

# Együttműködési kompetenciák

© HENKEY István

SZTE ÁJK Munkaügyi Kapcsolatok és Társadalombiztosítási Képzések  
Intézete, Szeged

[henkey@menedzsment.eu](mailto:henkey@menedzsment.eu)

Vajon feltettük már magunknak, vagy kapcsolatainknak a következő kérdéseket? Napjaink munkahelyeinek, de a korábbiaknak is, emellett az élet valamennyi területén is igaz- alapvető és döntő fontosságú kérdése: hogyan lehet jól együttműködni, hogyan lehet a kapcsolatok működése harmonikus az élet különböző dimenzióiban, a többnyire közösen megoldandó feladatok magas hozamának érdekében?

Milyen életstratégiát kövessünk mind – a felnőttek világát alapvetően alakító – a munkahelyeken, mind a társas kapcsolatokban? Hogyan előzzük meg, vagy hogyan menedzseljük – napjaink világában szükségszerűen jelenlévő – konfliktusokat úgy, hogy annak kimenetele win-win (győztes-győztes) legyen? Miért fontos az optimális arousal (a szervezet izgalmi és éberségi állapota) szint saját magunknak és környezetünknek, mit jelent a stressz-menedzsment? Miért együttműködési kompetencia<sup>1</sup> a helyes időgazdálkodás és a kérdezés művészete? Lehet-e együttműködni úgy, hogy nem ismerjük önmagunkat és magunknak másokra gyakorolt hatását? Segít-e a bizalom kiépítése – és milyen veszélyeket hordoz – az együttműködés megalapozásában és segít-e az első találkozás benyomás az együttműködés gyorsításában?

Vajon megtaláltuk a válaszokat – és sikeresen alkalmazzuk is azokat – mi, akik már évek óta a munka világában tevékenykedünk?

De mi van a pályakezdőkkel, az életük első munkahelyére indulókkal? Készen állnak arra, hogy képesek legyenek a célt –kapcsolataik harmonikus működését elérni?

A Szegedi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Karának Munkaügyi Kapcsolatok és Társadalombiztosítási Képzések Intézete arra a megállapításra jutott, bár lehetnek ismereteik a végzős mesterszakos hallgatóknak e témáról, esetleges tapasztalataik korábbi munkahelyi gyakorlatokból, de biztosan további segítséget fog adni a mindenkorai munkahelyi beilleszkedéshez (de az élet egyéb területeihez is) egy célirányos kurzus. Ezért 2012 őszén „Együttműködési kompetenciák” címen szemináriumot hirdetett a végzős mesterszakos hallgatók számára.

A kurzus szükségességét korábbi személyes tapasztalatok, a munka világának és változásainak innovációs szükséglete is inspirálta. A kurzus felépítése a 1. ábrán bemutatott „cél – stratégia – taktika” rendszert követte. Célként a kapcsolatok harmonikus működését fogalmazzuk meg az élet különböző (család, társ, barátok, ismerősök, munkatársak, különféle közösségek, de akár idegenek is) dimenzióiban.

Tudjuk, hogy a cél elérésének mikéntje, hogyanja, a célhoz vezető út a stratégia, Úgy gondoljuk, hogy a kapcsolatok harmonikus működéséhez az együttműködésen keresztül vezet az út, tehát stratégiánk az együttműködés kialakítása és folyamatos fejlesztése –akár a KAIZEN, vagy más fejlesztési filozófiát alkalmazva- a kapcsolati dimenziókban.

<sup>1</sup> Tudatosan a kompetencia kifejezést használom a képesség illetve készség helyett motivációként, arra, hogy mindenki az ismeretek legmagasabb minőségi fokozatára törekedjen.

Ezt a stratégiát különféle együttműködési kompetenciák (mint taktikai módszerek) aktuális, az adott helyhez, időhöz, szituációhoz, környezeti körülményhez, szereplőkhöz igazodó portfoliója (megfelelő kombinációja) segíti.

1. ábra. Cél – stratégia – taktika meghatározása a kapcsolatok harmonikus működéséhez



A kurzus során –tekintettel lévén a rendelkezésre álló időkeretre és óraszámra is- a most röviden ismertetésre kerülő alapvető együttműködési kompetenciákkal -mint taktikai módszerekkel az együttműködési stratégia megvalósításának segítségére-foglalkoztunk:

### *Emocionális intelligencia – együttműködési kompetencia, mint első és döntő az egyenlők között*

Daniel Goleman (1997) vezette be a fogalmat és fogalmazta meg, hogy a siker, a sikeres együttműködés egyik nagyon fontos titka a fejlett érzelmi agyműködés, ami kibővíti a hagyományos értelemben vett intellektuális intelligenciát.

