

Integritás tanácsadó szakirányú továbbképzés

Konfliktuskezelés és -elemzés oktatói kézikönyv

VII. Készségfejlesztés modul Konfliktuskezelés és -elemzés Oktatói kézikönyv

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.

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

Konfliktuskezelés és -elemzés modul

Integritás tanácsadó szakirányú képzés 7. készségfejlesztő modulja

RÉSZLETES TEMATIKA ÉS ÜTEMTERV A TANANYAG FELDOLGOZÁSÁHOZ

Képzési, fejlesztési célok: A Konfliktuskezelés és -elemzés a Készségfejlesztés modul harmadik záró eleme. Az almodul célja *egyfelől* 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. Az almodul célja *másfelől* az egyéni és csoportos készségek elmélyítése és fejlesztése, 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 ezeket az ismereteket és technikákat, és velük javíthatják szakmai tevékenységük eredményeit.

A résztvevők, akik a Konfliktuselemzés és kezelés tréning időpontjában már lényegében elsajátították a szakmai modulok tartalmát, a tréning során tanácsadói kompetenciáik fejlesztéséhez kapnak segítséget. A tréningmódszer az önismeret fejlesztésén túl arra is lehetőséget teremt, hogy a résztvevők olyan megoldási mintákkal és alternatívákkal ismerkedjenek meg, amelyek kulcsot adhatnak különböző személyiség típusokhoz, kihívásokhoz és problémahelyzetekhez. A tréning alatt védett környezetben történik a résztvevők problémaérzékenységének, együttműködési és irányítási készségének fejlesztése és magabiztosságuk erősítése, valamint a szimulált helyzetek biztonságában tudnak olyan módszereket és technikákat kipróbálni, amelyekkel munkájuk során aktív partnereivé tehetik a szervezetük többi szereplőjét.



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

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.



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

1. KONFLIKTUSKEZELÉS ÉS –ELEMZÉS, 360 perc + szünetek						
Téma	A téma feldolgozásának jellege	Képzési módszer	Kulcsfogalmak	Fejlesztendő készségek	Oktatástechnikai eszközök	Időkeret
Nyitó gyakorlat	közös megbeszélés	csoportos gyakorlat fogalomértelmezések	Konfliktus konstruktív és destruktív konfliktus	pozitív, aktív hozzáállás a konfliktushoz	flip chart tábla+toll, laptop és projektor	10 perc
1. Tervezési és irányítási kultúrák						
1.1 Csoportos feladat – Lyukas négyzet	csoportos problémamegoldás és közös megbeszélés	szituációs gyakorlat	hagyományos és együttműködő tervezés és végrehajtás	tervezés és irányítás csoportos problémamegoldás és munka	lyukas négyzet minta és darabok, borítékok, instrukciós lapok flip chart tábla + papír, toll, blue stic vagy tapéta- ragasztószalag	50 perc
1.2 Egyéni feladat – Egy menedzser helyében	egyéni munka, közös megbeszélés,	szituációs gyakorlat, elméleti magyarázat, önértékelés és	vezetési kultúrák, irányítási attitűdök, motiváció, bizalom,	önismeret, irányítási eszközök következményeinek érzékelése, bizalom és	feladatlapok, pontozó és értékelő lapok laptop és projektor, flip chart tábla + papír, toll, blue stic	30 perc



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

		önelemzés	felelősségvállalás, elköteleződés	elköteleződésépítés,	vagy tapéta- ragasztószalag	
1.3 Egyéni feladat – Mc Gregor és én	egyéni munka, közös megbeszélés	önelemzés	tanult rutinok és tudatos stratégiák, alapfeltevések vezetői és tervezői attitűdök összekapcsolása	rutinok és alapfeltevések azonosítása, személyes integritás	feladatlapok, pontozó és értékelő lapok laptop és projektor, flip chart tábla + papír, toll, blue stic vagy tapéta- ragasztószalag	20 perc
2. 2. Csoportok közötti interakció						
2.1 Csoportos feladat – Nyerj, amennyit tudsz!	csoportos feladat közös megbeszélés	szituációs gyakorlat elméleti magyarázat	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	szabályleírások, eredménytáblázatok, Jegyzőkönyvek, feladatlapok, flip chart tábla + papír, 76*76 mm-es post it 4 színben, toll, blue stic vagy tapéta- ragasztószalag	60 perc
3. Konfliktuselemzés						



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

1.3 Konfliktuselemzés	csoportos feladat közös megbeszélés nagy csoportos frontális munka	elméleti magyarázat csoportos elemzés	konfliktustípusok konfliktusdinamika és konfliktuskezelés	konfliktuselemzés és konfliktusfajták és dinamikák azonosítása, kezelési módok hözrendezése	flip chart tábla + papír, toll, blue stic vagy tapéta-ragasztószalag	30 perc
4. Konszenzusépítés						
4.1 Csoportos döntés - Hajótöröttek	egyéni és csoportmunka közös megbeszélés	szituációs gyakorlat, elméleti magyarázat	konszenzus, konszenzusépítés, folyamattervezés, döntési kritériumok	egyeztetési folyamat-tervezés és vezetés	feladatlapok, instrukciós lapok és értékelő lapok flip chart tábla + papír, toll, blue stic vagy tapéta-ragasztószalag	50 perc
4.2 Csoportos gyakorlat – módszertani összefoglaló	csoportmunka közös megbeszélés	interaktív rendszerezés	konszenzus, konszenzusépítés, folyamattervezés, konszenzusépítés lépései és módszerei	interaktív, együttműködő strukturálás, összegzés és elemzés	106*152 mm-es post itek, filc toll mindenkinek, flip chart tábla, blue stic vagy tapéta-ragasztószalag	40 perc
5. Választható kiegészítő gyakorlatok						



