

## Konfliktuskezelés és -elemzés Részvevői munkafüzet

### VII. Készségfejlesztés modul

#### Konfliktuskezelés és -elemzés

#### Részvevői munkafüzet

Szerző: Pallai Katalin

Lektorálta: [Zsolt Péter](#)

#### Kiadó:

A program az NKE Vezető- és Továbbképzési Intézete által indított „Integritás tanácsadó” szakirányú továbbképzés által, Európai Uniós forrásból, az ÁROP-1.1.21-2012-2012-0001 azonosító számú, „Korrupció megelőzése és a közigazgatás-fejlesztés áttekintése” című projekt keretében valósult meg.



A projektek az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósulnak meg.

Formázott: Mintázat: Üres (Fehér)

## Tartalomjegyzék

|   |    |
|---|----|
| A tréning célja.....                                      | 3  |
| Fejlesztési területek és célok.....                       | 5  |
| Minimumkövetelmények .....                                | 6  |
| Számonkérés és értékelés .....                            | 7  |
| A résztvevők számára ajánlott irodalom .....              | 8  |
| A tréning részei.....                                     | 9  |
| Kulcsfogalmak és tartalmi elemek magyarázata .....        | 11 |
| Alapfogalmak definíciója .....                            | 11 |
| A tervezés és irányítás témaköréhez.....                  | 13 |
| A csoportok közti együttműködés témaköréhez .....         | 17 |
| A konfliktuselemzés témakörhöz .....                      | 19 |
| A konszenzusépítés témaköréhez .....                      | 20 |
| Segédanyagok a gyakorlatokhoz .....                       | 25 |
| 1. Tervezési és irányítási kultúrák .....                 | 25 |
| 1.1. „Lyukas négyzet” gyakorlat segédanyagai .....        | 25 |
| 1.2. „Egy menedzser helyében” gyakorlat segédanyagai..... | 30 |
| 1.3. „Mc Gregor és én” gyakorlat segédanyagai .....       | 36 |
| 2. Csoportok közötti interakció .....                     | 40 |
| 2.3. Nyerj, amennyit tudsz! gyakorlat segédanyagai .....  | 40 |
| 4. Konszenzusépítés .....                                 | 43 |
| 4.1. Hajótörtek .....                                     | 43 |
| 5. Választható kiegészítő gyakorlatok .....               | 49 |
| 5.1. Úrhajótörés a Holdon segédanyagai .....              | 49 |
| 5.2. Expedíció Tau Ceti III-ra segédanyagai .....         | 55 |

A **Készségfejlesztés modul** három almodulból, illetve az almodulokhoz kapcsolódó tréningorozatból áll: (1) Együttműködés-fejlesztés és Kommunikáció, (2) Szervezeti kommunikáció, (3) Konfliktuskezelés.

Az almodulokra épülő tréningek közös kiindulópontja szerint a személyiségben kialakult attitűdök a csoporthelyzetekben létrejövő élmények hatására elmozdíthatók, javíthatók, a hatékony együttműködési készség, a kommunikáció, a konfliktuskezelés fejleszthető mind az egyén, mind a szervezet szintjén. Ezek a kompetenciák hozzájárulnak a szervezet kielégítő működéséhez, a szervezeti integritás megőrzéséhez és erősítéséhez.

A ~~Konfliktuselemzés~~ Konfliktuskezelés és ~~kezelés~~ elemzés almodul a Készségfejlesztés modul harmadik záró eleme.

## A tréning célja

olyan konfliktuselemzési és kezelési fogalmak és koncepcionális keretek megismerése, melyek segítik a leendő integritás tanácsadókat a szervezeti összefüggések személyes síkjának megértésében, és a személyes viszonyokból következő csoportdinamikai folyamatok kezelésében. Emellett a tréning az egyéni és csoportos készségek fejlesztését is szolgálja, az önismeret erősítésével, az együttműködő problémamegoldás, tervezés és konszenzusépítés hatékonyságát javító módszerek és technikák elsajátításával. Reményeink szerint a leendő integritás tanácsadók feltáró, elemző és tanácsadó munkájuk során alkalmazni tudják majd az ismereteket és technikákat, amiket a tréning során megismernek, és velük javíthatják szakmai tevékenységük eredményeit.

**Az almodul fókuszában** a konfliktuselemzés és konszenzusépítés áll. Fontos tisztázni miért. Nyilvánvaló, hogy a szervezet integritásának erősítése és a korrupciós kockázatok csökkentése nem szabadon választott gyakorlat, hanem kötelezettség. Az integritás tanácsadó közreműködésével készülő intézkedési terv végrehajtása kötelező mindenki számára. ~~Az~~ konszenzusépítés így nem azért áll a fókuszban, mert mindenki szabadon dönthet, hogy tesz-e a korrupció ellen, hanem azért, mert a konfliktuskezelési módszerek közül ez a leghasznosabb az integritás tanácsadó munkakörében. ~~Hiszen ő nem mediátor lesz. Az ő, hanem feladata~~ a szervezeti helyzetek és folyamatok elemzése, és az adekvát intézkedésekre való javaslattétel. Ebben a munkában pedig, amennyiben a

helyzetelemzés során együttműködő, deliberatív eszközöket használ, nagyobb ~~az az~~ esélyét ~~teremt~~ arra, hogy a releváns információkat feltárja és pontosan értelmezze, és amennyiben a tervezés ~~az~~ együttműködő folyamat eredménye, nagyobb az esély arra, hogy a folyamatban résztvevő szereplők azonos módon értelmezik az eredményt és elkötelezetten törekszenek a megvalósításra. Az együttműködő folyamat és konszenzusépítés így pozitív hatással van a tervezés minőségére és a megvalósulásra.

Szól még egy nagyon fontos érv a konfliktuselemzés és konszenzusépítés oktatása mellett. A leendő integritás tanácsadók mind komoly közigazgatási gyakorlattal rendelkező szakemberek. A magyar közigazgatási gyakorlatban – ahol a résztvevők megközelítései formálódtak – sajnos – a korszerű tervezési, vezetési és döntéshozási megközelítésekhez képest – egészségtelenül túlsúlyban vannak az alapvetően pozicionális (pozícióból eredő) hatalomra alapozó módszerek. A tréning lehetőséget biztosít a leendő integritás tanácsadóknak hatalom és tekintélyelvű módszerek és deliberatív/kooperatív megközelítések eredményeinek összehasonlítására, saját ösztönös és tanult megközelítései elemzésére és a kooperatív logika és eszközök megismerésére. Ezzel nő a résztvevők módszertani kompetenciája: biztosabban tudják mérlegelni, hogy mely megközelítést hozhat jobb eredményt és felelősen mit választanak.

**Az almodul fókuszában** a konfliktuselemzés és konszenzusépítés áll. Fontos tisztázni miért. Nyilvánvaló, hogy a szervezet integritásának erősítése és a korrupciós kockázatok csökkentése nem szabadon választott gyakorlat, hanem kötelezettség. Az integritás tanácsadó közreműködésével készülő intézkedési terv végrehajtása kötelező mindenki számára. ~~Az~~ konszenzusépítés így nem azért áll a fókuszban, mert mindenki szabadon dönthet, hogy tesz-e a korrupció ellen, hanem azért, mert a konfliktuskezelési módszerek közül ez a leghasznosabb az integritás tanácsadó munkakörében. Hiszen ő nem mediátor ~~lesz~~. Az ő feladata nem a tipikus munkahelyi konfliktusok kezelése ~~lesz~~. ~~Az, hanem ő feladata~~ a szervezeti helyzetek és folyamatok elemzése, és az adekvát intézkedésekre való javaslattétel. Ebben a munkában pedig, amennyiben a helyzetelemzés során együttműködő, deliberatív eszközöket használ, nagyobb az esélyét ~~teremt~~ arra, hogy a releváns információkat feltárja és pontosan értelmezze, és amennyiben a tervezés együttműködő folyamat eredménye, nagyobb az esély arra, hogy a folyamatban résztvevő szereplők azonos módon értelmezik az eredményt és elkötelezetten törekszenek a megvalósításra. Az együttműködő folyamat és konszenzusépítés így pozitív hatással van a tervezés minőségére és a megvalósulásra.

Szól még egy nagyon fontos érv a konfliktuselemzés és konszenzusépítés oktatása mellett. A leendő integritás tanácsadók mind komoly közigazgatási gyakorlattal rendelkező szakemberek. A magyar közigazgatási gyakorlatban – ahol a résztvevők

megközelítései formálódtak – sajnos – a korszerű tervezési, vezetési és döntéshozási megközelítésekhez képest - egészségtelenül túlsúlyban vannak az alapvetően pozicionális (pozícióból eredő) hatalomra alapozó módszerek. A tréning lehetőséget biztosít a leendő integritás tanácsadóknak hatalom és tekintélyelvű módszerek és deliberatív/kooperatív megközelítések eredményeinek összehasonlítására, saját ösztönös és tanult megközelítések elemzésére és a kooperatív logika és eszközök megismerésére. Ezzel nő a résztvevők módszertani kompetenciája: biztosabban tudják mérlegelni, hogy mely megközelítést hozhat jobb eredményt és felelősen mit választanak.

## Fejlesztési területek és célok

A Konfliktuselemzés és kezelés modul épít a korábbi készségfejlesztő modulok eredményeire. Feltételezi, hogy a résztvevők a korábbi képzéseken ismertetett fogalmakat megértették és a megcélzott kompetenciaszinteket elérték, különösen az együttműködés, csoportos problémamegoldás, stratégia kidolgozás, csoporton belüli munkamegosztás és kommunikációs kompetencia terén.<sup>1</sup>

A korábban megkezdett tudás-, szemlélet- és kompetenciafejlesztés folytatása mellett a tréning során a következő új elemek jelennek meg:

**Konfliktuselemzés:** A tréning során javul a hallgató képessége az észlelt konfliktushelyzetek megértésére: eszközöket és mintákat kap konfliktushelyzetek elemzéséhez, megtanulja azonosítani egy konfliktushelyzet különböző aspektusait és mozgatórugóit. A résztvevő képessé válik egyes döntési- és intézkedési alternatívák konfliktust gerjesztő vagy kezelő hatásainak megítélésére. Mindez abban segít, hogy a leendő integritás tanácsadók munkájuk során olyan munkafolyamatokat tudjanak tervezni és olyan intézkedési tervet tudjanak alkotni, amelyeknek esélye van az effektív megvalósulásra.

**Szakmai önismeret:** A résztvevő segítséget kap vezetői- és irányítási attitűdjének és eszközeinek elemzésére, azok között a saját értékrendjébe illeszkedő, és a munkakörnyezetből átvett elemek szétválasztására. A tervezési megközelítések és a Mc Gregor féle X és Y elmélet megismerésén keresztül lehetőséget kap a hallgató saját vezetési és irányítási döntései mélyén rejlő előfeltevések (tacit assumptions) azonosítására. Ezek az önismereti elemek segíthetik a résztvevőt tudatosabb és konzisztensebb megközelítésének kiépítésben, az oda vezető út megtervezésében.

<sup>1</sup> A kompetenciák pontos definícióját és megcélzott szintjét ld. részletesen az Együttműködés és Kommunikáció tréningek oktatási segédleteiben.