Azért, mert az érzelmi intelligencia egyrészt képesség arra, hogy felismerjük és megfelelően kezeljük a saját érzelmeinket és mások érzelmeit, másrészt, segítségével elég jól megismerhetjük magunk és mások érzelmvilágát ahhoz, hogy

a kapcsolatok adott céljainak megvalósítására készítssük az embereket. Az EQ (érzelmi intelligencia) Goleman (1997) szerint a 2. ábrán látható elemekből épül fel.

2. ábra. Az érzelmi intelligencia összetevői

Öntudat + Önirányítás + Önmotiváció =  
= **Önmagunk tudata!**



Empátia + Kapcsolatteremtés =  
= **A többi emberhez való viszony!**



Forrás: Goleman (1997)

A kurzuson nagy hangsúlyt fektettünk az öntudat/önismeret finomítására, számos teszt segítette a hallgatókat, hogy részletes önismereti képet kapjanak magukról. Az EQ tesztek után megismerték jelenlegi érzelmi intelligencia szintjüket, majd motivációs tesztek segítségével alapvető motivációs irányultságukat, Belbin (2003) teszt segítségével csapattag-jellemzőiket. Tesztek segítettek megismertetni a hallgatókkal, milyen a bizalmuk mások iránt, hogyan kezelik a változásokat, milyen a felelősségtudatuk, a teljesítőképességük, milyennek látják őket mások, hogyan gazdálkodnak az idővel.

Mindezek alapján a szemeszter végére képesek voltak elkészíteni egy korrekt személyiség-profil magukról, meghatározni erősségeiket és fejlesztendő területeiket. Mindez kiváló alap, hogy érzelmi intelligenciájukat folyamatosan fejlesszék (Goleman (1997) szerint az érzelmi intelligencia fejleszthető érzelmi fogékonyság) és hatékony empátiára, kapcsolatteremtésre legyenek képesek, így segítve az együttműködés stratégiáját.

## *TIT FOR TAT<sup>2</sup> módszer – együttműködési kompetencia*

A TIT FOR TAT módszerről Marosán (2000) írt, bemutatva Robert Axelrod amerikai matematikus 1979.-ben meghirdetett versenyét, amely arra kereste a választ – számítógépes programok segítségével-, hogy melyik az a módszer (taktika vagy akár stratégia), amelyekkel sikeres kapcsolatok alakíthatók ki. A versenyt – kétféle szisztémában (körverseny és egyenes kiesésesben) – a TIT FOR TAT nevet viselő program nyerte, amely a következő alapszabályokat követte:

- Légy bizalommal! Azaz, bármilyen kapcsolat kialakításakor az első lépésben előlegezd meg a bizalmat.
- Légy együttműködő! Azaz, az együttműködésre soha nem válaszolj csalással.

<sup>2</sup> TIT FOR TAT egy kifejezés, jelentése: szemel szemért, fogat fogért.

- Légy provokálható! Azaz, ha becsaptak, azonnal reagálj rá, ne hagy szó nélkül.
- Légy felejtő! Azaz, válaszd a téged ért sérelmekre soha ne legyen megtorló, mert nem a büntetés, hanem a kapcsolat fel- és megújítása cél.
- Légy kiismerhető! Azaz, akikkel kapcsolatba kerülünk, hamar és egyértelműen megértsék, milyen gyakorlati elvek vezetik viselkedésünket.

A TIT FOR TAT módszer óriási előnye és jelentősége, hogy mindig együttműködésre készítette partnereit, nem legyőzni akarta a másikat, hanem kölcsönösen előnyös kapcsolatokra törekedett.