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

5.1. Egyéni és csoportos gyakorlat-Úrhajótörés a holdon	egyéni és csoportmunka közös megbeszélés	szituációs gyakorlat,	konszenzus, konszenzusépítés, folyamattervezés, döntési kritériumok	egyeztetési folyamattervezés és vezetés	feladatlapok, instrukciós lapok és értékelő lapok	30 perc
5.2 Egyéni és csoportos gyakorlat-Expedíció Tau Ceti III-ra	egyéni és csoportmunka közös megbeszélés	szituációs gyakorlat,	konszenzus, konszenzusépítés, folyamattervezés, döntési kritériumok, értékkonfliktusok kezelés	egyeztetési folyamattervezés és vezetés	feladatlapok, instrukciós lapok és értékelő lapok flip chart tábla + papír, toll, blue stic vagy tapéta-ragasztószalag ragasztószalag	50 perc
Összefoglalás (A 4 kommunikációs modul összegzése)	önálló munka közös megbeszélés összefoglalás és zárás	visszaidéző és rendszerező gyakorlat	korábban bevezetett fogalmak ismételése és rendszerezése	a tréningen szerzett tapasztalat hasznosíthatóságának felismerése	a résztvevőknek munkafüzet, flip chart tábla + papír, toll, nagy post-itek	40 perc

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

Tartalomjegyzék

Bevezető	10
Alapfogalmak definíciója	12
Fejlesztési területek és célok	14
Számonkérés és értékelés	16
A résztvevők számára ajánlott irodalom	18
Az oktatók számára ajánlott, és a tananyag kidolgozása során felhasznált irodalom	19
Tréninggyakorlatok	21
Nytás	21
Nytó gyakorlat: Mi jut eszébe a konfliktusról?	21
1. Tervezési és irányítási kultúrák	23
1.1. Csoportos feladat – Lyukas négyzet	23
1.2. Egyéni feladat – Egy menedzser helyében	25
1.3. Egyéni feladat – Mc Gregor és én - önelemzés	26
1.4. Ismertető elméleti háttér a tervezés és irányítás témaköréhez	27
2. Csoportok közti interakció	31
2.1. Csoportos feladat – Nyerj, amennyit tudsz!	31
2.2. Ismertető elméleti háttér a csoportok közti együttműködés témaköréhez	34
3. Konfliktuselemzés	36
3.1. Csoportos feladat – Konfliktuselemzés	36
3.2. Ismertető elméleti háttér a konfliktuselemzés témakörhöz	37
4. Konszenzusépítés	39
4.1. Csoportos gyakorlat - Hajótörtek	39
4.2. Csoportos gyakorlat – Módszertani összefoglaló	40
4.4. Ismertető elméleti háttér a konszenzusépítés témaköréhez	41
5. Választható kiegészítő gyakorlatok	47
5.1. Egyéni és csoportos gyakorlat – Űrhajótörés a Holdon	47
5.2. Konszenzusépítési gyakorlat - Expedíció Tau Ceti III-ra	49
Záró gyakorlat	50

Bevezető

A **Készségfejlesztés modul** három almodulból, illetve az almodulokhoz kapcsolódó tréning-sorozatból 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 és kezelés almodul** a Készségfejlesztés modul harmadik záró eleme.

Az almodul célja *egyfelől* 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. Az almodul célja *másfelől* az egyéni és csoportos készségek elmélyítése és fejlesztése, 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 ezeket az ismereteket és technikákat, és velük javíthatják szakmai tevékenységük eredményeit.

A résztvevők, akik a Konfliktuselemzés és kezelés tréning időpontjában már lényegében elsajátították a szakmai modulok tartalmát, a tréning során tanácsadói kompetenciáinak fejlesztéséhez kapnak segítséget. A tréningmódszer az önismeret fejlesztésén túl arra is lehetőséget teremt, hogy a résztvevők olyan megoldási mintákkal és alternatívákkal ismerkedjenek meg, amelyek kulcsot adhatnak különböző személyiségtípusokhoz,

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

kihívásokhoz és problémahelyzetekhez. A tréning alatt védett környezetben történik a résztvevők problémaérzékenységének, együttműködési és irányítási készségének fejlesztése és magabiztosságuk erősítése, valamint a szimulált helyzetek biztonságában tudnak olyan módszereket és technikákat kipróbálni, amelyekkel munkájuk aktív partnereivé tehetik szervezetük többi szereplőjét.

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. A 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, hanem 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 esély 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 formálódottak – 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

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

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.

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.

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

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.¹ A konszenzusépítő folyamat előkészítést és tervezést igényel, és 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 létrehozzuk azt a folyamatot, amelyben a releváns információk a felszínre kerülnek és konstruktív problémamegoldás részévé válnak. A konszenzusépítő szakember „lassabban” halad az 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 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, 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

¹ Definíció forrása: Susskind, Laurence –Jeffrey Cruikshank. (2006): Breaking Robert's Rules, Oxford: Oxford University Press. p.3

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

értenek, és amelyekkel élni tudnak. Ilyen körülmények között a megvalósulás folyamán megtérül a kezdeti befektetés.

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.²

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 terveket 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

² A kompetenciák pontos definícióját és megcélzott szintjét ld. részletesen az Együttműködés és Kommunikáció tréningek oktatási segédleteiben.

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

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.

Együttműködő (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 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.

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

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 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)

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

2. Házi dolgozat eredménye 0-10 pont

Értékelés:

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

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

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). *Együttműködés - 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.

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

Az oktatók számára ajánlott, és a tananyag kidolgozása során felhasznált 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.

Fischer, Frank. (2009): *Democracy and Expertise: Reorienting Policy Inquiry*. Oxford UP.

Forester, John. (1999): *The Deliberative Practitioner: Encouraging Participatory Planning Processes*. Cambridge: The MIT Press.

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

Healey, Patsy. (2006): *Collaborative Planning*. Palgrave: Macmillian.

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). *Együttműködés - versengés*. Gondolat Kiadó, Budapest.

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

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

Rudas, J. (2009). *Javne örökösei*. Fejlesztő tréningcsoportok – elvek, módszerek, gyakorlatcsomagok. Lélekben Otthon Kiadó, Budapest

Straus, David. (2002): *How to Make Collaboration Work: Powerful Ways to Build Consensus, Solve Problems, and Make Decisions*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher.

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

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

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

Tréninggyakorlatok

Nyitás

- tréner bemutatkozása (a résztvevőket nem kell egymással megismertetni, mert a képzés végén tartunk, így ők jól ismerik egymást)
- a tréning céljának és fókuszának ismertetése

Nyitó gyakorlat: Mi jut eszébe a konfliktusról?