### **Együtműködő (deliberatív) elemzési, probléma-megoldási és tervezési**

**folyamatok:** A résztvevőknek lehetősége nyílik különböző helyzetekben megtapasztalni az együttműködésre alapuló folyamatok működését, azonosítani belőlük következő előnyöket és a megvalósításukat gátló tényezőket. A résztvevők a tréning során útmutatást kapnak a sokszereplős együttműködés ~~folyamatok~~ tervezéséhez, és kipróbálják az ilyen folyamatok során alkalmazott egyes technikákat/eszközöket. A tapasztalat és tanulás után a leendő integritás tanácsadók mérlegelni tudják, hogy munkájukban mikor és milyen mértékben alkalmazzák a megismert konszenzusépítési megközelítést, és rendelkezni fognak a konszenzusépítéshez szükséges alapvető kompetenciákkal.

### ***Minimumkövetelmények***

A konfliktuselemzés és konszenzusépítéshez kapcsolódó fogalmak és ismeretek megértése és elsajátítása, valamint a megszerzett ismeretekhez kapcsolódó folyamattervezési és kommunikációs technikák megismerése és gyakorlása, melyekkel a szervezet integritása erősíthető és növelhető.

## Számonkérés és értékelés

### A tananyag számonkérésének a módja:

A hallgatók a tréning után házi dolgozatot írnak.

A házi dolgozat témája: *Személyes akcióterv*

A dolgozatban a következő kérdéseket ajánlott megválaszolni:

- A tréning anyagában szereplő eszközök közül melyeket tervez alkalmazni munkájában?
- Miért? Mit vár ezektől?
- Lát-e bármilyen nehézséget, kockázatot, vagy vár-e legyőzendő ellenállást ezen eszközök alkalmazása során?

**Formai követelmények:** 3-5 oldal (maximum 7000 karakter szóközzel), 12-es betűméret, 1,5-es sorköz

**Leadási határidő:** 2013. december 15. [katalin@pallai.hu](mailto:katalin@pallai.hu) email címre

### A hallgatók értékelésének a módja:

1. A hallgató aktivitása a tréningen 0-20 pont

A tréningeken mutatott aktivitásra kapható 20 pont a következőkből tevődik össze:

- a résztvevő aktivitása a gyakorlatok során: 0-6 pont
- a résztvevő aktivitása a gyakorlatok megbeszélése során: 0-6 pont
- a résztvevő aktivitása a feladatokra való önkéntes jelentkezésben: 0-2 pont
- az időkeretek betartása: 0-6 pont (késés, távolmaradás a tréning egy részéről)

2. Házi dolgozat eredménye 0-10 pont

Értékelés:

- 0 – 10 pont nem teljesítette
- 11 – 20 pont megfelelt
- 21 – 30 kiválóan megfelelt

## A résztvevők számára ajánlott irodalom:

**Bono, Edward de** (2010).: Hat keret: A figyelem tudatos irányításához. Budapest: HVG Kiadó

**Fisher, Roger –William Ury–Bruce Patton.** (1997): *A sikeres tárgyalás alapjai* (Getting to Yes), Bagolyvár Kiadó, Budapest.

**Furlong, Gary T.** (2005): *The Conflict Resolution Toolbox. Models and Maps for Analyzing, Diagnosing and Resolving Conflict.* John Wiley and Sons.

**Mérő, László,** (1996): A fogoly dilemmája. In: mérő, L. ed: *Mindenki másképp egyforma.* Budapest: Akadémiai Kiadó. pp. 46-71.

**Pallai, Katalin** (2011): *Konfliktuskezelés és Tárgyalási Módszerek.* jegyzet/oktatási segédanyag. Budapest: Corvinus University. (letölthető: <http://www.pallai.hu/wp-content/uploads/2010/11/2011-Pallai-vitarendezés-jegyzet-BCE.pdf>)

**Rab, Virág–Deák Anita.** (szerk.) (2010). *Együtműködés - versengés.* Gondolat Kiadó, Budapest.

**Rosenberg, Marschall. B.** (2001). *A szavak ablakok vagy falak: erőszakmentes kommunikáció.* Agykontroll Kft

**Susskind, Laurence –Jeffrey Cruikshank.** (2006): *Breaking Robert's Rules.* Oxford: Oxford University Press

**Ury, William** (2007): *The Power of Positive No.* Bantam Books.

**Ury, William.** (1993): *Tárgyalás nehéz emberekkel* (Getting Past No - Negotiating with Difficult People). Bagolyvár Kiadó.



## A tréning részei

| Téma   | Kulcsfogalmak   | Fejlesztendő készségek  |
|--|---|---|
| <b>Nyitó gyakorlat</b>   | konfliktus<br>konstruktív és destruktív<br>konfliktus   | pozitív, aktív hozzáállás a konfliktushoz   |
| <b>1. Tervezési és irányítási kultúrák</b>                     |   |   |
| <b>1.1 Csoportos feladat – Lyukas négyzet</b>                  | hagyományos és együttműködő tervezés és végrehajtás   | tervezés és irányítás csoportos problémamegoldás és munka   |
| <b>1.2 Egyéni feladat – Egy menedzser helyében</b>             | vezetési kultúrák, irányítási attitűdök, motiváció, bizalom, felelősségvállalás, elköteleződés  | önismeret, irányítási eszközök következményeinek érzékelése, bizalom és elköteleződés építés,                                 |
| <b>1.3 Egyéni feladat – Mc Gregor és én</b>                    | tanult rutinok és tudatos stratégiák, alapfeltevések vezetői és tervezői attitűdök összekapcsolása  | rutinok és alapfeltevések azonosítása, személyes integrálás   |
| <b>2. Csoportos interakciók</b>                                |   |   |
| <b>2.1 Csoportos feladat – Nyerd, amennyit tudsz!</b>          | versengés és együttműködés, egyszeri és ismételt játszmák, zéró, negatív és pozitív összegű játszmák, csoportok közötti viszonyok dinamikája, transzparencia hatása a csoportdinamikára | helyzetértékelés, dinamikus stratégia, racionális és érzelmi dinamika elemzése és szétválasztása, együttműködési gátak oldása |
| <b>3. Konfliktuselemzés</b>                                    |   |   |
| <b>3.1 Konfliktuselemzés</b>                                   | konfliktustípusok konfliktusdinamika és konfliktuskezelés   | konfliktuselemzés és konfliktusfajták és dinamikák azonosítása, kezelési módok hozzárendezése                                 |
| <b>4. Konszenzusépítés</b>                                     |   |   |
| <b>4.1 Csoportos döntés – Hajótörtek</b>                       | konszenzus, konszenzusépítés, folyamattervezés, döntési kritériumok   | egyeztetési folyamattervezés és vezetés   |
| <b>4.2 Csoportos gyakorlat – módszertani összefoglaló</b>      | konszenzus, konszenzusépítés, folyamattervezés, konszenzusépítés lépései és módszerei   | interaktív, együttműködő strukturálás, összegzés és elemzés   |
| <b>5. Választható kiegészítő gyakorlatok</b>                   |   |   |
| <b>5.1. Egyéni és csoportos gyakorlat-Úrhajótörés a holdon</b> | konszenzus, konszenzusépítés, folyamattervezés, döntési kritériumok   | egyeztetési folyamattervezés és vezetés   |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>5.2 Egyéni és csoportos gyakorlat-Expedíció Tau Ceti III-ra</b> | konszenzus, konszenzusépítés, folyamattervezés, döntési kritériumok, értékkonfliktusok kezelés | egyeztetési folyamattervezés és vezetés                           |
| <b>Összefoglalás (A 4 kommunikációs modul összegzése)</b>          | korábban bevezetett fogalmak ismétlése és rendszerezése  | a tréningen szerzett tapasztalat hasznosíthatóságának felismerése |

## Kulcsfogalmak és tartalmi elemek magyarázata

### *Alapfogalmak definíciója*

**Konfliktus:** A konfliktus magán és szervezeti életünk mindennapi része. Konfliktus olyan szereplők között alakul ki, akik kölcsönösen foglyai egy adott helyzetnek. A konfliktust okozhatja álláspontjaik, értékeik, érdekeik, információik, érzelmeik valós vagy vélt ellentéte.

Szervezetek életében a konfliktus egyszerre lehetőség és veszély. Lehetőség, mert a felhívja a figyelmet a diszfunkcióra és így lehetőséget teremt és sarkalja a pozitív változásokat. Veszéllyé akkor válik, amikor nem kezelik, mert elkerülés esetén destruktív feszültség terheli a szervezetet, vagy eszkaláció indulhat, amely a feszültség szintjét dinamikusán növelheti.

Intézkedések, szervezeti átalakítások a megvalósítani vágyott változások mellett sokféle nem kívánt konfliktust is gerjesztenek, amelyek számbavételén és kezelésén akár az intézkedés sikere is múlhat.

**Konfliktuselemzés:** A konfliktuselemzés folyamán egy adott viszonyrendszerben működő konfliktusok forrásait és gerjesztő tényezőit azonosítjuk, és arról formálunk képet, hogy a konfliktus az eszkaláció milyen fázisában van, és milyen lehetőségek kínálóznak a kezelésére. Azért fontos a különböző konfliktusfajtákat elkülöníteni, és természetüket megérteni, mert mindegyik fajta esetében másféle konfliktuskezelési technika kecsegtet az eredményesség reményével.

**A konszenzus** a valóságban nem teljes/tökéletes egyetértést jelent. Konszenzusosnak azt nevezzük, amikor az érintettek úgy érzik, hogy véleményüket meghallgatták, és ezután olyan megoldás született, amelyet el tudnak fogadni és a megvalósítás mellé tudnak állni.

**Konszenzusépítés:** az a folyamat, amelynek során egy csoport vagy szervezet közel egyhangú megegyezést alakít ki, annak érdekében, hogy a megegyezést sikeresen meg tudja valósítani.<sup>2</sup> A konszenzusépítő folyamat előkészítést és tervezést igényel és

---

<sup>2</sup> Definíció forrása: Susskind, Laurence –Jeffrey Cruikshank. (2006): Breaking Robert's Rules, Oxford: Oxford University Press. p.3

általában szükséges, hogy valaki a folyamatot kézben tartsa és egyes megbeszéléseit levezesse.

**A konszenzusépítés alapelve** az, hogy érdemes a folyamat elején rászánni az időt és erőforrásokat arra, hogy meghatározzuk mindazoknak a szereplőknek a körét, akikre szükség van, biztosítsuk a részvételüket, és létrehozuk azt a folyamatot, amelyben a releváns információk a felszínre kerülnek és konstruktív problémamegoldás részévé válnak. A konszenzusépítő szakember „lassabban” halad az ~~folyamat~~-elején annak érdekében, hogy később felgyorsulhasson a folyamat és a döntések megvalósulása hatékonyabb legyen. Így bár a konszenzusépítő folyamat indítása több energiát és időt igényel, mint a hagyományos ~~egy~~ egyszemélyi, vagy zárt döntéshozás, amennyiben a ~~folyamat~~-teljes életciklusát vizsgáljuk (amely a problémamegoldás, vagy tervezés helyzetelemző, tervező, döntéshozó és megvalósító fázisát is magában foglalja) általában idő és hatékonyság szempontjából is kedvezőbb eredményt kapunk.

**A konszenzusépítés logikája** amennyiben olyan biztonságos körülményeket tudunk teremteni a folyamat során, amelyben a problémák és konfliktusok releváns része felszínre kerülhet és a tervezés/problémamegoldás részévé válhat, és a problémagazdák úgy érezhetik, hogy részesei a folyamatnak, képesek lehetnek olyan megoldások kidolgozására, amelyeket értenek, és amelyekkel élni tudnak. Ilyen körülmények között a ~~megvalósulás folyamán~~-megtérül a kezdeti befektetés.