### *A bizalom kiépítése – együttműködési kompetencia*

Nyilván elfogadható a TIT FOR TAT első alapszabálya, miszerint: „Légy bizalommal!”, ám a bizalom kérdése nagyon kényes téma. R. M. Kramer (2009) szerint soha nem lehetünk biztosak a másik ember motivációjában, szándékaiban, jellemében vagy jövőbeli cselekedeteiben. Ezért 2 dolgot tehetünk: vagy bízunk benne (ám ekkor kihasználhatók leszünk), vagy bizalmatlanok leszünk (lemondunk a bizalomban rejlő óriási előnyökről). A kétség árnyéka ott lebeg minden bizalomról szóló döntés fölött, de szerencsére sokat tehetünk azért, hogy e kétséget csökkentsük. Kramer (2009) szerint a következő alapszabályokat célszerű alkalmazni a bizalom körütekintő alkalmazására:

- Ismerjük meg magunkat! Azaz, vigyázzunk arra, hogy se a „lila köd effektust”, se az „antiszociális remete effektust” ne kövessük el.
- Kezdjük apró lépésekkel! Miután a bizalom elkerülhetetlenül kockázattal jár, fokozatosan építsük.
- Alkalmazzunk biztonsági záradékot! Azaz –paradox módon ugyan- a biztosítékok segíthetik, hogy nyugodtabban bízassunk másokban.
- Küldjünk erőteljes jelzéseket! Azaz, csökkentsük a bizalomrést, legyünk jóindulatúak, de ne balekok.
- Ismerjük meg a másik fél dilemmáját! Adjunk megerősítéseket másoknak, hogy bízzanak bennünk.
- Figyeljünk az emberek szerepére! Más a szerepe a hatalom birtokosának és más, akinek nincs hatalma.
- Maradjunk éberek! Ugyan kényes és pszichikailag kényelmetlen a bizalom felülvizsgálata, ám időnként szükséges.

A bizalom ily módon való kiépítése nagy segítséget jelenthet az együttműködéshez és a harmonikus kapcsolatok kiépítéséhez.

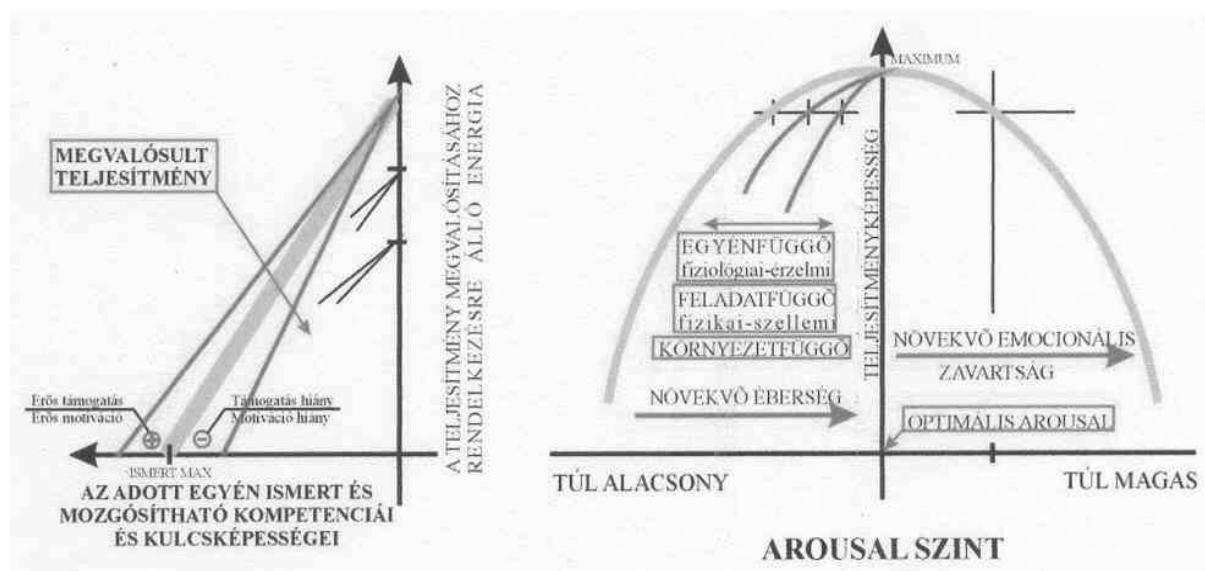
### *A stressz menedzselése – együttműködési kompetencia.*

Dr. Selye János munkásságából tudjuk, hogy amikor az embereknek vagy fizikai vagy a pszichológiai, vagy akár ezek szinergikus együttese által alkotott jólétüket veszélyeztető/megváltoztató eseményekkel szembesülnek, tulajdonképpen akkor beszélhetünk stresszről. Ezek az események a stresszorok. A stresszorok stressz helyzetbe hozzák az egyént és az egyénből reakciókat váltanak ki.