A gyakorlat célja: ismertetni az alapfogalmakat és tudatosítani a résztvevőkben, hogy az átlag általában negatív képzeteket köt a konfliktus fogalmához, pedig a konfliktus nemcsak veszélyként, vagy kellemetlenségként értelmezhető. A konfliktus lehetőség is arra, hogy a szereplők változtassanak a státusz quon és valami jobb helyzetet hozzanak létre.

A gyakorlat menete:

- A tréner megkérdezi a résztvevőket, hogy hirtelen milyen szavak jutnak eszükbe a konfliktusról. Listát ír flip chart papírra, majd megáll és szembesíti a résztvevőket, hogy mennyire túlsúlyban vannak a negatív kifejezések.
- A csoport definiálja a konfliktus fogalmát:

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

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

esetén destruktív feszültség terheli a szervezetet, vagy eskaláció indulhat, amely a feszültség szintjét dinamikusán növelheti.

- Ezután a résztvevők most a konfliktusban rejlő lehetőségekről beszélgetnek, majd arról, hogy az ő tanácsadói munkájukban hol és milyen konfliktusokkal fognak találkozni.
- Utolsó kérdés, hogy hogyan lehet majd ezeket a konfliktusokat oldani?

A gyakorlat megbeszélése: a konfliktusoldásnál, amikor felmerül a konszenzusépítés fontossága, definiálni kell a konszenzust és konszenzusépítést:

- 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.³ A konszenzusépítő folyamat előkészítést és tervezést igényel és általában szükséges, hogy valaki a folyamatot kézben tartsa és egyes megbeszéléseit levezesse.

Végül érdemes elmondani a tréning témaválasztásának indokát - vagyis, hogy miért az elemzés és konszenzusépítés áll a középpontban a konfliktuskezelési eszköztárból (ld. fent a bevezetőben) - és röviden összefoglalni a nap programját.

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

1. Tervezési és irányítási kultúrák

1.1. Csoportos feladat – Lyukas négyzet⁴

A gyakorlat célja: megtapasztalni, hogy milyen másoknak tervezni és mások terveit végrehajtani. Emellett a résztvevők tovább fejlesztik csoportos munkavégzési kompetenciáikat is.

Eszközök⁵:

- A lyukas négyzet szétvágott darabjai négy borítékban egyenlő arányban elosztva
- Minta négy példányban
- Kulcs az összerakáshoz négy példányban
- A tervezői csapat instrukciós lapja négy példányban (esetleg több, hogy a megfigyelőknek is jusson)
- A végrehajtói csapat instrukciós lapja négy példányban (esetleg több, hogy a megfigyelőknek is jusson)
- A megfigyelők instrukciós lapja annyi példányban, hogy minden megfigyelőnek jusson

A gyakorlat menete:

1. A tréner négy önként jelentkezőből tervező- és négy önként jelentkezőből végrehajtó csapatot alakít. A többi résztvevő megfigyelő lesz, szintén két részre osztva: tervezőket- és végrehajtókat megfigyelőkre.

⁴ A gyakorlat Rudas János gyakorlatának adaptációja. (Rudas, J. (2009). Javne örökösei. Fejlesztő tréningcsoportok – elvek, módszerek, gyakorlatcsomagok. Lélekben Otthon Kiadó, Budapest. pp. 356-359.)

⁵ A gyakorlatban használt úrlapok és szükséges nyomtatványok a függelékben és a hallgatói füzetben is megtalálhatóak.

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

2. A végrehajtókat a tréner kiviszi a teremből és odaadja nekik az instrukciós lapjukat.
3. A teremben asztalhoz ülteti a tervezőket, kiosztja az instrukciós lapjaikat, amit nekik egyénileg kell elolvasni a közös tervezési munka megkezdése előtt.
4. A tréner jelzi a végrehajtóknak is, hogy megkezdődött a tervezési idő.
5. A tréner kiosztja a megfigyelők instrukciós lapjait és ügyel rá, hogy a tervezők betartsák a szabályokat.
6. Ha 20 p perc múlva nem hívják a megfigyelőket, vagy azok nem jönnek be, a tréner hívja be őket. A gyakorlat akkor ér véget, amikor a végrehajtók összerakják a négyzetet.

A gyakorlat megbeszélése:

1. Mi okozott nehézséget a feladatban? Milyen lehetséges stratégiákról esett szó a feladat megkezdésekor? Mi alapján választották ki a végső módszert?
 - Fontos, hogy a tréner és a megfigyelők visszajelzést adjanak a tervezőknek a csoportmunkáról, és amennyiben kialakult vezető, facilitáló szerep, akkor arra reagáljanak, ha nem, akkor a hiányára, mert ezek a végigfutó készségfejlesztési elemek ezen a tréningen.
 - Amennyiben adekvát, érdemes visszautalni az Együttműködés tréning 1.1.2. kiscsoportos feladatára is (Ötszögtől a kerékig), és az ott szerzett tapasztalatokat hozzákapcsolni a mostani eredményekhez.
2. Mi történt a várakozás alatt a végrehajtók csoportjában? (Érdemes a folyamat kapcsán visszaidézni az Együttműködés tréning 1.1. blokkjában a csoportformálódásról és kohézióról tanultakat⁶ és ezzel mélyíteni a tanulást.
3. Mennyire könnyítette meg a kialakult folyamat a végrehajtók munkáját? (Érdemes egy flip chartot is írni a végrehajtást segítő és hátráltató faktorokról, mert a 4.2. módszertani blokknál hasznos lehet a visszatekintés.)

⁶ Együttműködési tréning oktatói segédlet 1.1.3. Elméleti háttér a csoporton belüli együttműködés témaköréhez.

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

4. Bármi is a végeredmény, amikor eljut a beszélgetés az irányítási stratégiához, először érdemes megbeszélni a választott stratégiát (előnyeit és hátrányait, ebben a helyzetben és általában), majd a lehetséges alternatívákat oly módon, hogy a Mc Gregor féle X és Y elméletet és majd később a kooperatív tervezés módszertanát is előkészítse a gyakorlat. Fontos azonban, hogy itt ezeket még nem kell explicitté tenni.