## A tervezés és irányítás témaköréhez

Ebben a részben a munkatársakhoz való viszonyulás lehetséges attitűdjeiről lesz szó, és a problémamegoldás és tervezés megközelítéseiről. Egy rövid blokkban nem lehet mélyrehatóan és részletesen sem a vezetés-, sem tervezéseméletet megbeszélni. Mindössze arra van lehetőség, hogy két alapvető, és polárosan ellentétes megközelítést vázoljunk<sup>3</sup> mind a vezetés, mind a tervezés területéről, és ahhoz segítsük hozzá, hogy elkezdje azt mérlegelni, hogy milyen megközelítés illeszkedne legjobban saját értékrendjéhez.

A vezetési és irányítási elméletek területéről McGregor X és Y-elméletét alkalmazzuk<sup>4</sup>. Ez nem egy új elmélet, de előnye, hogy nagyon egyszerű formában állítja szembe a munkatársakat eszközöknek tekintő hagyományos bürokratikus és a munkatársak motiválására és bevonására épülő újabb megközelítések lényegét.

Az X elmélet, amely az ipari forradalom és XX. század első fele között meghatározó irányítási elmélet volt, alapvetően esszencialista megközelítésére épül. Adottnak ~~tekinti~~ veszi a munkatársak tulajdonságait, ezért meghatározó vezetési eszköznek az előírást, utasítást, kontrollt és szankcionálást tekinti.

Az Y-elmélet leírása ~~bár korai formában~~ a korszerű menedzsment-elméletek *social constructivist* alapjaira épül. A munkatársak kompetenciáit és viselkedését alapvetően társadalmi eredménynek (social construction) ~~tekintik~~, ezért formálhatónak tartja. A vezető feladatának ~~tekintik-itt~~ a munkahelyi kontextus olyan formálását, amelyben a munkatársak jól tudnak teljesíteni. ~~Itt-fő~~ eszközökként az irányok tisztázása, a delegálás és motiválás szerepel. Mc Gregor leírása óta sokat fejlődött a vezetéstudomány ebbe az irányba. Egyre hangsúlyosabban jelenik meg a teljes személyiség motiválása, az együttműködés és elkötelezettség.

Számunkra azért fontos mindkét ellentétes megközelítést számba venni, mert bár a korszerű vezetési elméletek alapvetően konstruktivisták elvek alapján a vezetésben a hangsúlyt az iránymutatás-koordináció, és delegálás-motiválás eszközeire helyezik, a hazai gyakorlatban erőteljesen jelen van az X-elmélet a hagyományos előíró-kontrolláló-szankcionáló esszencialista megközelítése is.

<sup>3</sup> Bármelyik szélsőséget természetesen csak nagyon ritkán észleljük. Általában az attitűd e két szélső pont közötti skálán helyezkedik el, vagyis a két szélső attitűd valamilyen keverékével találkozunk.

<sup>4</sup> Rudas, J. (2009). Javne örökösei alapján

Az almodulunk középpontjába helyezett konszenzusépítés egyetértést és elkötelezettséget erősítő céljai tisztán az Y-elméletként bevezetett attitűdre épülnek.

Az X-elmélet előfeltevései

- Az emberek többsége veleszületett módon idegenkedik a munkától és ha csak lehet, elkerüli.
- Mivel az emberek jellemzője a munkától való idegenkedés, legtöbbjüket kényszeríteni, ellenőrizni, irányítani és büntetéssel fenyegetni szükséges, hogy elegendő erőfeszítést tegyen a szervezet céljainak eléréséért.
- Az emberek többsége szereti, ha irányítják. Igyekszik elkerülni a felelősséget, kevésbé ambiciózus és elsősorban biztonságra törekszik.

Az Y-elmélet előfeltevései

- A modern ipari élet feltételei között az emberek többségének intellektuális lehetőségei csak részlegesen hasznosulnak.
- A fizikai és szellemi erőfeszítés a munkában éppen olyan természetes, mint a játék vagy a pihenés.
- A külső kontrolon és a büntetés kilátásba helyezésén kívül más eszközök is vannak a szervezeti célok érdekében tett erőfeszítés felkeltésére.
- Az emberek többsége bizonyos feltételek mellett megtanulja, hogy ne csak elfogadja, hanem keresse is a felelősséget.
- Az emberek többsége rendelkezik azzal a képességgel, hogy fantáziát, ügyességet és kreativitást használjon a szervezeti problémák megoldására.

A két alapfeltevésből levonható következtetéseket a táblázat tartalmazza:

| <b>Az emberek természetüknél fogva általában:</b> |   |   |
|---|---|---|
|   | <b>X-ELMÉLET</b>  | <b>Y-ELMÉLET</b>  |
| 1   | Nem szeretnek erőlködni és igyekeznek a lehető legkevesebbet dolgozni | Keményen dolgoznak az olyan célokért, amelyeknek elkötelezték magukat |

|    |   |  |
|----|---|--|
| 2  | Kerülik a felelősséget.                                   | Vállalják a felelősséget ezen elkötelezettségen belül.                             |
| 3  | Nem érdekli őket a teljesítmény.                          | Erősen kívánják a teljesítményt  |
| 4  | Alkalmatlanok saját magatartásuk irányítására.            | Alkalmasak saját magatartásuk irányítására.  |
| 5  | Közömbösek a szervezet szükségletei iránt.                | Sikeresebben szeretnék látni a szervezetüket                                       |
| 6  | Szeretik, ha mások irányítják őket                        | Nem passzívak és alárendelődők; szeretik, ha maguk dönthetnek a saját munkájukról. |
| 7  | Amikor csak lehet, elkerülik a döntési helyzeteket.       | Meghozzák a döntéseket saját elkötelezettségük határain belül                      |
| 8  | Nem lehet bízni bennük és számítani rájuk.                | Ha bízunk bennük és számítunk rájuk, nem csalódnak                                 |
| 9  | Szigorúan felügyelni és ellenőrizni kell őket             | Általános támogatást és segítséget kell adni nekik munkájukban                     |
| 10 | A pénz és az egyéb nyereségek motiválják őket a munkában. | Az érdekes kihívást jelentő feladatok motiválják őket a munkában.                  |
| 11 | Miután felnőtté váltak, már nem változnak.                | Képesek változni és fejlődni   |

### Konszenzusépítés és együttműködő tervezés

Tervezési kultúráról és módszerekről azért kell beszélnünk, mert az integritás tanácsadó feladata a szervezeti integritás elemzésének és az intézkedési terv kidolgozásának irányítása. A tervet és tevékenységek hatásosságát meghatározó kulcskérdés, hogy milyen megközelítéssel (folyamattervezési módszerrel) dolgozik majd a tanácsadó. Az X-elmélet szellemiségéhez a hagyományos „zárt ajtó mögötti” - előíró-ellenőrző-szankcionáló - tervezés tartozik, amelynek végterméke a munkatársak tevékenységére vonatkozó előírásokat és azokhoz kapcsolódó szankciókat tartalmazó terv, amely hatálybalépése után kötelező - attól függetlenül, hogy megvalósítható-e, érthető-e, elfogadott-e.

A korszerűbb - iránymutató-motiváló-felhatalmazó - vezetési kultúrában (ami inkább az Y-elmülethez kapcsolódik) a tervezés cél-, folyamat- és eredménydefiníciója különböző. A

tervezés célja megvalósítható, az érintettek számára érthető és elfogadott iránymutatás létrehozása<sup>5</sup>, aminek eszköze a folyamat nyitott, átlátható és együttműködő jellege. Ezen a ponton még nem kell részletekbe menő összehasonlítást ösztönözni, vagy mélyebb magyarázatot adni, de mindenképpen érdemes a megbeszéltek munkaköri és tervezési összefüggéseit megemlíteni annak érdekében, hogy a résztvevők végig érezzék a gyakorlatok relevanciáját.

---

<sup>5</sup> Ez lehet terv, de lehet stratégia, cél- és teljesítményrendszer, vagy pl. scenáriótervezés esetén a jövő változásaira felkészítő scenárió.



## **A csoportok közti együttműködés témaköréhez**

Az Együttműködés tréningen már tárgyalták a versengés és együttműködés fogalmait. Az együttműködést olyan viselkedésnek definiálták, amely a részt vevő felek számára a lehető legnagyobb közös nyereséget hozza. A versengés ezzel ellentétben mindig a legnagyobb saját (egyéni vagy csoportos) előny megszerzésére irányuló stratégiaként definiálták. Az Együttműködés tréning elméleti magyarázatában az együttműködés és versengés pszichológiai és szociológiai aspektusain volt a hangsúly.

Itt most a játékelméleti megközelítésre utalunk, amely talán a reálgondolkodásúakhoz áll közelebb. Mindenképpen érdemes Mérő László, a lábjegyzetben közölt rövid összefoglalóját a tréning után elolvasni.<sup>6</sup>

A Nyerj, amennyit tudsz gyakorlat könnyen visszavezethető a korábban már tárgyalt fogly dilemmára, amely a játékelmélet talán leghíresebb-játékaiké. Az egyszeri játék során – hasonlóan az X,Y játékhoz – a logikus döntés az, amikor a foglyok nem vallanak. Ez azonban semmi esetre sem a legnagyobb össznyereség, vagyis –szimbolikusan – társadalmi nyereség. A kérdés, amiről a fogly dilemma és a mi játékunk során is érdemes beszélni, hogy ismétlődő helyzetekben mennyiben változik a racionális stratégia. 1979-ben Robert Axelrod, matematikus, nemzetközi versenyt indított az ismétlődő foglydilemma megoldására: A verseny keretében a kor legkiválóbb matematikusai készítettek komputeren modelleket a sokszor ismétlődő játékokra. A versenyt Rappaport nyerte az ún. szemet-szemért (TFT=„tit-for-tat” ) stratégiájával. Matematikai eszközökkel is bizonyította, hogy a folyamatosan ismétlődő körülmények között a fogly dilemma típusú játékokban a szemet-szemért (TFT=„tit-for-tat”) stratégia minden más stratégiát legyőz. (A részletek Mérő korábban ajánlott könyvében)

A tanulság, amit a játékelmélet talán még megkérdőjelezhetőbben bizonyít a korábbi szociálpszichológiai gondolatmenetnél, hogy önző környezetben is kialakulhat együttműködés. Az összezárt helyzetben történő együttműködéshez nincs szükség erkölcsi magaslatra, altruizmusra, mindössze racionalításra és nyereségvágyra. A párhuzam természetesen az, hogy a szervezeti kontextus alapvetően ilyen összezárt helyzetnek tekinthető, amelyben a játékok folyamatosan ismétlődnek.

---

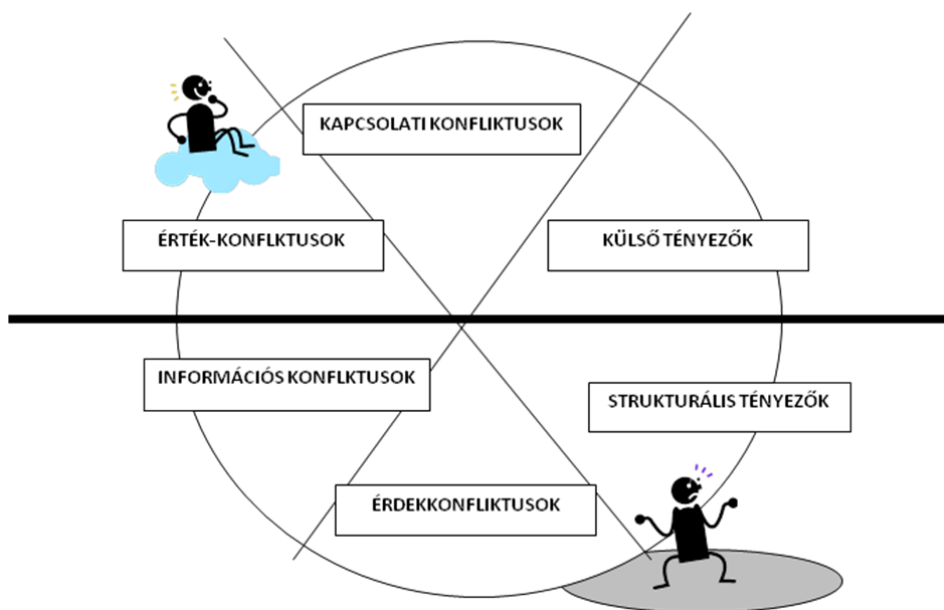
<sup>6</sup> Felhasznált szakirodalom: Mérő, László, (1996): A fogly dilemmája. In: Mérő, L. ed: *Mindenki másképp egyforma*. Budapest: Akadémiai Kiadó. pp. 46-71.