Dr. Selye János szerint ezek a reakciók lehetnek „hasznos” pozitív reakciók az ún. eustressz által, és lehetnek „káros” negatív reakciók a distressz által. E kettőt az optimális arousal (a tudat éberségi állapotát, készenléti állapotát jelentő) szint – lsd. 4. ábrát – válassza el és egyben mutatja hatásukat az egyén teljesítményére.

Nem szükséges különös magyarázat ahhoz, hogy az optimálistól eltérő arousal szint nem csupán az egyén teljesítményére van csökkentő befolyással, hanem erőteljes korrelációval befolyásolja az együttműködés minőségét.

3. ábra. Az optimális arousal szint és hatása a teljesítményre



Forrás: Henkey & Tóth (2005)

A stressz menedzselése, mint együttműködési kompetencia legfontosabb üzenete, hogy viselkedésünkkel ne legyünk mások káros, negatív stresszorai, sokkal inkább hasznos, pozitív stresszorok.

### *Konfliktus menedzsment – együttműködési kompetencia*

A konfliktusok a szervezeti élet elkerülhetetlen velejárói. Barlai Róbert és Kővágó György (2004) szerint a konfliktus akkor keletkezik, amikor egy személy vagy csoport úgy érzi, hogy egy másik személy vagy csoport valamely fontos kérdésben kifejtett erőfeszítéseit (pl. megoldási javaslatait) megghiúsítja. A konfliktusban a felek saját érdekeik érvényesítésére törekedve a másik fél érdekeit sértik.

Milyen konfliktusok lehetnek egy szervezetben? Neges, G. és R. Neges (1998) szerint:

4. ábra. Lehetséges konfliktushelyzetek



Forrás: Neges, G. & R. Neges (1998)

Milyen konfliktushelyzetek vannak? Barlai Róbert & Kővágó György (2004) szerint:

- Belső konfliktushelyzet. Akkor jön létre, ha az egyént vagy a csoport egészét önmagával ellentétes gondolatok gyötrik és esetleg saját értékrendje, meggyőződése vagy szokásrendszere ellenére cselekszik.
- Külső konfliktushelyzet. Egymástól kölcsönösen függő személyek, csoportok között akkor alakul ki, ha tudatosan eltérő célkitűzésük megszerzésére törekednek, amely csak egyiküké lehet.

Ebben a konfliktushelyzetben valamelyik fél biztosan, de általában mindkettő veszít, mégis van lehetőség a konfliktusok kezelésére, a win-win megoldás (Isd. 5. ábra) megtalálására.

5. ábra. A konfliktuskezelés várható eredményei

Konfliktuskezelés során várható eredmény  
(„A” és „B” résztvevő esetén)

Várható eredmény		„A”					
		++	+	0	-	--	
„B”	++	1	1	2	4	5	1. nem konfliktushelyzet, hanem kölcsönös együttműködés (mindkét fél nyer: „win – win”)
	+	1	1	2	5	4	2. nem konfliktushelyzet, hanem egyoldalú együttműködés (engedmények)
	0	2	2	3	6	6	3. nem kezelhető konfliktushelyzet (közömbös)
	-	4	5	6	7	7	4. kétoldalúan viselt konfliktushelyzet („nonzero sum game”)
	--	5	4	6	7	7	5. kétoldalúan viselt konfliktushelyzet („zero sum game”)
							6. egyoldalúan viselt konfliktushelyzet („nonzero sum game”)
							7. destruktív konfliktushelyzet (mindkét fél veszít: „lose – lose”)

(Forrás: Jeschke 1993, 6)

Jelmagyarázat:  
 ++ / -- : jelentős nyereség, illetve veszteség  
 + / - : csekély nyereség, illetve veszteség  
 0 : nincs eredmény

Forrás: Barlai & Kővágó (2004:131)

Az emberiség évezredek tapasztalata azt mutatja, hogy a konfliktusok keletkezése törvényszerű, nincs semmilyen használható módszer, hogy elkerüljük, túllépünk rajta, ez egyértelműen negatív jelenség. Ugyanakkor bizonyítható, hogy majd' mindig létezik win-win megoldás, ha tudatosan keressük.

