartunk szünettel.



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

A folyamat lehetőleg legalább 5 ülésből áll, jellemzőbb (és hatékonyabb) a 7 vagy 9 ülésből álló folyamat. Az ülések gyakorisága lehet kétheti vagy havi, a résztvevők igényeitől és lehetőségeitől függően*.

** A régebbi (2005-2007) gyakorlat szerint a csapat- és csoportszupervízióban célszerű a havi 1 alkalom; a felgyorsult világ tapasztalatai azt mutatják, hogy a felnőtt tanulás megszületéséhez, az igazi elmozdulás eléréséhez indokolt az ülések gyakoribb szervezése. Bevált a 2 heti gyakoriság.*

1.3.4 A legfontosabb eszközök a szupervízióban

A szupervízió legfontosabb eszköze az egyenrangú szakemberek dialógusa. Ezen dialógus jellemzői:

- kíváncsiság, érdeklődés, a másik megértésének mély szándéka, vágya
- ítéletmentesség, kölcsönös tisztelet,
- tanácsadás mellőzése,
- a felelősségvállalás, és
- annak elfogadása, hogy másképp látjuk, értelmezzük a valóságot.

A dialógus eszközei az elmozdulást, nézőpontváltást segítő kérdés, a visszatükrözés, a rendszeres reflektálás saját magunkra, másokra és a folyamatra, a folyamatban megéltre.

A szupervízor ezen kívül alkalmazhat minden olyan technikát, amely a szupervizált kliens(ek) fejlődését szolgálja, segíti, és amelyet a szakember biztonsággal használ.

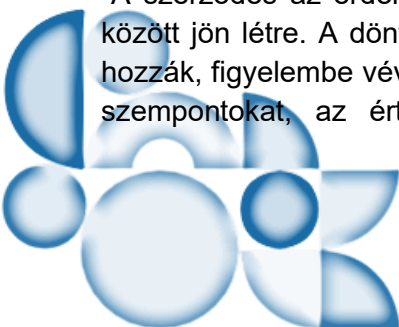
Ilyen eszközök lehetnek például rajzos feladatok, pszichodramatikus elemek (pl. életed tortája; aktuális helyzet és vágyott helyzet rajzos megjelenítése; szerepcsere alkalmazása; belső hang technika).

1.3.5 Szerződéskötés

Ahogy már fentebb említettük, a szupervízor általában a szervezeten kívüli személy, és ebben az esetben a szupervíziós munka szerződéskötéssel kezdődik. A szerződéskötés két szintje a következő:

- a megbízó (szervezet erre jogosult vezetője) és a szupervízor jogi szerződést köt
- a szupervízor a szupervíziós folyamat elején a szupervizált kliens(ek)kel ún. **kapcsolati szerződést köt**, amely a folyamat részleteit (időkeretek, hiányzás, késés, kapcsolattartás) és a biztonságos kereteket (titoktartás, szupervízor és szupervizált kliens(ek) felelőssége), valamint a hatékony tanulási környezet megteremtésének feltételeit tartalmazza.

“A szerződés az érdemi résztvevők: a szupervízor, a szupervizált kliens(ek) és a szervezet között jön létre. A döntéseket a résztvevők szerepei, felelősségvállalása és elvárásai szerint hozzák, figyelembe véve a pénzügyi feltételeket, a titoktartás szabályait, a releváns szervezeti szempontokat, az értékelést és az eredményeket. A szerződéskötés egy egyértelmű



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

munkamegállapodást fektet le, meghatározva a szupervíziós/coaching kapcsolat kereteit, ami egyben a minőségbiztosítás alapja is.” (ECVision 2015)

1.3.6 A szupervízió alkalmazása a szervezetekben a fiatalok segítésére

Ami a fiatal munkavállalóknak nehézséget okoz a szervezetekben, az az egész szervezetnek, így a tapasztaltabb, idősebb munkavállalóknak is probléma. Egyszerű, szinte elcsépett hasonlattal élve: minden éremnek két oldala van.