1.2. Egyéni feladat – Egy menedzser helyében⁷

A gyakorlat célja: megvilágítani a hagyományos - előíró-ellenőrző-szankcionáló – és a korszerűbb – iránymutató-motiváló-felhatalmazó – vezetési kultúra néhány fontos különbségét, azonosítani az előfeltételezéseket (tacit assumptions) amikre épülnek, és ezzel önreflexiót indítani a résztvevők saját módszereiről, és arról, hogy az eddigi pályájuk alatt kialakult rutinok mennyire konzisztensek saját tudatos felfogásukkal és értékrendjükkel.

Eszközök:⁸

- Munkalap minden résztvevőnek
- Pontozó és értékelő lap minden résztvevőnek
- A "McGregor-féle X-elmélet és Y-elmélet" című összefoglalás minden résztvevőnek
- Flip chart előkészítve az összesítő táblával és filctoll

A gyakorlat menete:

1. A tréner ismerteti a helyzetet, majd kiosztja a munkalapokat. A résztvevők kitöltik.

⁷ A gyakorlat Rudas János gyakorlatának adaptációja. (Rudas, J. (2009). Javne örökösei. Fejlesztő tréningcsoportok – elvek, módszerek, gyakorlatcsomagok. Lélekben Otthon Kiadó, Budapest. pp. 180-185.)

⁸ A segédletek a függelékben és a hallgatói füzetben is megtalálhatóak.

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

2. Amíg a résztvevők dolgoznak, a tréner elkészíti az összesítő flip chartot, színekkel jelölve a különböző típusú intézkedéseket, és az intézkedési sorokban külön kockát adva az 1-5-ig terjedő pontoknak, és a csoportátlagnak.
3. Amikor a résztvevők kitöltötték a táblázatot, a tréner kiosztja az értékelő lapokat, és amíg a százalékokat számolják a résztvevők, a tréner egyenként kihívja őket, hogy behúzzák, melyik intézkedésnél miként döntöttek. A tréner kiszámolja a csoportátlagokat.
4. Kitöltés után a tréner rövid összefoglalót tart Mc Gregor elméletéről és szétosztja a "McGregor-féle X-elmélet és Y-elmélet" című összefoglalót.
5. A csoport megbeszéli az összefoglalót és a gyakorlat eredményeit az időközben elkészült összesítő táblázat alapján.

A gyakorlat megbeszélése:

1. Először a pontozást kell értelmezni, és azokkal az elemekkel szemléltetni, ahol nagy az összhang a csoporton belül.
2. Majd ez alapján: Milyen csoportkép alakult ki?
3. Mögöttes feltételezések ismertetése.
4. Most mit gondolnak? Van-e differencia az eredmény és saját értékrend/felfogás között? Szét lehet-e választani a tanult (szocializációs) elemeket és a saját értékrendet tükröző elemeket?

1.3. Egyéni feladat – Mc Gregor és én - önelemzés⁹

Ha az idő engedi, akkor most – már látszólag teljesen felvilágosult és tudatos helyzetben – érdemes gyorsan kitölteni egy direkt módon önelemző kérdőívet, és az alapján becsülni egy tudatosabb attitűdöt. Bár elképzelhető, hogy tudatosan, vagy ösztönösen korrigálni próbálnak a résztvevők, jó eséllyel még ez a gyakorlat is elgondolkoztató eredményeket produkál.

⁹ A gyakorlat Rudas János gyakorlatának adaptációja. (Rudas, J. (2009). Javne örökösei. Fejlesztő tréningcsoportok – elvek, módszerek, gyakorlatcsomagok. Lélekben Otthon Kiadó, Budapest. pp. 196-97..)

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

A gyakorlat célja: Az önreflexión keresztül személyes integritás erősítése. A vezetői attitűd és tervezési módok összekapcsolása.

Eszközök¹⁰:

- Mc Gregor és én munkalap minden résztvevőnek
- Pontozó és értékelő lap minden résztvevőnek
- Kis post-itek, vagy öntapadós színes pontok
- Korábbi tervezési gyakorlat flipchartja és tiszta flip chart papír előkészítve és filctoll

A gyakorlat menete:

- A tréner hivatkozva a korábbi beszélgetésekre kiosztja az önértékelő lapot.
- Amikor elkészültek, kiosztja a kiértékelőt.
- Amíg a kiértékelés folyik kis post-iteket oszt a résztvevőknek, és megkéri őket, hogy értékelésük eredményét jelöljék a közös diagramon.

A gyakorlat megbeszélése: először a pontozást kell összehasonlítani a korábbival, ezután az attitűd várható következményeit érdemes megtárgyalni a választható tervezési modellekre visszacsatolva az 1.1. „Lyukas négyzet” gyakorlatra. (Itt lehet először visszacsatolni az 1.1. gyakorlat flip chartjaira is.)

1.4. Ismertetendő elméleti háttér a tervezés és irányítás témaköréhez

A McGregor-féle X-elmélet és Y-elmélet¹¹

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

¹⁰ A segédletek a függelékben és a hallgatói füzetben is megtalálhatóak.

¹¹ Rudas, J. (2009). Javne örökösei alapján

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

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 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 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

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

változnak.	
------------	--

A McGregor féle X-elmélet és Y-elmélet előfeltevései

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 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.

McGregor X és Y-elmélete nem új, de ez az egyszerű szembeállítás kitűnően illeszkedik a gondolatmenetünkbe, mert – a korszerű menedzsment-elméletek social constructivist irányultsága ellenére – a gyakorlatban erőteljesen jelen van az X-elmélet esszencialista

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

megközelítése is. Az újabb menedzsment elméletek abból a szempontból megegyeznek, hogy a munkatársak kompetenciáit és viselkedését alapvetően társadalmi eredménynek (social construction) tekintik, ezért – az Y-elmülethez hasonlóan formálhatónak tartják. A vezető feladatának tekintik a munkahelyi kontextus olyan formálását, amelyben a munkatársak jól tudnak teljesíteni. Az almodulunk középpontjába helyezett konszenzusépítés egyetértést és elkötelezettséget erősítő céljai így tisztán az Y-elmülethez bevezetett attitűdre épülnek.