A hallgatók a kurzus során olyan feladatokat kaptak, hogy a legkülönbébb konfliktushelyzetekben találják meg és alkalmazzák a win-win megoldásokat. Ez többnyire sikeresen megoldott feladat volt, s ez így segítette leendő együttműködésükre való felkészülést.

### *Időgazdálkodás – együttműködési kompetencia*

Az idő erőforrás. Ráadásul különleges erőforrás: mással nem (vagy csak nagyon körülményesen) helyettesíthető, nem raktározható erőforrás. Viszont demokratikus mindenkinek egyformán áll rendelkezésére, naponta 86400 másodperc mennyiségben. A mi dolgunk megtanulni, hogyan nyerjük ki a legtöbbet a tovatűnő visszahozhatatlanból.

Hol úszik el az idő?

- Munkahelyen a főnökre fordított idő
- Munkahelyen a rendszerre fordított idő
- Munkahelyen a személyes idő
- Külső tényezőkre fordított idő

Vannak időellenség viselkedések:

- A halogatás
- Ha felmentést találunk tétlenségünkre
- A megbánás. De nem feledjük: a tegnap az elmúlt éjszaka befejeződött!

Vannak időbolond szokások:

- A túlszervezett személy
- A túlbuzgó
- A tényleges időbolond

Vannak időrábló szokások, időrábló környezeti kihívások és van amikor mi saját magunk vagyunk a legnagyobb időráblói magunknak és kapcsolatainknak. Az időgazdálkodás, mint együttműködési kompetencia legfontosabb üzenete, hogy viselkedésünkkel ne legyünk időráblói, hiszen a helyes saját- és kapcsolati időgazdálkodásra számtalan lehetőség létezik.

## *IT együttműködési kompetencia*

Napjainkban szinte elképzelhetetlen egy munkahelyi környezet IT alkalmazása nélkül. Az IT a csoportmunka (groupware) területén prezentálja az elvárt együttműködési kompetenciákat.

A GW (groupware) olyan technológia, amelynek a célja az együttműködés, az ember-számítógép interakció támogatása digitális médiával, a szervezet fejlesztése érdekében.

GW alkalmazások: e-mail, naptár és ütemezés, együttműködő dokumentumkezelés, csoportos döntéstámogató rendszerek, konferencia rendszerek, audio/video meetingek, csoportos alkalmazásfejlesztés, workflow és projektmenedzsment.

Az IT, mint együttműködési kompetencia legfontosabb üzenete az, hogy kikerülhetetlen kényszerpálya, elsajátítása és alkalmazása nélkülözhetetlen a jelen és a jövő együttműködési kapcsolataiban.

## *Kommunikáció, a kérdésés művészete – együttműködési kompetencia.*

A helyes kommunikáció (értelmes, érthető és érdekes legyen), és a meghallgatás képessége mellett kikerülhetetlenül fontos együttműködési kompetencia a kérdésés művészete.

Fadem (2009) szerint a problémák megoldásához, a fejlődéshez, az innovációhoz, a célok eléréséhez, a hatékonysághoz kérdésekre van szükség. Azaz, kérdezni kell



és jól kell kérdezni! A kérdezés alapvető folyamata: mit tudunk, mit nem tudunk, mik a céljaink, mit kell tudnunk ahhoz, hogy céljainkat elérjük, kitől fogjuk megtudni, mit várunk az információtól, mit teszünk, ha megtudjuk a választ.

A kérdezési képességeinket –az együttműködés segítése céljából- fejleszteni kell! Azaz, gondoljuk át, hogy miért kérdezünk, gondoljuk át, hogy mit szándékozunk elérni! Melyek a jó kérdések?

- Amelyekre jó választ kapunk, így erősödik az összhang és az együttműködés
- A jó kérdés kritikus gondolkodás eredménye
- A kérdés kulcsa az aktuális helyzet megértése
- Fontos a jó kérdezési stílus.

A kérdezés művészete, mint együttműködési kompetencia segít abban, hogy a megfelelő kérdéseket tegyünk fel akkor, ha válaszokra van szükségünk, ha a vitaindítás a cél, ha közvetlen válaszokra vágyunk, ha egy fontos dedikált dologra koncentrálnunk, ha kapcsolatot szeretnénk kialakítani a válaszadóval, ha lehetőséget szeretnénk adni másoknak arra, hogy bekapcsolódjanak, kiteljesedhessenek a kommunikációban.