A játékelmélet üzenete az, hogy a TFT gén önző célok mellett is a kooperáció kialakítására vezeti hordozóját! A TFT gén részei a barátságosság, megbocsájtás, provokálhatóság, reakcióképesség, kiismerhetőség – mind olyan fogalmak, amelyek a konszenzusépítési módszertanban is megtalálható alapelvek, mint később látni fogjuk.

## A konfliktuselemzés témakörhöz

A konfliktusok rendszerezésének legismertebb eszköze a Christopher W. Moore rendszere, amely ötféle konfliktust különít el: érdek, információs, érték, strukturális, kapcsolati konfliktust. (Moore, 1996) Bár a Moore féle konfliktus kör a legelterjedtebb, mi egyrésztől azért használjuk Furlong a konfliktusok forrásait összegző megközelítését, mert az a külső konfliktusforrásokat is tartalmazza, melyek az államigazgatási szervek esetében nem elhanyagolhatóak. Másrésztől azért, mert ez a rendszer szétválasztja azokat a konfliktustípusokat, amelyek általában közvetlenül, alapvetően racionális gondolkodásra alapozott megoldásokkal kezelhetőek (az alsó zóna/a „földön járó” elemek), azoktól a konfliktusforrásoktól, amelyek közvetlenül nem okvetlenül oldhatóak (a felső zóna/ a „felhőben”).

1. ábra: Konfliktusokat gerjesztő tényezők<sup>7</sup>



<sup>7</sup> saját ábra Furlong, Gary T. (2005): The Conflict Resolution Toolbox. Models and Maps for Analyzing, Diagnosing and Resolving Conflict. John Wiley and Sons. alapján.

## **A konszenzusépítés témaköréhez**

A magyarországi gyakorlatban, amikor helyzetelemzésről vagy tervezésről beszélünk – amik a leendő integritás tanácsadók munkájának kulcselemei – általában kizárólag a technikai tervezést értjük: azt a folyamatot, ami a terv szakmai tartalmi részének összeállítására vonatkozik. Közigazgatási kultúránkban nagyon gyenge a folyamattudatosság: annak érzékelése, hogy alapvetően meghatározza a terv minőségét (tartalmát, megvalósíthatóságát és elfogadottságát) az, hogy ki lettek bevonva a tervezésbe (a „felkent tervezőn” túl) és milyen folyamat során alakult ki a terv. Szakemberek, tanácsadók és tervezők oktatása során alig esik szó a problémamegoldás vagy tervezés gondolatmenetéről, így nem tudatosul, hogy mi mit szolgál a gondolkodási folyamatban. Így nem tanulják meg azt sem a szakemberek, hogy amikor olyan helyzetben dolgoznak, ahol a tervhez szükséges információk több szereplőnél megosztva állnak rendelkezésre, és/vagy több szereplő tevékenységén múlik majd a megvalósulás mi módon lehet együttműködő folyamatot végigvinni, vagyis egy olyan kollektív gondolkodási folyamatot indítani, amely hatásos, megvalósítható és elfogadott tervet eredményez. Kimarad az együttműködő probléma-megoldási és tervezési folyamat az oktatásból és a gyakorlatból, és készülnek tervek és megoldások, amelyek nem várt konfliktusokat gerjesztenek és csapdákat építenek, és arra kondicionálják a megvalósítókat, hogy kikapukat keressenek.

Az integritás tanácsadók munkája tipikusan olyan mezőben folyik, ahol – ha nem felszínes adminisztratív intézkedések kényszerítő erejétől várjuk a megoldást – a probléma elemzéséhez szükséges információ sok szereplő között szétaprózva áll rendelkezésre, a kidogozott intézkedési tervek általában sok szereplőt érintenek, és sok szereplő együttműködésére van szükség azon szervezeti és működési elemek megváltoztatásához, amelyek a korrupció kockázatát hordozzák. Ezek olyan helyzetek, ahol az együttműködő problémamegoldás és tervezés és a folyamat során a konszenzusépítés sokkal hatásosabb, mint bármilyen briliáns szakmai szóló.

**Konszenzusépítés:** az a folyamat, amelynek során egy csoport vagy szervezet közel egyhangú megegyezést alakít ki, annak érdekében, hogy a megegyezést sikeresen meg tudja valósítani.<sup>8</sup> A konszenzusépítő folyamat előkészítést és tervezést igényel és

---

<sup>8</sup> Definíció forrása: Susskind, Laurence –Jeffrey Cruikshank. (2006): Breaking Robert's Rules, Oxford: Oxford University Press. p.3

általában szükséges, hogy valaki a folyamatot kézben tartsa és egyes megbeszéléseit levezesse.

A konszenzusépítésre azért van szükség, mert az intézkedési tervben nagyrészt olyan problémák megoldására kerül sor, amelyek általában már egy ideje terhelik a szervezetet, és jó eséllyel különböző konfliktusokat is gerjesztettek már a szervezet egységei és szereplői között. Ha az intézkedéssel tartós eredményt és hatékony működést akarunk elérni, a problémamegoldás idején mindkét dologgal érdemes foglalkozni: az effektív problémával és az általa gerjesztett viszonyokkal és konfliktusokkal is. A szakmai vonal elemzését a tanácsadók elsajátították a képzés alatt. Ennek az almodulnak egyik szerepe az volt, hogy a konfliktusok elemzéséhez adjon segítséget. A konfliktuselemzés arra eszköz, hogy olyan helyzetelemzést végezhessünk, amely nemcsak a szubsztantív, hanem a személyes elemek feltérképezését is magában foglalja. A módszertan szerint nemcsak azért van erre szükség, mert csak így alakulhat ki teljes kép, hanem azért is, mert ahhoz, hogy a későbbi megvalósítók mellénk állhassanak három síkon kell elfogadhatóvá tenni a folyamatot.

1. ábra A sokszereplős folyamat minősége



A - jól vezetett - együttműködő folyamat az 2. ábrán szereplő háromszög mindhárom oldalára hat. A tiszteletet és méltóságot ad a szereplőknek, átláthatóvá és

kiszámíthatóvá teszi a folyamatot az érintettek számára, és időt és lehetőséget a végeredmény befolyásolására és megemésztésre.

#### **A konszenzusépítés folyamata:**

- **Megelőző, „0”. lépés:** amennyiben a szervezetben nincs hangsúlyozottan pozitív előtörténete az érintettek bevonásával folyó konszenzusépítési folyamatnak és nem része a szervezet kultúrájának az együttműködő problémamegoldás és tervezés, borzasztóan fontos ezeket megismertetni legalább a döntéshozókkal. Mindaddig ugyanis, amíg a módszer nem ismert, a döntéshozó nem fogja tudni a konszenzusépítésre vonatkozó javaslatot érdemben mérlegelni. A legjobb persze az, ha a szervezetből mind többen vehetnek részt jó minőségű tréningen, ahol megismerkedhetnek a módszerrel. Egy ilyen tréning az első lépés, ami már sokat segít. Azonban azt is tudni kell, hogy az igazi megértés és elköteleződés csak az első személyes tapasztalat után történik meg általában. Ha nem lehet tréningeket szervezni, akkor legalább ~~arranyira rá~~-kell ~~rászánni~~ az időt, hogy a vezetők a folyamatra vonatkozó döntés előtt érdemben megvitassák a módszert, költségeit, előnyeit és kockázatait. Ilyen esetben az is fontos, hogy ha elindul egy konszenzusépítési folyamat, ~~az~~ folyamat elején minden résztvevő is értse mi fog történni és miért.
- Az első - még a tényleges konszenzusépítő folyamatot megelőző lépés – **annak eldöntése, hogy mi a legmegfelelőbb módszer az adott probléma kezelésére.** Még általában komplexebb esetben is elegendő a rendelkezésre álló dokumentumok és információk áttanulmányozása és néhány feltáró beszélgetés a kulcsszereplőkkel ahhoz, hogy megítélhető legyen, hogy milyen előnyöket hozhat, és milyen ráfordításokat igényelne (főként időráfordítások mind a tanácsadó, mind szereplők oldaláról) egy konszenzusépítő folyamat a vezetői döntés helyett. A konszenzusépítési folyamat akkor indul, amikor a mérlegelés után a felelős vezetői döntés megszületett róla.
- **A konszenzusépítés az előkészítéssel** indul. Kulcskérdés a problémadefiníció és az aktív résztvevők meghatározása. Bár a problémadefiníció a problémaelemzés során gyakran megváltozik a feltárt információk fényében, a kiinduló problémadefiníció mégis fontos, mert ez lesz az együttműködésre való „felkérés” alapja. Ez alapján indul a csapatépítés, és e köré a probléma köré kell kiépíteni azt a biztonságos kommunikatív teret, amelyben konstruktív dialógus és problémamegoldás folyhat.

- Következő lépés a **résztevők összehívása**. Érdekes az első közös megbeszélés előtt a különböző típusú résztvevőkkel külön-külön leülni és felkészíteni őket a folyamatra, segítve nekik megérteni a számukra kínálgató alternatívákat és a folyamattól várható előnyöket. Azért fontos, hogy a résztvevők megértsék milyen előnyökkel és veszélyekkel járhat számukra a konstruktív közös folyamat, vagy annak hiánya, hogy felelősen tudjanak a munkaasztalhoz ülni. Amennyiben ugyanis nem értik, hogy nekik személyesen is fontos a munka, nehezen várható aktív és konstruktív részvétel.<sup>9</sup> Ekkor dőlhet el az is, hogy minden érintett részt vesz-e a folyamatban, vagy egyes csoportok képviselői. Amennyiben képviselők vesznek részt, segíteni kell tisztázni a képviselő feladatait.<sup>10</sup>
- **A közös munka indítása.** Ezen a ponton két dolognak kell megtörténnie: ki kell alakulnia egy biztonságos kommunikációs térnek és a munkafolyamat (a csoport előtt álló feladat, és a szereplők feladatai) közös értelmezésének. A biztonságos térhez elengedhetetlen, hogy megegyezés szülessen a csoport által elfogadott értékekről, későbbi döntési kritériumokról, munkamódszerekről, és az, hogy a működésmódok kialakítása kezelni tudja az egyes résztvevők kétségeit és félelmeit. A munkafolyamat tisztázása során a folyamat lépéseit kell egyeztetni, az egyes fázisok céljait, feladatait, időkereteit és felelőseit. Mivel azonban nemcsak a közvetlen résztvevők számára kell biztonságosnak lennie a folyamatnak, azt is ki kell alakítani, hogy mi módon kommunikál a csoport a szervezet többi részével.
- **Közös helyzetelemzés:** Ez a tényleges problémamegoldó munka első lépése. Nemcsak azért kulcsfontosságú, mert hiányos helyzetelemzés azt a kockázatot hordozza, hogy nem megfelelő választ dolgoz ki a csoport. Konszenzusépítés szempontjából azért meghatározó a helyzetértékelés, mert a későbbi konszenzushoz elengedhetetlen, hogy megegyezés alakuljon ki arról, hogy hogyan értékelik a résztvevők a helyzetet. Különböző helyzetekre ugyanis különböző megoldások jók. (Ez így magától értetődőnek tűnik, mégis ritkán történik meg.) A helyzetelemzés során a csoport a korábban megegyezett értékek és kritériumok használatában is jártasságra tesz szert, ami az alternatívák értékelésekor –

<sup>9</sup> Minden alternatív vitarendezési és konszenzusépítési folyamat alapja az, hogy a résztvevők szándékában áll a közös konfliktuskezelés, vagy problémamegoldás. E nélkül a feltétel nélkül nem is szabad elkezdni, mert csak üres komédiává válik.