A szervezetek működésében tehát a fiatalok nehézségei a teljes szervezet nehézségeit jelzik. Gyakran hallani olyan kijelentést vezetőktől, hogy “nem veszek föl több x év alatti embert”. Ezek a vezetők nem gondolnak bele, hogy az idő előrehaladtával bizony ez a korosztály – a mindenkor fiatalok – lesznek azok, akik közül új munkatársat lehet választani. Mi hát a megoldás? Mind a fiatalok, mind az idősebb munkavállalók támogatása, segítése az együttműködésben – és erre a szupervízió kiválóan alkalmas fejlesztési munkaforma.

A szupervízió arra is alkalmas, hogy segítse a szervezetet és a vezetőket a felmerülő problémák meglátásában és megértésében, valamint a változás, illetve a változás és fejlődés folyamatának támogatásában.

1.3.7 Belső vagy külső szupervízió?

Amint fentebb említettük, a szupervízió európai megközelítése szerint a szupervízor egy külső szakember, akinek a szervezeten belül nincs felügyeleti vagy adminisztratív szerepe, illetve hatásköre. Ez a megközelítés biztosítja a teljes pártatlanságot és függetlenséget, valamint a folyamatba vetett teljes bizalom légkörét. (Ismerve egy új munkavállaló kiválasztásának és képzésének költségeit, a külső szupervízor általi szupervízió biztosítása elhanyagolható költség a munkavállaló lecseréléséhez képest, és akkor is, ha a cél „csak” a rejtett tartalékok kiaknázása és a szervezet hatékonyságának növelése.)

A szakmai ajánlás tehát a külső szupervízió rendszeres alkalmazása. Túl azon, amit a modul fenti részében a szupervízió hatásairól leírtunk, a szervezeti kultúrát áthatja az egymás megértésére való törekvés szelleme, a szupervízió világos kommunikációjával és érzékenyebb nyelvezetével. Mindez metaszintű hatással van a szervezet működésére, a szereplők közötti együttműködésre, a szervezet kultúrájára.

A szupervízorok, a fiatalok tapasztalatai, amit a munka világában sokat kritizálnak és amit sok kihívás ér, megnyílnak és megerősödnek a szupervíziós folyamatban. A jelenlegi vállalati kultúra által formált hamis önképen alapuló, nem megfelelő önértékelés - vagy akár túlzott alárendeltség - kezd átfordulni egy realitásabb önismereten és önképen alapuló érettségbe.

Mit jelent az érettebb működés? Íme néhány példa:

- az alkalmazottak könnyebben fogalmazzák meg valódi igényeiket
- megmondják, ha nem értenek valamit, mernek kérdezni
- a nehéz helyzetekből nem menekülnek ki, hanem elviselik azokat



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

Szupervíziós technikák egyéni és belső használatra

Ezeket a kérdéseket rendszeresen feltehetjük - és fel is kell tennünk magunknak.

- Miért választottam ezt a munkát, és mi tart itt?
- Mitől vagyok fáradt? Mi hoz jó hangulatba, mi ad lendületet, energiát?
- Mi a munkámban a legkönnyebb, és mi a legnehezebb?
- Mi a hobbim? Van rá elég időm és energiám?
- Mit teszek magamért, az egészségemért? Hogyan tartom magam életben?
- Milyen problémákat hurcolok? Hogy érzem magam a világban?
- Van olyan valaki, akivel meg tudom beszélni a munkahelyi problémáimat? Milyen gyakran?

A válaszaink tükröt tartanak, megmutatják, hogy van-e valami, amit meg kellene tennünk, amin változtathatunk. Ha van, akkor nagy valószínűséggel el tudjuk dönteni, hogy képesek vagyunk-e egyedül is változtatni, vagy segítségre van szükségünk.

Ha segítségre van szükségünk, bátran kérjünk segítséget. Ahogy sokan írták: a segítségkérés képessége nem a gyengeség, hanem az erő jele.