### *Az első benyomás – együttműködési kompetencia*

Miért fontos? Azért mert gyorsítani tudjuk az együttműködési folyamatok kialakítását, felépítését. Az első benyomás fókuszpontjai A. Demaris & V. White (2008) szerint:

- Hogyan érezzük magunkat?
- Mit érzünk a másik személy iránt?
- Mit érez a másik személy irántunk?
- Hogyan érzi magát a másik személy?

Ez utóbbi a legfontosabb, hiszen a pozitív első benyomás titka nem más, mint szem előtt tartani azt, hogy a másik fél hogyan érzi magát. Ez nem egyszerű, megfontolást és figyelmet igényel, egyfajta társas nagyvonalúságot. Lényege, hogy az első benyomás megfelelő alkalmazásakor a másik fél szükségleteit és érzéseit a magunké elé kell helyezni, ebben az egyben különbözik a kapcsolatok megfelelőségétől, ahok a kölcsönös igény kielégítés a cél.

A kurzus során ezekkel az együttműködési kompetenciákkal –mint taktikai módszerekkel- foglalkoztunk, úgy gondolva, hogy ezek (aktuális portfóliójuk) mindenképpen nélkülözhetetlenek az együttműködési stratégia helyes megvalósításához.

Tisztában vagyunk azzal, hogy nyilván vannak még más együttműködési kompetenciák is (mint taktikai módszerek), ezek beillesztése a rendszerbe a közeljövő feladata.

## Controlling

A szemeszter végén anonim kérdőív segítségével 47 hallgató mondta el véleményét a tárgyról. Az eredeti kérdőívek –a kézzel írt válaszokkal- megtalálhatók a SZTE ÁJK, Munkaügyi Kapcsolatok és Társadalombiztosítási Képzések Intézetében. Egy lényeges kérdés és – nem törekedve itt a teljességre – néhány válasz.

*„Összességében mennyire hasznosnak ítéli a tárgyat és miért? Ön szerint melyik témával kellene részletesebben foglalkozni és miért?*

- *hasznosnak tartom a tárgyat, segítségével fejleszthetem képességeim, véleményem szerint az önismerettel és az EQ-val kellene részletesebben foglalkozni*
- *teljesen hasznosnak és fontosnak is találom, sőt, alapképzésben is kellene*
- *stressz-kezelés, konfliktus, a stressz rengeteg problémát okoz a munkahelyen a konfliktussal együtt, ami eü-i problémává is válhat*
- *hasznosnak találom, ugyanis önmagam megismerésére készítetett olyan dolgok terén, amelyek eddig számomra nem voltak fontosak, a konfliktusok kezelésével kellene többet foglalkozni, ennek nagyon sok válfaja van és sajnos mindennapi életünk szerves része*
- *konfliktus és stressz-kezelés, szerintem ez jelentheti a legfontosabb összetevőket a kellemes munkahelyi légkör kialakításához*
- *úgy gondolom, hasznos volt a félév, hiszen sok hasznos és építő jellegű információra tettem szert, segítség lesz számomra, hogy a jövőben miként alakítsam életem*
- *hasznosnak tartom a tantárgyat, szerintem az önismeret témakörrel lehetne többet foglalkozni, tetszettek az órán kitöltött tesztek, segített rávilágítani a gyengeségeimre, erősségeimre*
- *a konfliktusokkal kellene részletesebben foglalkozni, hogyan kezeljük, mert a mi szakmánkban ügyfelekkel fogunk beszélni a hivatalban, akik olykor vehemensen fognak odaállítani, ahol jó lenne helyesen megoldani a dolgot*
- *szerintem nagy hasznossággal bír, mert egy részét már most a magánéletünkben tudjuk alkalmazni, és bízok benne, hogy a majdani munkahelyünkön is (már ha lesz ☺) kamatoztatni tudjuk, részletesebben talán a hatékony kommunikációval kellene foglalkozni, mert ezzel könnyen meggyőzhetünk, befolyásolhatunk másokat*
- *elég hasznosnak ítélem, mert ilyen tantárgy még nem volt és sok újdonságot mutatott meg*
- *hasznosnak tartom, sokat lehet belőle tanulni, hasznosítani az életben, a változásokhoz való alkalmazkodással lehetne többet foglalkozni, mert nekem az gondot okoz*
- *nagyon hasznosnak ítélem, mert mások megismerése „hatalom” lehet, de ehhez elsőként magunkat kell megismerni, a csapatmunkával lehetne/kellene részletesebben foglalkozni*
- *érdekesnek találom a tárgyat, de véleményem szerint ennek alkalmazása nem ilyen egyszerű, mivel az emberek nem igazán őszinték, pláne nem a munkahelyen, az emberek nem szeretnek konfrontálódni, erre helyeznék nagyobb hangsúlyt*
- *véleményem szerint nagyon hasznos, mivel olyan dolgokat ismerhettünk meg, amelyek segítenek az életben és a munkában való érvényesüléshez*
- *időgazdálkodással, mert a jövőben sokkal több dolgunk lesz, család, gyerekek, munkahely*
- *példa kellene, sajnos sokan nem ismerik el ennek a témának a létjogosultságát*
- *nagyon hasznosnak találom, így könnyebb lesz a jövőben munkahelyen való beilleszkedés, jó lenne a kurzus során szituációs gyakorlatok alkalmazása*