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-elmülethez szellemiségéhez a hagyományos „zárt ajtók 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 létrehozása¹², 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.

¹² Ez lehet terv, de lehet stratégia, cél- és teljesítményrendszer, vagy pl. szcenáriótervezés esetén a jövő változásaira felkészítő szcenárió.

2. Csoportok közti interakció

2.1. Csoportos feladat – Nyerd, amennyit tudsz!

A gyakorlat célja: a résztvevők absztrakt jellemzőkkel leírt helyzetben szerezhetnek élményt a csoportok közti versengés kialakulásáról, a csoport kohézió és a másik csoporttal kialakított viszony dinamikájáról, felismerik a másik csoporttal való kooperáció kialakításának nehézségeit, megtapasztalják a nyerő-vesztő, vesztes-vesztő és nyerő-nyerő helyzeteket és a transzparencia hatását a csoportok stratégiájára.

Eszközök¹³:

- Minden résztvevőnek egy szabályleírás, eredménytáblázat és jegyzőkönyv egy példánya
- Minden csapatnak egy csomag 76*76 mm-es post it, csapatonként különböző színben.
- Flip chart papír és toll
- Két marék aprópénz

A gyakorlat menete:

- A tréner bevezeti a gyakorlatot azzal, hogy négy csapat fog alakulni a csoportból. A csapatokat a helység 4 sarkába küldi, és megkéri őket, hogy egymással csak a tréneren keresztül tartsák a kapcsolatot.
- A négy csapat különböző színű post-itokat kap döntései közlésére.
- Minden csoporttag kap egy példányt a szabályleírásból, az eredménytáblázatból és a jegyzőkönyvből.

¹³ A segédletek a függelékben és a hallgatói füzetben is megtalálhatóak.

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

- Amíg a csapatok a szabályokkal ismerkednek, a tréner a flip chartra elkészíti az összesített eredménytáblázatot. Ennek függőleges oszlopaiba kerülnek a négy csapat eredményei, és egy összegző oszlop. A sorok a fordulokat jelentik.
- Miután a csapatok elolvasták a szabályokat, lehetőség van tisztázó kérdésekre, de a tréner csak a szabályokat magyarázza, a stratégiákról nem nyit vitát, azért hogy a csapatok saját maguk, mégpedig a többiektől függetlenül értsék meg és értelmezzék a játékszabályokat és alakítsák ki stratégiájukat.
- Amennyiben a tréner fokozni kívánja a feszültséget, magával vihet két marék aprópénzt és javasolhatja a résztvevőknek, hogy pénzben játszanak. (A tét alacsony legyen. Így is fokozza a feszültséget) A tréner saját pénzéből csak pénzt vált a csapatoknak, nem alaptőkét ad, annak érdekében, hogy a csapatok viseljék az „anyagi kockázatot”. (Azért jó a feszültségfokozás ezen a tréningen, mert az Együttműködés tréning 1.2. blokkjában már részt vettek egy fogoly dilemma gyakorlatban, így esetleg gyorsabban áttérhetnek az együttműködésre.)
- Ezután elkezdődnek a játék fordulói. Minden fordulóban a csapatok a post-itra írják döntésüket és úgy adják át a trénernek, hogy a többi csapat ne láthassa.
- Az egyes csoportok döntését titokban tartja a tréner, de az összesített eredményt mindig kihirdeti (pl. két X és két Y) mielőtt meghatározza a következő forduló feltételeit.
- A csapatok saját eredményeiket saját jegyzőkönyvükben vezethetik. (a többiekét nem ismerik)
- A tréner, ha gondolja szükséges viselkedésével növelheti is a feszültséget (pl. pénzcsergetés, sürgetés, stb.)
- Az egyes fordulók előtt a tréner megváltoztathatja az eredménytábla szorzóját, amit hangosan közölnie kell a csapatokkal. A trénernek arra is lehetősége van, hogy tárgyalási lehetőséget adjon a csapatoknak, és megszabhassa ezek feltételeit oly módon, hogy a csoportok közötti dinamikát az oktatás számára legkedvezőbb irányba befolyásolja.
- Amennyiben a tréner úgy ítéli meg, meg is fordíthatja az addig titkosan kezelt eredménymutató táblát, transzparenssé téve a döntéseket.

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

- A játék akkor fejeződik be, amikor kialakul a stabil együttműködés, vagy a tréner úgy ítéli meg, hogy elegendő muníció gyűlt össze a megbeszéléshez.

A gyakorlat megbeszélése:

- Amennyiben az érzelmi hőfok magas volt, nagyon fontos, hogy a megbeszélés során először hagyjunk időt a ventillálásra.
- Ezután lehet a választott stratégiákról beszélni, és tisztázni, hogy ebben a játékban mit jelentett az együttműködő és versengő stratégia, és milyen eredményeket lehetett velük elérni. Mivel az Együttműködés tréning folyamán a résztvevők már megismerkedtek az alapfogalmakkal, mint a nulla és nem nulla összegű játszmákkal, valamint a nyerő-vesztő, vesztes-vesztő és nyerő-nyerő helyzetekkel, és stratégiával elvárható, hogy a stratégiákat már ebben a fogalmi rendszerben is megfogalmazzák.
- Amikor a résztvevők bizonyosan értik a gyakorlat logikáját érdemes megmutatni az összesítő táblázatot, és megbeszélni, hogy ténylegesen mi történt. Ezzel a megbeszélés fókuszát a csoportok közötti interakció érzelmi oldalára és dinamikájára lehet tenni. Itt érdemes a korábban már tárgyalt szemet-szemért (TFT) stratégiát visszaidézni.
- Mivel az együttműködés tréning már részletesen tárgyalta csoportkohézió, együttműködés és versengés fogalmait és az ezekhez kapcsolódó társadalomtudományi elméleteket, érdekes lehet a megbeszélés során a játékelmélet megközelítést behozni, arra összpontosítva, hogy az ismétlődő fordulók mennyiben változtatják meg a játszmák lényegét. Röviden érdemes az ismétlődő játszmákra vonatkozó játékelmélet (Evolutionary Game Theory) legfontosabb eredményeit ismertetni, amik talán közelebb állnak a real beállítottságú résztvevőkhöz.¹⁴
- A megbeszélés konklúziójaként, szedjük össze a csoporttagokkal együtt az együttműködést segítő és gátló tényezőket, és vessük össze a korábbi

¹⁴ Ennek adja nagyon közérthető összefoglalóját Mérő László az idézett könyvfejezetben.