<sup>10</sup> Nagyon fontos egy ilyen munkában, hogy a képviselő feladata nemcsak a képviseltek véleményeinek és érdekeinek képviselete, hanem legalább olyan fontos szerepe van abban, hogy a hátszágokat informálja a folyamatról, és hozzákösse őket.

amikor már tétje van a vitának – nagyon fontos lesz. (A munka komplexitásától függ kell-e itt protokollokat alkotni, szakértőket bevonni.)

- **Alternatívák kidolgozása:** Minden alternatív vitarendezési módszer alapja az meggyőződés, hogy amennyiben megfelelő körülményeket biztosítunk, az emberek képesek problémáik konstruktív és alkotó megoldásait megtalálni. Az egyik legalapvetőbb módszer pedig az, hogy a munka során az alkotást, az alternatívák keresését, új megoldások kidolgozását szigorúan elválasztjuk az elköteleződéstől.<sup>11</sup> Tehát fontos, hogy ebben a fázisban nyitott megoldáskeresés folyjék, bármilyen ötlet vagy rész megoldás az asztalra kerülhessen és ne legyen elvárás a tökéletesség. Az viszont fontos, hogy minden résztvevő minden elemet pontosan értsen és mérlegelni tudjon.
- **Csomagok kialakítása:** a alternatívák kidolgozása után lehet a rész megoldásokat összeállítani, és vizsgálni együttes hatásosságukat a folyamat elején elfogadott a kritériumok alapján. Akkor van ugyanis esély a megegyezésre, amikor mindenki számára világosak az alternatív csomagok.
- **Megegyezés:** Meg kell találni azt a csomagot, ami mindenki számára elfogadható, vagy ha még nincs ilyen, akkor finomítani kell azt, amelyik közel áll ehhez. A módszer általában az, hogy akinek még nem elfogadható, az tegyen javaslatot arra, hogyan kellene változtatni, hogy neki megfeleljen, de még másoknak is elfogadható maradjon.
- **Lezárás és elköteleződés:** amikor megtörtént a megegyezés, elkészül az intézkedés írásos változata, amit a résztvevők véleményeznek. Sikeres konszenzusépítési folyamat végén alig vannak észrevételek, vagy általában csak apróságok. Fontos azonban – mint minden tervnél és intézkedésnél – hogy a monitoringra vonatkozó megegyezés is része legyen az egyeztetésnek, mert az elköteleződést erősíti.

---

<sup>11</sup> Erről alapformájában magyarul is lehet olvasni a Fischer-Ury-Patton (1997) könyvben, és komplexebb eseteket a Susskin-Cruiskahank (2006) könyvben,



## Segédanyagok a gyakorlatokhoz

### 1. Tervezési és irányítási kultúrák

#### 1.1. **“Lyukas négyzet”** gyakorlat segédanyagai

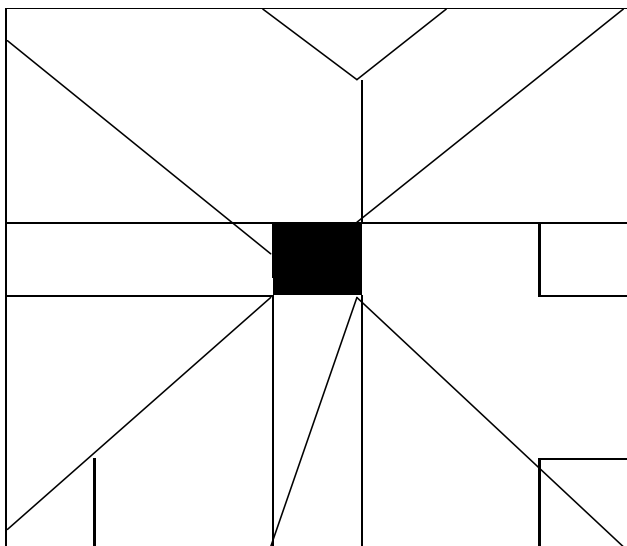
A gyakorlat Rudas János gyakorlatának adaptációja. (Rudas, J. (2009). Javne örökösei. Fejlesztő tréningcsoportok – elvek, módszerek, gyakorlatcsomagok. Lélekben Otthon Kiadó, Budapest. pp. . 356-359.)

Segédanyagok listája:

- Lyukas négyzet minta
- Lyukas négyzet kulcs
- Instrukciók tervezőknek
- Instrukciók végrehajtóknak
- Instrukciók a tervezői csapat megfigyelőjének
- Instrukciók a végrehajtó csapat megfigyelőinek

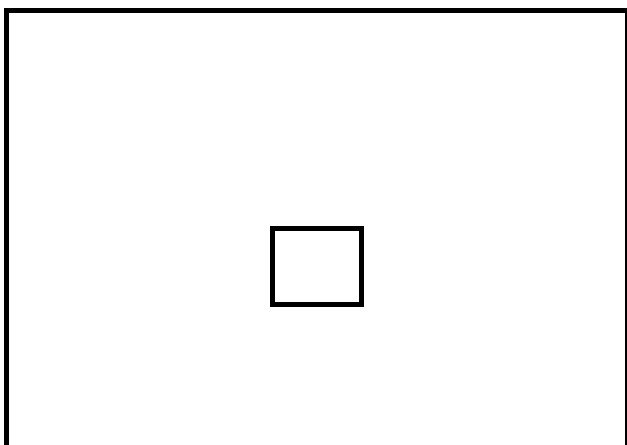
LYUKAS NÉGYZET

KULCS



LYUKAS NÉGYZET

MINTA



### **Instrukciók a végrehajtó csapat megfigyelőjének**

Jegyezd fel, hogy

- mit kezdenek az instrukcióval?
- miről beszélgetnek, mit fantáziálnak?
- milyen érzelmi reakciókat adnak?
- kialakul-e valamilyen szerepmegosztás közöttük?
- hogyan reagálnak, ha 20 perc elteltével nem hívják be őket?
- hogyan viselkednek, miután visszatértek a terembe?

**Általában** jegyezd fel, hogy

- hogyan zajlott le a játék?
- milyen tanulságokat vonhatsz le az egészből?

---

### **Instrukciók a tervezői csapat megfigyelőjének**

Jegyezd föl, hogy,

- mivel kezdik a munkát?
- hogyan olvassák el az instrukciót?
- mikor kezdenek el érdemben dolgozni?
- kialakul-e valamilyen szerepmegosztás közöttük?
- hogyan oldják meg a kapott feladatot?
- ki milyen feladatot kap a csapaton belül?
- hogyan figyelnek az időre?
- behívják-e 20 percen belül a végrehajtói csapatot?
- hogy viselkednek azután, hogy a végrehajtói csapat bejött?

**Általában** jegyezd fel, hogy



- hogyan zajlott le a játék?

- milyen tanulságokat vonhatsz le az egészéből?

## Instrukciók a tervezői csapat tagjainak

1. Te a tervezői csapat tagja vagy. Húsz perc áll rendelkezésedre. Ezalatt:
  - o tervezd meg a csapat többi tagjával azt, hogy miképpen adjátok át a végrehajtói csapatnak a lyukas négyzet összeállításának módszerét a négy borítékban levő darabokból, a minta segítségével és
  - o ismertessétek a végrehajtói csapattal azt, amit megterveztetek.
2. Csak a saját borítékodban levő darabokat tarthatod magad előtt! A többiekénél levő darabokhoz nem nyúlhatsz!
3. A lyukas négyzetet a tervezői csapat nem rakhatja össze.
4. A 20 perc leteltével további instrukciókat nem adhatsz a végrehajtóknak, sőt nem is szólalhatsz meg a játék végéig.
5. A kulcsot nem adhatod át és nem mutathatod meg a végrehajtói csapat tagjainak.



## Instrukciók a végrehajtó csapat tagjainak

1. Te a végrehajtói csapat tagja vagy. Amíg kint várakozol, jegyezd le:
  - a. Milyen feladatra számíatsz?
  - b. Vajon mit csinálhatnak most a bent maradt tervezők?"
  - c. Milyen érzések keletkeznek benned"
2. Ha a tervezői csapat 20 percen belül behívja a te csapatodat, akkor menjetek be, és járjatok el instrukcióik szerint.
3. Ha 20 percig nem hívnak be, akkor menjetek be hívás nélkül azonnal, és járjatok el
4. belátásotok szerint.

Formázott: Behúzás: Bal: 0,63 cm

Formázott: Felsorolás és számozás

## 1.2. **“Egy menedzser helyében”** gyakorlat segédanyagai

A gyakorlat Rudas János gyakorlatának adaptációja. (Rudas, J. (2009). Javne örökösei. Fejlesztő tréningcsoportok – elvek, módszerek, gyakorlatcsomagok. Lélekben Otthon Kiadó, Budapest. pp. 180-185.)

Segédanyagok listája:

- munkalap
- pontozó és értékelő lap
- A Mc Gregor-féle X-elmélet és Y-elmélet

## Egy menedzser helyében

### MUNKALAP

Gabi az egyik nagy barkácsáruház-lánc városszéli áruházának vezetője immár négy éve. Ma váratlanul betoppant hozzá a központ gazdasági igazgatója és közölte, hogy elégedetlen az áruházzal, mivel a legutóbbi adatok szerint növekedett a leltárhány. A gazdasági igazgató közölte, hogy ez a helyzet tarthatatlan, Fél éven belül változást kell elérni, különben kénytelen lesz Gabi leváltását javasolni. Gabit meglepte ez a közlés, de utána nézve a leltári adatoknak, megállapította, hogy valóban bajok vannak.

Gabi számára nagyon fontos ez a munkakör, Úgy gondolja, hogy karrierjét komolyan akadályozná egy bukás. Ezért hosszas töprengés után összegyűjtött húsz lehetséges intézkedést, amit a jelen helyzetben tehet a gazdasági igazgató által említett probléma megoldása érdekében. Az intézkedések különböző képzettségű, gyakorlati idejű és motivációjú beosztottjaival kapcsolatosak.

A te feladatod: az alábbiakban felsorolt húsz intézkedés mindegyikét értékeld Gabi szempontjából a következő skála szerint:

1 == Nagyon fontos, haladéktalanul meg kell tenni.

2 == Fontos, meg kell tenni, ha az idő engedi.

3 == Bizonyos mértékig fontos, megtehető meg nemis, számos más tényezőtől függően.

4 == Nem igazán fontos, valószínűleg nem kell megtenni.

5 == Semmiképpen sem szabad megtenni.