- *hasznos és kell is oktatni, nem csak munkahelyen használható tudást adott*
- *hasznosnak tartom, a csapatmunkával kellene többet foglalkozni, hiszen minden ember bekerül egyszer egy csoportba, és meg kell, hogy állja a helyét*
- *véleményem szerint hasznos volt a tárgy, mivel ezen képességek alkalmazásával boldogabbá tehetjük életünket, úgy gondolom, az EQ témakörével kellene részletesebben foglalkozni, mivel ez a legfontosabb együttműködési kompetencia*
- *hasznosnak találtam, sok új ismeretet világított meg, ezek közül már volt saját tapasztalat is, de a tárgy összefoglalta, hogyan és miért érdemes a lehető legjobban együttműködni*
- *nagyon hasznosnak tartom a tárgyat, mert úgy gondolom, manapság mind a magánéletben, mind a munka világában felértékelődött a szerepe, véleményem szerint a konfliktusokra kellene jobban kitérni a tárgy keretében*
- *hasznos volt, mert sok olyan témával foglalkoztunk, amelyet az életünk során alkalmazhatunk*
- *hasznos volt, mert olyan dolgokról beszéltünk, amelyek más tárgyaknál nem kerülnek még elő, szerintem az önismerettel és az együttműködő csoportokkal kellene többet foglalkozni*
- *az önismereti tesztek kitöltése nagyon hasznos volt, ezzel kapcsolatban lehetne még foglalkozni személyiségprofil felállításával, több teszt segítségével*
- *hasznos volt néhány óra, témakör, stressz, Tit For Tat téma”*

Elmondható tehát: a kurzus hallgatóinak döntő többsége hasznosnak, jövőben munkájához (is) szükségesnek tartotta az együttműködés rendszerének megismerését, az együttműködést segítő módszerek (együttműködési kompetenciák) bemutatását.

## *Irodalomjegyzék*

- BARLAI Róbert, & KÖVÁGÓ György (2004): *Krízismenedzsment, kríziskommunikáció*. A Budapesti Kommunikációs Főiskola tankönyvei. Budapest: Századvég.
- BELBIN, M.(2003): *A team avagy az együttműködő csapat*. SHL könyvek. Budapest: EDGE 2000. Kft.
- DEMARIS, A., & WHITE, V.(2008): *Első benyomás, tudd meg milyennek látnak mások*. Budapest: HVG Kiadó Zrt.
- HENKEY István, & TÓTH Loretta (2005): *A vezető/manager stressz kezelésének követelménye és kompetenciája*. Budapest: MABEC Konferencia.
- FADEM, T. J. (2009): *A kérdezés művészete*. Budapest: HVG Kiadó Zrt.
- GOLEMAN, D. (1997): *Érzelmi intelligencia*. Budapest: Háttér.
- KRAMER, R. M. (2009): Gondoljuk újra a bizalom kérdését! *Harvard Business Review*, (10), 17-27.
- MAROSÁN György (2000): *A siker titka*. Budapest: Villányi úti könyvek, Ezredvégi tűnődések.
- NEGES, G., & NEGES, R. (1998): *Vezetésmódszertan, menedzsment-tréning*. Budapest: PERFEKT.