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

konklúziókkal, hogy lassanként fejlődjön a konszenzusépítést előkészítő megfontoláskészlet.

A feladat segítségével fejlesztendő kompetenciák: együttműködés, versengés, csoportos problémamegoldás, stratégia kidolgozása, dinamikus helyzetértékelés és stratégiaillesztés/taktikázás

2.2. Ismertető elméleti háttér a csoportok közti együttműködés témaköréhez¹⁵

Az Együttműködés tréningen a résztvevők a versengés és együttműködés fogalmaival már megismerkedtek. Az együttműködést olyan viselkedésnek definiálták, amely a résztvevő 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. Érdekes ezért ezen a tréningen a játékelméleti megközelítést bemutatni, mert a résztvevők egy részéhez biztosan közelebb áll a gondolkodása és így könnyebben befogadható. (Mérő László, a látjegyzetben közölt rövid összefoglalója, kitűnő olvasmány ilyen reál beállítottságú résztvevők számára.)

A „Nyerj, amennyit tudsz” gyakorlat könnyen visszavezethető a korábban már tárgyalt fogoly dilemmára, amely a játékelmélet talán leghíresebbike. 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 fogoly dilemma és a mi játékunk során is érdemes beszélni, hogy ismétlődő helyzetekben mennyiben változik a racionális stratégia. El lehet mesélni Robert Axlerod 1979-ben indított versenyét az ismétlődő

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

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

fogyó-dilemma megoldására, amely matematikai eszközökkel is bizonyította, hogy a folyamatosan ismétlődő körülmények között a fogyó dilemma típusú játékokban a szemet-szemért (TFT=„tit-for-tat”) stratégia – az „önző” saját hasznot maximalizáló egyén esetében is – a legracionálisabb stratégia. Itt a legfontosabb tanulság, amit a játékelmélet talán még megkérdőjelezhetőbben bizonyít a korábbi gondolatmenetnél, hogy önző környezetben is kialakulhat együttműködés. Az összezárt helyzetben történő együttműködéshez nincs szükség erkölcsi magaslatra, altruizmusra, mindössze racionalitásra és nyereségvágyra. A párhuzam természetesen az, hogy a szervezeti kontextus alapvetően ilyen összezárt helyzetnek tekinthető, amelyben a játékok folyamatosan ismétlődnek.

A játékelmélet üzenete az, hogy a TFT gén önző célok mellett is a kooperáció kialakítására vezeti hordozóját! A TFT gén részei a barátságosság, megbocsátás, provokálhatóság, reakcióképesség, kiismerhetőség – mind olyan fogalmak, amelyek a konszenzusépítési módszertanban is megtalálható alapelvek. Érdekes róluk egy flip chartot írni, hogy a tréning végén mint – a konszenzusépítés racionalitását bizonyító – adalékot vissza tudjuk idézni.

3. Konfliktuselemzés

3.1. Csoportos feladat – Konfliktuselemzés

A gyakorlat célja: eszközt adni a leendő integritás tanácsadóknak ahhoz, hogy későbbi munkájuk során a szigorúan szakmai helyzetelemzést, amit a szakmai tárgyak keretében tanultak, ki tudják egészíteni a szereplők viszonyainak elemzésével. Képesé tenni a résztvevőket olyan szakmai területek vagy személyes helyzetek felismerése, amelyek konfliktust okozhatnak, azonosítani a konfliktusokat kiváltó okokat és erősíteni tájékozódási képességüket a konfliktusos helyzetekben. A viszonyokra és viszonyulásokra érzékeny elemző ugyanis nagyobb eséllyel tud reálisan megvalósítható intézkedéseket javasolni, olyanokat, amelyek az adott szervezet, adott pillanatnyi állapotában működni tudnak.

A gyakorlat menete: a tréner megkéri a résztvevőket, hogy kis csoportokban olyan eseteket vagy helyzeteket idézzenek fel, amelyekkel szakmai felkészítésük alatt találkoztak és szerintük többféle konfliktust hordoznak. Ezután a tréner Furlong (2005) alapján ismerteti a konfliktusokat kiváltó okok széles körben használt csoportosítását.

A tréner megkéri a csoportokat, hogy válasszanak egyet a megbeszélte esetek közül, amelyet az ábra szerint elemeznének. Plenáris beszélgetés keretében pontosítja a csoport az elemzést. Addig vesznek eseteket, amíg világossá válnak a különböző konfliktusforrások. Ekkor a beszélgetés lezárásaként a tréner ismerteti, hogy mely konfliktustípusoknál milyen konfliktuskezelési módszerek ajánlhatóak.

A feladat segítségével fejlesztendő kompetenciák: olyan a szakmai területek vagy személyes helyzetek felismerése, amelyek konfliktust okozhatnak, tájékozódás a konfliktusos helyzetekben, a konfliktusokat kiváltó okok megkeresése, azonosítása.