Mind a húsz lehetséges intézkedéshez írd oda a megfelelő számot egyéni véleményednek megfelelően az első üres oszlopba. A második oszlopba az értékeket majd később fogod a megadott kulcs alapján meghatározni.

|   |  | pontszám | A, B,C,D,<br>vagy E |
|---|--|----------|---------------------|
| 1 | Az oktatási felelős szervezze meg, hogy az összes, eladótéri és raktári dolgozó tanulja újra a pénztári és készletezési nyilvántartással és ellenőrzéssel kapcsolatos ismereteket. |          |                     |
| 2 | Értekezleten kell föl hívni a beosztott vezetők figyelmét a leltárhányra és arra, hogy fejek fognak hullani, ha a helyzet nem változik kedvezően a következő negyedévben.          |          |                     |

|    |  |  |  |
|----|--|--|--|
| 3  | Utasítani a biztonsági részleget az alkalmazottak fokozott felügyeletére   |  |  |
| 4  | Összehívni a vezetői értekezletet, és mindenkitől javaslatokat és ötleteket kérni.   |  |  |
| 5  | Találkozni néhány kiválasztott személlyel az eladótéri és a raktári dolgozók közül és elmagyarázni nekik a problémát.  |  |  |
| 6  | A személyzeti helyiségekben és folyosókon a hiány csökkentésére főlhívó különféle jelmondatokat és plakátokat elhelyezni.  |  |  |
| 7  | Konkrét akcióttervet készíteni közösen a beosztott vezetőkkel az áruházi hiány csökkentésére.  |  |  |
| 8  | Mechanikusan biztosítani vagy elzárni minden értékesebb tárgyat, és a kulcsokat személyesen őrizni.  |  |  |
| 9  | Minden további vita nélkül szigorítani az adminisztratív, írásos ellenőrzést az áruházban.   |  |  |
| 10 | Bár erre nincs szabály a cégnél, az alkalmazottak minden személyes vásárlását nekem kell ellenőrizni és aláírással jóváhagyni.   |  |  |
| 11 | A hálózati igazgatóval jóváhagyni egy ösztönző programot a beosztott vezetőknek, a hiány százalékos csökkentése érdekében  |  |  |
| 12 | Az egyik beosztott vezetőre gyanakszom, de nincsenek bizonyítékok. A biztonságos megoldás érdekében meg kell találni a módot az eltávolítására.  |  |  |
| 13 | Megkérni minden munkatársat, hogy írják le elképzelésüket az áruházi hiány lehetséges okairól, és ezt juttassák el hozzám.<br>A legjobb elképzeléseket megvitatni az egész állománnyal |  |  |
| 14 | Megkérni a hálózati igazgatót, hogy tartson egy érzelmekre is ható, lelkesítő beszédet a hiányról, a haszonról és a munkabiztonságról.   |  |  |
| 15 | Túl a bemutatkozó beszélgetésen, találkozni az alkalmazottakkal legalább hetenként egyszer, hogy információt cseréljünk és az előre haladással foglalkozunk                            |  |  |
| 16 | Váratlan látogatásokat tenni az áruházban olyankor, amikor a beosztottak azt hiszik, hogy egész nap távol vagyok.  |  |  |
| 17 | Amikor már elégséges információt kaptam a munkatársaktól, a hiánnyal kapcsolatos konkrét feladatokat tűzök ki és megbeszélem azokat a hálózati igazgatóval.                            |  |  |
| 18 | Megkérni a személyzeti igazgatót, hogy emelje a felvételi követelményeket és lássa el az áruházat képzetesebb, fiatalabb munkatársakkal.   |  |  |
| 19 | Személyesen készíteni egy összefoglaló listát a hiány lehetséges okairól az áruházban, és részletesen végigbeszélni az áruház munkatársaival, véleményük meghallgatása                 |  |  |



|    |   |  |  |
|----|---|--|--|
|    | érdekében.  |  |  |
| 20 | Mindenki munkáját szigorúan figyelni, és tudatni velük, hogy senki sem állhat gyanú fölött. |  |  |

## Egy menedzser helyében

### Pontozó és értékelő-lap

A pontozáshoz tegyük a következőket:

- A. A következő tételek X-elméletet fejeznek ki, ha 1 vagy 2 értéket kaptak: 1,2,3,5,6,8,9,10, 11, 12, 14, 16, 18,20.
- B. Ugyanezek a tételek Y-elméletet fejeznek ki, ha 4 vagy 5 értéket kaptak.
- C. A következő tételek Y-elméletet fejeznek ki, ha 1 vagy 2 értéket kaptak: 4,7,13,15,17,19.
- D. Ugyanezek a tételek X-elméletet fejeznek ki, ha 4 vagy 5 értéket kaptak.
- E. Ha bármelyik tétel 3 értéket kapott, ezt a téma elkerülésének, az egyértelmű választás elkerülésének tekintjük.

Az X-elméletnek megfelelő irányultság kiszámításához számoljuk meg, hogy hány olyan tétel van, amely az A és D pontnak felel meg:

\_\_\_\_\_

Az Y-elméletnek megfelelő irányultság kiszámításához számoljuk meg, hogy hány olyan tétel van, amely a B és C pontnak felel meg:

\_\_\_\_\_

Az elkerülés kiszámításához számoljuk meg, hogy hány olyan tétel van, amely az E pontnak felel meg, vagyis 3 értéket kapott:

\_\_\_\_\_

Az így kapott három összeg mindegyikét 100-zal szorozva és 20-szal osztva megkapjuk a három tendencia százalékos megoszlását:

X-elmélet (%) \_\_\_\_\_

Y-elmélet (%) \_\_\_\_\_

Elkerülés (%) \_\_\_\_\_

## A McGregor-féle X-elmélet és Y-elmélet

Douglas McGregor amerikai pszichológus elmélete szerint két szélsőséget lehet meghatározni a menedzserek beosztottakkal kapcsolatos attitűdjei között. E két attitűdöt X-elméletnek és Y-elméletnek nevezte el. (Bármelyik szélsőséget természetesen csak nagyon ritkán észleljük. Általában az attitűd e két szélső pont közötti skálán helyezkedik el, vagyis a két szélső attitűd valamilyen keverékével találkozunk.)

Ezt a két attitűdöt McGregor szerint a következő módon írhatjuk le:

| Az emberek természetüknél fogva általában: |   |   |
|--|---|---|
|  | X-ELMÉLET   | Y-ELMÉLET   |
| 1  | Nem szeretnek erőlködni és igyekeznek a lehető legkevesebbet dolgozni | Keményen dolgoznak az olyan célokért, amelyeknek elkötelezték magukat               |
| 2  | Kerülik a felelősséget.   | Vállalják a felelősséget ezen elkötelezettségen belül.                              |
| 3  | Nem érdekli őket a teljesítmény.                                      | Erősen kívánják a teljesítményt   |
| 4  | Alkalmatlanok saját magatartásuk irányítására.                        | Alkalmasak saját magatartásuk irányítására.   |
| 5  | Közömbösek a szervezet szükségletei iránt.                            | Sikeresnek szeretnék látni Szervezetüket  |
| 6  | Szeretik, ha mások irányítják őket                                    | Nem passzívak és alárendelődőek; szeretik, ha maguk dönthetnek a saját munkájukról. |
| 7  | Amikor csak lehet, elkerülik a döntési helyzeteket.                   | Meghozzák a döntéseket saját elkötelezettségük határain belül                       |
| 8  | Nem lehet bízni bennük és számítani rájuk.                            | Ha bízunk bennük és számítunk rájuk, nem csalódunk                                  |
| 9  | Szigorúan felügyelni és ellenőrizni kell őket                         | Általános támogatást és segítséget kell adni nekik munkájukban                      |
| 10   | A pénz és az egyéb nyereségek motiválják őket a munkában.             | Az érdekes kihívást jelentő feladatok motiválják őket a munkában.                   |
| 11   | Miután felnőtté váltak, már nem                                       | Képesek változni és fejlődni  |

|            |  |
|------------|--|
| változnak. |  |
|------------|--|

### 1.3. „Mc Gregor és én” gyakorlat segédanyagai

A gyakorlat Rudas János gyakorlatának adaptációja. (Rudas, J. (2009). Javne örökösei. Fejlesztő tréningcsoportok – elvek, módszerek, gyakorlatcsomagok. Lélekben Otthon Kiadó, Budapest. pp. 196-97..)

Segédanyagok listája:

- Kérdőív
- Pontozó és értékelő lap
- A Mc Gregor-féle X-elmélet és Y-elmélet előfeltételezései

## McGregor és én!

### Kérdőív a McGregor-féle X és Y skálához

A következő kijelentések olyan viselkedésmódokat tükröznek, amelyeket egy vezető a beosztottjaival szemben tanúsíthat. Olvasd sa el gondosan mindegyik kijelentést és tegyéd en jelet abba az oszlopba, amelyik leginkább megfelel a véleményéd nek, amit magad is tennéd e.

Ha vezető lennék:

|    |   | feltétele-<br>nül ezt<br>tenném | megprób<br>álnám ezt<br>tenni | megprób<br>álnám<br>elkerül-ni | Feltétele-<br>nül<br>elkerül-<br>ném | pont-<br>szám |
|----|---|---------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|---------------|
| 1  | Szigorúan felügyelnék beosztottjaimra, hogy jobb munkát Kapjak tőlük                                    |                                 |                               |                                |                                      |               |
| 2  | Megbeszelném céljaimat és elképzeléseimet beosztottjaimmal és megosztanám velük a kapott elismerést.    |                                 |                               |                                |                                      |               |
| 3  | Rendszabályokat vezetnék be annak érdekében, hogy időre elkészüljenek a munkával                        |                                 |                               |                                |                                      |               |
| 4  | Bátorítanám őket, hogy alakítsák ki saját céljaikat és elképzeléseiket.                                 |                                 |                               |                                |                                      |               |
| 5  | Gondoskodnék róla, hogy beosztottjaim tevékenységek kidolgozott tervek szerint folyják                  |                                 |                               |                                |                                      |               |
| 6  | Napi kapcsolatban lennék velük, hogy jelen legyek, ha segítségre van szükségük                          |                                 |                               |                                |                                      |               |
| 7  | Amint arról kapnék jelzést, hogy valami csúszik, azonnal közbelépnék és intézkednék                     |                                 |                               |                                |                                      |               |
| 8  | Ha kell, megfelelő eszközökkel rászorítanám az embereimet, hogy maradéktalanul hajtsák végre a terveket |                                 |                               |                                |                                      |               |
| 9  | Gyakran tartanák értekezleteket és eligazításokat, hogy mindig naprakészen lássam azt, ami történik.    |                                 |                               |                                |                                      |               |
| 10 | Lehetővé tenném a beosztottaimnak, hogy fontos  |                                 |                               |                                |                                      |               |

|      |                                 |  |  |  |  |  |
|------|---------------------------------|--|--|--|--|--|
|      | döntéseket ők is meghozhassanak |  |  |  |  |  |
| össz |                                 |  |  |  |  |  |

## McGregor és én

### Pontozólap

|                        | 1.,3.,5.-9. kijelentés | 2., 4., 10. kijelntés |
|------------------------|------------------------|-----------------------|
| feltétlenül ezt tenném | 1 pont                 | 4 pont                |
| megpróbálnám ezt tenni | 2 pont                 | 3 pont                |
| megpróbálnám elkerülni | 3 pont                 | 2 pont                |
| feltétlenül elkerülném | 4 pont                 | 1 pont                |

#### Ábrázolás:

A kérdőív összesen pontszámát helyezzük el az alábbi egyenesen. Így megállapíthatjuk, hogy a saját beállítódásunk mennyire van közel vagy távol az X- és az Y-elmélethez.