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

1.4 Összefoglalás

Az Útmutatónak ebben a részében olyan módszereket mutattunk be, amelyek egy része viszonylag könnyen beépíthető a fiatal munkavállalókkal való mentorálás folyamatába.

A resztoratív (helyreállító) gyakorlatokat gyakran használják konfliktuskezelésre, és erőszakmentes kommunikáción alapulnak, mert nem bűnbakot keresnek, hanem olyan megoldást akarnak találni, amely mindenki számára működik, és minden érintettet bevon a folyamatba.

A két leghasznosabb resztoratív gyakorlat a munkahelyen a következő: resztoratív körök és a segített párbeszéd.

A szupervízió a tanácsadás egy formája, szemléletmódja és céljai: a szakmai személyiség ápolása és fenntartása, a szakmai stagnálás feldolgozása, a szakmai önismeret fejlesztése, a vakfoltok feltárása.

1.5 HIVATKOZÁSOK

Fellegi, B., Szegő, D., (2010). Kézikönyv békítőkörök facilitációjához. *Peacemaking Circles in Europe*. project number JUST/2010/JPEN/AG/1609 [utolsó letöltés 08.08.2023.]

The Conflict Center. (2018). Restorative Conversations. [online] Elérhetősége: <https://conflictcenter.org/restorative-conversations/> [utolsó letöltés 08.08.2023.]

Konszenzus Alapítvány Budapesti Szervezete. (2021). *Konfliktuskezelés/ A resztoratív gyakorlatok elméleti háttere*. [online] Elérhetősége: https://konszenzus.org/wp-content/uploads/AVR/lecke6_lap1.html [utolsó letöltés 08.08.2023.]

Michigan State University Office of Student Support and Accountability. (2023). *Restorative Questions*. [online] Elérhetősége: <https://ossa.msu.edu/restorative-justice/restorative-questions> [utolsó letöltés 08.08.2023.]

Pentelei Mentálhigiénés Általános Iskola, Szakképző Iskola és Gimnázium. (2019). *Resztoratív Konfliktuskezelés*. [online] Elérhetősége: <https://penteleiszakkepzo.hu/penteleiseg/resztorativ-szemlelet/> [utolsó letöltés 08.08.2023.]

Pollack Peacebuilding systems. (2022). Workplace Restorative Practices. [online] Elérhetősége: <https://pollackpeacebuilding.com/restorative-practices-for-the-workplace/> [utolsó letöltés 08.08.2023.]

James Madison University Office of Student Support and Accountability. (2023). *Facilitated Dialogue*. [online] Elérhetősége: <https://www.jmu.edu/osarp/restorative/facilitated-dialogue.shtml> [utolsó letöltés 09.08.2023.]

Noisebridge. (2022). Restorative Communication. [online] Elérhetősége: https://www.noisebridge.net/wiki/Restorative_Communication [utolsó letöltés 08.08.2023.]



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.

Drippey-Dévai, J. (2019). Sikeres konfliktuskezelés – resztoratív technikák az iskolában. *Mindset pszichológia* [online] Elérhetősége: <https://mindsetpszichologia.hu/sikeres-konfliktuskezeles-resztorativ-technikak-az-iskolaban> [utolsó letöltés 08.08.2023.]

Pathways to Restorative Communities. (2023). *Building Community. Repairing Harm.* [online] Elérhetősége: <https://www.pathways2rc.com/news/2021/7/20/restorative-practices-in-the-workplace> [utolsó letöltés 01.06.2023.]

ECVision. (2015). *A European Glossary of Supervision and Coaching.* [online] Elérhetősége: https://anse.at/wp-content/uploads/2020/12/Att-2_ECVision_Glossary.pdf [utolsó letöltés 08.08.2023.]



Ez a projekt az Európai Unió támogatásával jött létre. A kiadvány tartalma kizárólag a szerzők véleményét tükrözi, ami nem feltétlenül egyezik az Európai Unió illetve az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) álláspontjával. A kiadvány tartalmáért az Európai Unió illetve az EACEA semmilyen módon nem tehető felelőssé.