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

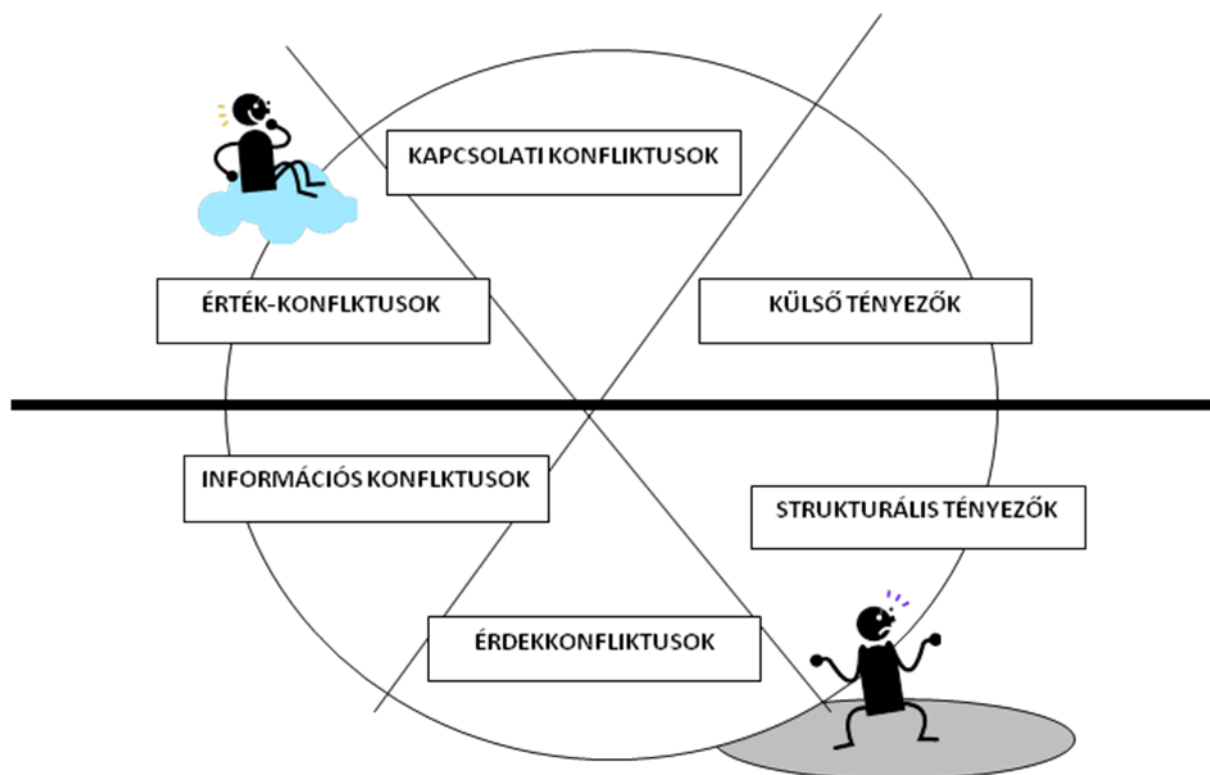
3.2. Ismertetendő elméleti háttér a konfliktuselemzés témakörhöz

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 típusokat, 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 tényezők¹⁶

¹⁶ saját ábra Furlong, Gary T. (2005): The Conflict Resolution Toolbox. Models and Maps for Analyzing, Diagnosing and Resolving Conflict. John Wiley and Sons. alapján.

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001



Ebben a részben a tréner feladata az, hogy e konfliktusgerjesztő tényezőket ismertesse, és a kezelésükre alkalmas megközelítések elmagyarázása és megkülönböztesse.

4. Konszenzusépítés

4.1. Csoportos gyakorlat - Hajótöröttek

A gyakorlat célja: első kísérlet a konszenzusos döntésre, és annak megtapasztalása, hogy mennyire nehéz, ugyanakkor előnyökkel jár a konszenzusra törekvés.

Eszközök¹⁷:

- Instrukciós lap az egyéni feladathoz minden résztvevőnek
- Értékelő táblázat minden résztvevőnek
- Instrukciós lap a csoportos feladathoz minden résztvevőnek
- Megoldási kulcs minden résztvevőnek
- Instrukciós lap megfigyelőknek
- Flip chart és toll

A gyakorlat menete:

- A tréner elmeséli a hajótörés történetét, és ismerteti a helyzetet a helyzetleírás alapján. Amikor mindenki érti a helyzetet, a tréner ismerteti a feladatot, hogy mindenkinek végig kell gondolnia, milyen sorrendet tud felállítani a tárgyak között a túlélést segítő szerepük alapján. A résztvevők 10 perc időt kapnak arra, hogy saját rangsorukat összeállítsák, és az értékelő táblázat első oszlopába beírják.
- Ezután 6-7 fős csoportokat formálnak a résztvevőkből és újra 10 ad, most már a csoportos feladat megoldására: konszenzust kell építeni a közös rangsorról.
- Ha nagy a csoport, érdemes minden tárgyaló csoporthoz egy megfigyelőt állítani, mert ők tudnak majd a trénernek segíteni visszaidézni hogyan folyt az egyeztetés a csoportokban és ők tudnak egyes szereplőknek visszajelzést adni viselkedésükről.

¹⁷ A segédletek a függelékben és a hallgatói füzetben is megtalálhatóak.

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

- Amennyiben van idő érdemes az egyes csoportokból egy-egy önként jelentkező tárgyalót akváriumba ültetve, köztük és megpróbálkozni a konszenzusépítéssel. Amennyiben erre sor kerül, ezt az eredményt már csak a flip charton számoljuk.
- Amikor lezárult a tárgyalás ismertetjük a megoldó kulcsot. A résztvevők kiszámolják egyéni értékelésük eltéréseit a szakértői rangsortól, és a kis csoportok eltéréseit. Eközben a tanár kiszámolja az akváriumban folytatott összegző vita eltérést.

A gyakorlat megbeszélése:

- Első pont természetesen a milyen volt kérdése?
- Második lehet a kinek nem sikerült és miért? Mik voltak a konszenzus akadályai?
- Ezután jöhetnek a sikeresek. Mik voltak a konszenzuskeresés módszerei? Ezeket flip charton rögzíteni kell!
- Itt érdemes megnézni az összehasonlító eredményeket. Mivel jó eséllyel a tárgyalás jobb eredményt hoz, mint az egyéni eredmények átlaga, ez jó alkalom a konszenzusos döntések előnyeiről beszélni, és arról, hogy mi okozza ezeket az előnyöket. Erről is érdemes egy flip chartot írni, mert a módszertani összegzésnél segít majd.
- A záró kérdés: Mikor érdemes konszenzusos döntési folyamatot alkalmazni?

A feladat segítségével fejlesztendő kompetenciák: együttműködés, döntési folyamat strukturálása, megszervezése, megbeszélés facilitálása, érvelés és aktív hallgatás további gyakorlása.