10

40



X-elmélet

Y-elmélet

## A McGregor féle X-elmélet és Y-elmélet előfeltételezései

### Az X-elmélet előfeltételezései

- Az emberek többsége veleszületett módon idegenkedik a munkától és ha csak lehet, elkerüli.
- Mivel az emberek jellemzője a munkától való idegenkedés, legtöbbjüket kényszeríteni, ellenőrizni, irányítani és büntetéssel fenyegetni szükséges, hogy elegendő erőfeszítést tegyen a szervezet céljainak eléréséért.
- Az emberek többsége szereti, ha irányítják. Igyekszik elkerülni a felelősséget, kevésbé ambiciózus és elsősorban biztonságra törekszik.

### Az Y-elmélet előfeltételezései

- A fizikai és szellemi erőfeszítés a munkában éppen olyan természetes, mint a játék vagy a pihenés.
- A külső kontrolon és a büntetés kilátásba helyezésén kívül más eszközök is vannak a szervezeti célok érdekében tett erőfeszítés felkeltésére.
- A feladatok iránti elkötelezettség a feladatok teljesítéséhez kapcsolódó jutalmazás függvénye.
- Az emberek többsége bizonyos feltételek mellett megtanulja, hogy ne csak elfogadja, hanem keresse is a felelősséget.
- Az emberek többsége rendelkezik azzal a képességgel, hogy fantáziát, ügyességet és kreativitást használjon a szervezeti problémák megoldására.
- A modern ipari élet feltételei között az emberek többségének intellektuális lehetőségei csak részlegesen hasznosulnak.

## 2. *Csoportok közötti interakció*

### 2.3. **“Nyerj, amennyit tudsz!”** gyakorlat segédanyagai

Segédanyagok listája:

- Szabályleírás és eredménytáblázat
- Jegyzőkönyv



## Nyerj annyit amennyit bírsz!

### Játékszabályok

- A gyakorlat célja és címe azonos! „Nyerj annyit amennyit bírsz!”
- Négy csoportban dolgoznak, a gyakorlat több – a tréner által meghatározott számú – fordulóból áll.
- Minden csoport minden fordulóban egymástól függetlenül arról hoz döntést, hogy X vagy Y választ ad.
- Egyeztetni csak a csoporton belül lehet! A döntést nem lehet a másik csoport tudomására hozni.
- A csoport választát a post-it lapra írva, úgy adja át a trénernek, hogy a többiek ne lássák.
- A nyeremény vagy veszteség a csoportonként meghozott döntések összesített eredményétől függ. Minden forduló végén a tréner összesíti a csoportok válaszait és közli az eredményt, és ez alapján az X és Y választért járó nyereményt/veszteséget.
- Előfordulhat, hogy a játékvezető emeli a játék tétjét, vagy tárgyalási lehetőséget ajánl fel a csoportoknak.

### Eredménytáblázat:

| Összesített eredmény | nyeremény |           |
|----------------------|-----------|-----------|
|                      | X         | Y         |
| <b>4*X</b>           | <b>-1</b> |           |
| <b>3*X + 1*Y</b>     | <b>+1</b> | <b>-3</b> |
| <b>2*X + 2*Y</b>     | <b>+2</b> | <b>-2</b> |
| <b>1*X + 3*Y</b>     | <b>+3</b> | <b>-1</b> |
| <b>4*Y</b>           |           | <b>+1</b> |



|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|

#### **4. Konszenzusépítés**

##### **4.1. Hajótörtek**

Segédanyagok listája:

- Instrukciós lap egyéni munkához
- Instrukciós lap csoportos munkához
- Értékelő táblázat
- Kulcs a megoldáshoz
- Instrukciók a csoportos feladat megfigyelőinek

## Hajótöröttek

### Instrukciók az egyéni feladathoz

Egy magántulajdonban lévő yachton hajózol a Csendes Óceán déli részén. Ismeretlen eredetű tűz következtében a yacht és tartalmának nagy része elpusztult.

A yacht most lassan süllyed. Helyzetetek az óceánon nem meghatározott, részben mert lényeges, navigáláshoz szükséges eszközök semmisültek meg, részben mert téged és a legénységet túlzottan lekötötte a tűz lokalizálásának feladata. Az egyetlen dolog, amit képesek vagytok megsaccolni az annyi, hogy kb. 1000 mérföldre vagytok délnyugatra a legközelebbi szárazföldtől.

Az alábbiakban 15 olyan cikk áll felsorolva, melyek a tűz után is ép és sértetlen maradt. E cikkek mellett van még egy használható, életmentő gumitutaj evezőkkel, amely elég nagy ahhoz, hogy téged és társaidat, valamint az összes alább felsorolt cikket elbírja. Emellett a túlélők zsebeiben még a következő dolgok találhatóak: egy doboz cigaretta, néhány doboz gyufa és 5 db 1000 Ft-os bankjegy.

A feladatod, hogy ezeket 1-15-ig rangsorold aszerint, hogy a te túlélésed és megmenekülésed szempontjából ezek mennyire fontosak. 1-es számmal jelöld a legfontosabb cikket, 2-essel a második legfontosabbat, és 15-össel a legkevésbé lényegeset. Az eredményeket írd az értékelő táblázat 1. oszlopába.

## Értékelő táblázat

|   | 1.<br>egyéni<br>rangsor | 2.<br>csoport<br>rangsor | 3.<br>szakértői<br>rangsor | 4.<br>1. és 3.<br>különbsége | 5.<br>2. és 3.<br>különbsége |
|---|-------------------------|--------------------------|----------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Szextáns                                  |                         |                          |                            |                              |                              |
| borotválkozó tükör                        |                         |                          |                            |                              |                              |
| 20 l ivóvíztartály (tele)                 |                         |                          |                            |                              |                              |
| Szúnyogháló                               |                         |                          |                            |                              |                              |
| egy láda élelmiszer                       |                         |                          |                            |                              |                              |
| térképek a Csendes<br>Óceánról            |                         |                          |                            |                              |                              |
| ülőpárna (úszást segítő)                  |                         |                          |                            |                              |                              |
| 8 l olajtartály (tele)                    |                         |                          |                            |                              |                              |
| kis tranzistoros rádió                    |                         |                          |                            |                              |                              |
| cápariasztó szer                          |                         |                          |                            |                              |                              |
| 10 m <sup>2</sup> fényáthatlan<br>műanyag |                         |                          |                            |                              |                              |
| 1 liter 80 fokos rum                      |                         |                          |                            |                              |                              |
| 10 m hosszú nylonkötél                    |                         |                          |                            |                              |                              |
| két doboz csokoládé                       |                         |                          |                            |                              |                              |
| Horgászfelszerelés                        |                         |                          |                            |                              |                              |
|   |                         |                          | összegek                   | egyéni                       | csoport                      |

## **Hajótöröttek**

### **Instrukciók a csoportos feladathoz**

Ebben a gyakorlatban a csoportnak konszenzust kell építenie. Ez azt jelenti, hogy a csoport minden tagjának egyet kell értenie az életben maradáshoz szükséges 15 tárgy mindegyikének rangsorolásában, és csak az így kapott eredmény tekinthető a csoport döntésének.

A konszenzus nagy kihívás. Alig lehetséges, hogy mindenki pont ugyanazt fogja gondolni. Ez nem is szükséges. Nem a teljes egyhangúság a cél (bár ez előfordulhat). A konszenzus feltétele az, hogy minden csoporttag érezze, hogy véleményét elmondta és megértették, és a megegyezést, mint logikus kifejeletet el tudja fogadni.

Csak konszenzusos döntés jelent eredményes teljesítést! Többségi döntés, kompenzálás, bártelezés, szavazás, pénzfeldobás, vagy bármely más, a konszenzust megkerülő döntési mód nem megengedett!

## Hajótöröttek

### Kulcs a megoldáshoz

A gyakorlatot az Amerikai Egyesült Államok Parti Őrsége fejlesztette ki. A szervezet szakértői következő rangsort és véleményt adták:

A szakértők szerint, a legfontosabb dolgok, amikre egy tenger közepén rekedt embernek szüksége van (a szárazföldön kívül) a figyelmeztető cikkek, és a túléléshez szükséges felszerelés, amíg a mentők meg nem érkeznek. A navigálási műszerek abszolút szükségtelenek: ha a kis csónak képes lenne 1000 mérföldről partot érni, akkor is lehetetlen lenne ennyi időre való ivóvizet tárolni rajta. Jeladás nélkül, külső segítség nélkül semmi esély a megmenekülésre. Tény az is, hogy a mentő-expedíciókat a hajótörést követő első 36 órában szervezik, és annyit az ember kibír viszonylag kevés élelmiszerral is. Ezek szerint a szakértői sorrend a következő:

|    |                           |  |
|----|---------------------------|--|
| 1  | borotválkozó tükör        | jelzésadás a nap segítségével  |
| 2  | gázolaj                   | vízre öntve a gyufával és a dollárokkal meggyújtható. Füstje messzire látszik  |
| 3  | ivóvíz                    | folyadékveszteség pótlása  |
| 4  | élelmiszer                | éhség ellen  |
| 5  | 10 m <sup>2</sup> műanyag | esővíz összegyűjtésére, óv a természet elemei ellen  |
| 6  | 2 doboz csokoládé         | tartalék élelem  |
| 7  | horgászfelszerelés        | azért került a csokoládé alá, mert nem biztos, hogy sikerül halat fogni. (jobb egy madár a kézben, mint kettő a bokorban!) |
| 8  | 10 m nylonkötél           | a felszerelést a csónakhoz erősíteni   |
| 9  | úszó ülőpárna             | vízbeesésnél életmentő lehet   |
| 10 | cápariasztó szer          | Nyilvánvaló  |
| 11 | rum                       | csak fertőtlenítő, fogyasztásra alkalmatlan, mert dehidratációt okoz (80 fokos!)   |
| 12 | tranzisztoros rádió       | az adóktól ilyen távol nem fog sokat   |
| 13 | térképek                  | olyan mindegy mi hol vagyunk. A kérdés csak az, hogy a mentőexpedíció hol van  |
| 14 | szúnyogháló               | 1000 mérföldre a parttól nincsenek szúnyogok   |
| 15 | szextáns                  | táblázatok és kronométer nélkül használhatatlan  |

## Hajótöröttek

### Instrukciók a csoportos feladat megfigyelőinek

A feladat a konszenzusépítés. Konszenzusnak azt nevezzük, amikor a csoportban minden csoporttag úgy érzi, hogy véleményét elmondta és megértették, és a megegyezést, mint logikus kifejeletet el tudja fogadni.

Többségi döntés, kompenzálás, bártelezés, szavazás, pénzfeldobás, vagy bármely más, a konszenzust megkerülő döntési mód nem megengedett!

A csoport munkája során figyelje meg a következőket:

- Hogyan alakult ki a munkamenet?
- Mikor formálódtak tipikus csoportszerepek?
- Megegyeztek-e a folyamatban, és/vagy döntési kritériumokban mielőtt a részletekről próbáltak megegyezni?
- Mi segítette a logikus érvek összegyűjtését?
- Voltak-e olyanok, akik beragadtak a saját rangsoruk melletti kardoskodásba? Vagy versengő pozícióba?
- Voltak-e olyanok, akik a véleményüket pusztán csak a konfliktus elkerülése végett látszottak feladni?
- Voltak-e olyanok, akiket a véleménykülönbségek irritáltak? Vagy olyanok, akik negatívan álltak a folyamathoz, vagy nem bíztak a sikerben? Mi történt velük?
- Kik voltak a konstruktívak? Hogyan, miért?
- Ha sikerült megegyezni, akkor miért? Ha nem, akkor miért?



## **5.4. Választható kiegészítő gyakorlatok**

Formázott: Felsorolás és számozás

### **5.1. "Úrhajótörés a Holdon" segédanyagai**

Segédanyagok listája:

- Instrukciók egyéni feladathoz
- Értékelő táblázat
- Instrukciók csoportos feladathoz
- NASA tudósai által felállított sorrend

## ŰrRhHajótöröttek a Holdon

### Instrukciók az egyéni feladathoz

Egy olyan űrhajó legénységének a tagja ~~vagy~~, amelynek a tervek szerint találkoznia kellett volna egy anyaűrhajóval a Hold felszínén. Mechanikai problémák miatt azonban ~~az~~ űrhajót ~~jaeknak~~ mintegy 200 mérföldre az eredetileg kijelölt találkozóhelytől kényszerleszállást ~~kellett végrehajtania~~ ~~ott végre~~. A kényszerleszállás a fedélzeti műszerek és berendezések jelentős részét megrongálta.

Mivel a túlélés attól függ, hogy sikerül-e eljutni az anyaűrhajóhoz, össze kell szedni a legkritikusabb helyzetekhez szükséges néhány tárgyat a ~~2300 mérföldes-kilométeres~~ úthoz. Az alábbiakban listát talál ~~naktok~~ a leszállás után sértetlenül maradt 15 tárgyról. Az a feladat, hogy fontossági sorrendbe tegyédtek ezeket a tárgyakat abból a szempontból, hogy a legénység elérje a találkozó helyét. 1-es számmal jelöld a legfontosabb cikket, 2-essel a második legfontosabbat, és 15-össel a legkevésbé lényegeset. Az eredményeket írd az értékelő táblázat 1. oszlopába.

## Értékelő táblázat

|  | 1.<br>egyéni<br>rangsor | 2.<br>csoport<br>rangsor | 3.<br>szakértői<br>rangsor | 4.<br>1. és 3.<br>különbsége | 5.<br>2. és 3.<br>különbsége |
|--|-------------------------|--------------------------|----------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Egy doboz gyufa                          |                         |                          |                            |                              |                              |
| Ételkoncentrátum                         |                         |                          |                            |                              |                              |
| 15 m nylonkötél                          |                         |                          |                            |                              |                              |
| Ejtőernyőselyem                          |                         |                          |                            |                              |                              |
| Hordozható fűtőtest                      |                         |                          |                            |                              |                              |
| Két 45-ös kaliberű<br>pisztoly           |                         |                          |                            |                              |                              |
| Egy doboz tejpor                         |                         |                          |                            |                              |                              |
| Két, mintegy 50 kg-os<br>oxigénpalack    |                         |                          |                            |                              |                              |
| Csillagtérkép (ami a<br>Holdról látszik) |                         |                          |                            |                              |                              |
| Mentőcsónak                              |                         |                          |                            |                              |                              |
| Mágneses iránytű                         |                         |                          |                            |                              |                              |
| Mintegy 20 liter víz                     |                         |                          |                            |                              |                              |
| Jelzőrakéta                              |                         |                          |                            |                              |                              |
| Elsősegélydoboz injekciós<br>tűkkel      |                         |                          |                            |                              |                              |
| Napenergiával hajtott<br>adóvevő         |                         |                          |                            |                              |                              |
|  |                         |                          | összegek                   | egyéni                       | Csoport                      |

## ÚrhRHajótöröttek a Holdon

### Instrukciók a csoportos feladathoz

Ebben a gyakorlatban a csoportnak konszenzust kell építenie. Ez azt jelenti, hogy a csoport minden tagjának egyet kell értenie az életben maradáshoz szükséges 15 tárgy mindegyikének rangsorolásában, és csak az így kapott eredmény tekinthető a csoport döntésének.

A konszenzus nagy kihívás. Alig lehetséges, hogy mindenki pont ugyanazt fogja gondolni. Ez nem is szükséges. Nem a teljes egyhangúság a cél (bár ez előfordulhat). A konszenzus feltétele az, hogy minden csoporttag érezze, hogy véleményét elmondta és megértették, és a megegyezést, mint logikus kifejeletet el tudja fogadni.

Csak konszenzusos döntés jelent eredményes teljesítést! Többségi döntés, kompenzálás, bártelezés, szavazás, pénzfeldobás, vagy bármely más, a konszenzust megkerülő döntési mód nem megengedett!

## **ÚRHajótöröttek-Úrhajótöröttek a Holdon**

### **A NASA tudósai által felállított sorrend**

|    |                                       |
|----|---------------------------------------|
| 1  | Két, mintegy 50 kg-os oxigénpalack    |
| 2  | Mintegy 20 liter víz                  |
| 3  | Csillagtérkép (ami a Holdról látszik) |
| 4  | Ételkoncentrátum                      |
| 5  | Napenergiával hajtott adóvevő         |
| 6  | 15 m nylonkötél                       |
| 7  | Elsősegélydoboz injekciós tűkkel      |
| 8  | Ejtőernyőselyem                       |
| 9  | Mentőcsónak                           |
| 10 | Jelzőrakéta                           |
| 11 | Két 45-ös kaliberű pisztoly           |
| 12 | Egy doboz tejpor                      |
| 13 | Hordozható fűtőtest                   |
| 14 | Mágneses iránytű                      |
| 15 | Egy doboz gyufa                       |

A NASA tudósai sorrendhez a következő magyarázatot adták:

A megfontolások két csoportra oszthatóak – a fizikai túlélést és a találkozást elősegítőkre.

Az első két tétel az oxigén és a víz, mert ezek nélkül nincs esély a túlélésre. Ezt követi a térkép, amely a helyzet meghatározására szolgál, valamint arra, hogy hogyan jussunk el a találkozási helyre. A következő tétel az élelem, amely energiát ad a mozgáshoz. Ez nem annyira fontos mint az oxigén vagy a víz.

Az adóvevő arra kell, hogy a Földdel kapcsolatban tudjunk maradni. Az űrben, ionoszféra hiányában a rádióhullámok csak a látható tartományban terjednek, hatósugaruk mintegy tíz mérföld. A Földön hatékony vevőállomások fogni tudják a jeleket, és továbbítani tudják az anyaűrhajónak. A következő tétel a kötél a Holdon található hegyek megmászásához. és az utunkba kerülő szakadékokon való átkeléshez. Ezt követi az elsősegélydoboz az esteleges sérülések ellátására. Az ejtőernyőselyem kiváló védelmet nyújt a nap sugarai és a nappal egyre fokozódó hőség ellen.

A felfújható gumi mentőcsónak alkalmas az összes magunkkal vitt készlet szállítására (a Hold kisebb tömegvonzása lehetővé teszi, hogy nehéz súlyt is vinni tudjunk), emellett jó fedezék hely is. valamint az esetleges sérültek szállítására is alkalmas. adott esetben védelmet nyújt meteoriteső ellen is.

A rakéták légüres térben nem gyulladnak meg, de ezekkel, és a pisztolyokkal is lövéseket lehet leadni. Ezért a jelzőrakéták és a pisztolyok kiváló eszközök, mert át tudnak „repülni” bizonyos előttünk tornyosuló akadályok felett. A tej meglehetősen nehéz és kevésbé értékes számunkra.

A Holdon a túlmelegedés okozhat problémát, nincs hideg, így hát a fűtőtest számunkra használhatatlan.

A mágneses iránytűt egyáltalán nem tudjuk használni, ha nincs velünk térkép a hold mágneses erőtereiről.

A legfeleslegesebb és leghasználhatatlanabb tétel a doboz gyufa.

## 5.2. Expedíció Tau Ceti III-ra segédanyagai

Rudas, J. (2004). *Delfi örökösei. Önismereti csoportok-elmélet, módszer, gyakorlatok. 6. kiadás.* Dico Kiadó és Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest. pp. 198-199. alapján.

Segédanyagok listája:

- Helyzetleírás
- Instrukciók
- Javasolt szabályok listája

## Helyzetleírás

A Nemzetközi Űrhajózási Társaság évekkel ezelőtt felfedezte, hogy a Cet csillagkép Tau jelű csillagának harmadik bolygóján ugyanolyan életkörülmények vannak, mint a Földön, azzal a különbséggel, hogy a magasabb rendű emlősök nem alakultak ki, így az emberhez hasonló értelmes élőlény sem. Több tudományos expedíció után - amelyek igazolták azt a feltevést, hogy az emberi élet hosszabb időn át fenntartható és szaporítható - a Nemzetközi Űrhajózási Társaság úgy döntött, hogy önkéntesekből expedíciót szervez a Tau Ceti III-ra, azzal a céllal, hogy mintegy ezer telepes révén megkezdje a bolygó benépesítését földi emberekkel. A csoport valamennyi tagja jelentkezett telepesnek. A Nemzetközi Űrhajózási Társaság szeretné, ha előzetesen megegyezés jönne létre az, utazók között a majdani együttes élet szabályairól. Ezt a Csoportot arra kérték fel, hogy a szexuális magatartással összefüggő szabályokról döntsön. (A szabályok az utazás alatt és a bolygón egyaránt érvényesek lesznek.)

## Instrukciók

- Olvassa el a javasolt szabályokat és szigorúan egyéni munkával módosítsa a szabályokat értékrendje és elvárásai szerint. Munkája során:
  - bármely szabályt törölhetnek a listáról;
  - bármilyen új szabályt felvehetnek a listára;
  - bármelyik szabályt módosíthatják.
- Amikor elkészült lépjen be csoportjába és egyezzen meg csoporttársaival a végleges szabálylistáról. A végső lista kialakítása a konszenzus elve alapján történik. Tilos a szavazás, egyes vagy csoportos vélemények másra vagy másokra erőszakolása, valamint a meggyőződés nélküli elfogadás.



## Javasolt szabályok listája

- Egy párnak csak akkor lehet gyereke, ha házasságot kötöttek, és megállapították, hogy bizonyos minimális fizikai és lelki követelményeknek megfelelnek.
- A szexuális tevékenység bármely formája megengedett a felnőttek között, ha valamennyien hozzájárulnak.
- A házasság nem kötelező, de bármely két vagy több felnőtt kijelentheti, hogy együtt akarnak élni.
- Az együtt élni vagy összeházasodni szándékozó személyek előzetesen kössenek szerződést vagyonukról és pénzügyeik intézéséről.
- Mind a férfiaknak, mind a nőknek hatékony születésszabályozási eljárásokat kell alkalmazniuk.
- Minden jóváhagyás nélküli terhességet meg kell szakítani.
- Minden 40 éven aluli nő terhességét meg kell tartani.
- Terhesség-megszakításra csak a Tau Ceti III igazgatótanácsának engedélyével kerülhet sor.
- Ha egy újszülöttről kiderül, hogy képtelen lesz elérni a felnőttkori-önellátás szintjét, akkor életének fájdalommentesen véget kell vetni.
- Nyilvánosság előtt ne történjék szexuális tevékenység, de privát körülmények között bármi megengedhető, amibe a résztvevők beleegyeznek.
- Senkit sem szabad hátrányos megkülönböztetésben részesíteni szexuális hajlamai és szokásai miatt.
- A homoszexuális kapcsolatokat büntetni kell.

- Mindenkinek részt kell vennie egyéni és csoportos oktatáson a szexuális gyakorlattal és ismeretekkel kapcsolatban.
- A népesedési szükségletek miatt kiválasztott pároknak különleges jutalmat kell felkínálni, ha gyermeket vállalnak.
- Minden településnek - szexuális magatartásától függetlenül - évente egyszer AIDS szűrésen kell átesnie.
- A központi könyvtárban bárki rendelkezésére állnak szexuális témájú filmek, könyvek, folyóiratok.