4. 2. Csoportos gyakorlat – Módszertani összefoglaló

A témablokk célja: összegezni és strukturálni a konszenzusépítésről eddig összegyűlt tapasztalatokat és tudást és kiegészíteni egy gyakorlati útmutatóval, a konszenzusépítés

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

generikus folyamatával és legfontosabb eszközeivel. Az összefoglalás során mélyebben megértetni a konszenzusépítés folyamatát és az eszközhasználat logikáját.

Eszközök:

- Korábbi releváns flip chartok
- Összegző flip chart a konszenzusépítés lépéseiről
- Nagyméretű (106*152 mm) post-itok, vagy kb 15*20 cm-es karton lapok és blue tag (gyurma-ragasztó). Minden résztvevőnek jusson 3-5 db post-it vagy kártya és vastag flic toll.

A gyakorlat menete:

- A tréner a csoport számára jól látható helyen egymás mellé teszi a konszenzusépítés elemeit tartalmazó korábbi flip chartokat, vagy a csapat felállva körbesétál, és átnézi a korábbi flip chartokat.
- A résztvevők feladata az, hogy gyűjtsék össze a konszenzusépítés elemeit és eszközeit. Egyet-egyét írjanak egy-egy kártyára.
- Ezután alkossanak 6-8 fős csoportokat és egy-egy flip chart papírt körbeállva próbálják összerendezni a konszenzusépítési folyamatot. Ha valami hiányzik a kártyákról, felírhatják a flip chart papírokra.
- A csoportok a kész flip chartokat egymás után mutatják be. Végül az egymás mellé helyezett folyamatábrák összefoglalásával magyarázza el a tréner a konszenzusépítés lényegét, logikáját és folyamatát.

4.4. Ismertetendő elméleti háttér a konszenzusépítés témaköréhez

Az elméleti háttér bevezetéséül arról érdemes a résztvevőkkel beszélni, hogy Magyarországon 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,

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

hogy alapvetően meghatározza a terv minőségét (tartalmát, megvalósíthatóságát és elfogadottságát) az, hogy kik 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 problémamegoldási 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 kiskapukat 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 kidolgozott 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.

Itt konszenzusépítésről a következőket érdemes összefoglalni:

Konszenzusépítés: az a folyamat, amelynek során egy csoport vagy szervezet közel egyhangú megegyezést alakít ki, annak érdekében, hogy a megegyezést sikeresen meg tudja valósítani.¹⁸ A konszenzusépítő folyamat előkészítést és tervezést igényel és

¹⁸ Definíció forrása: Susskind, Laurence –Jeffrey Cruikshank. (2006): Breaking Robert’s Rules, Oxford: Oxford University Press. p.3

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

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



ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

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 arra 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, a 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

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

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 résztvevők összehívása**. Érdekes az első közös megbeszélés előtt a különböző típusú résztvevőkkel külön-külön leülni és felkészíteni őket a folyamatra, segítve nekik megérteni a számukra kínálkozó 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.¹⁹ 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.²⁰
- **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,

¹⁹ 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.

²⁰ 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 hátszavakat informálja a folyamatról, és hozzákösse őket.

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

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 – 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.²¹ Tehát fontos, hogy ebben a fázisban nyitott megoldáskeresés folyjék, bármilyen ötlet vagy részmegoldás 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 részmegoldásokat 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.

²¹ Erről alapformájában magyarul is lehet olvasni a Fischer-Ury-Patton (1997) könyvben, és komplexebb eseteket a Susskin-Cruiskahank (2006) könyvben,

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

- **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.

5. Választható kiegészítő gyakorlatok

Az utolsó két gyakorlat arra az esetre került be a segédletbe, ha minden a kiírt időbeosztás szerint történt, és maradt még idő az 4.3. blokkban összegzett konszenzusépítési módszertan kipróbálására, és ezzel a tudás elmélyítésre. Semmiképpen sem ajánlott mindkét gyakorlat (az 4.4. és 4.5.) levezetése. A trénernek dönteni kell, hogy eddigi tapasztalat szerint az egyszerűbb 4.4. gyakorlatot használja, mert szükség van még a gyakorlásra, vagy bele mer-e vágni a sokkal nehezebb 4.5. gyakorlatba. Mivel a 4.5. gyakorlat komoly értékviták kockázatát hordozza, amit kezelni kell tudni, a gyakorlatok közötti döntésnél, mind a tréner felkészültségét, mind elveit, mind a csoport tagjainak vitakultúráját is számításba kell venni.

5.1. Egyéni és csoportos gyakorlat – Úrhajótörés a Holdon

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

A gyakorlat célja: a módszertani blokkban összefoglalt tudás alkalmazása és ezzel rögzítése és mélyítése. A hatékony csoportos munka élményének megtapasztalása.

Eszközök²²:

- Instrukciós lap az egyéni feladathoz minden résztvevőnek
- Értékelő táblázat minden résztvevőnek
- Instrukciós lap a csoportos feladathoz minden résztvevőnek
- Megoldási kulcs minden résztvevőnek
- Flip chart és toll

A gyakorlat menete:

- A tréner elmagyarázza, hogy a Hajótörtek gyakorlathoz nagyon hasonló feladatot kapnak a résztvevők. A kérdés, hogy most – a módszertani megbeszélés után - már sikerül-e minden csapatnak briliánsan megoldani a feladatot.
- A tréner elmeséli az Úrhajótörés történetét, és ismerteti a helyzetet a helyzetleírás alapján. Amikor mindenki érti a helyzetet, a tréner ismerteti a feladatot, hogy mindenkinek végig kell gondolnia, milyen sorrendet tud felállítani a tárgyak között az anyaúrhajó megtalálása szempontjából. A résztvevőknek 10 perc időt kapnak arra, hogy saját rangsorukat összeállítsák, és az értékelő táblázat első oszlopába beírják.
- Ezután 6-7 fős csoportokat formálnak a résztvevők és most már csak 7 percet kapnak a csoportos feladat megoldására. A feladat: konszenzust kell építeni a közös rangsorról.
- Ha van idő, megint meg lehet rendezni az akváriumban folyó összegző egyeztetést is, de nem fontos.
- A résztvevői füzetben is szerepel a megoldó kulcs. Hacsak nem maradt nagyon sok idő, nincs értelme közösen az eltéréseket se kiszámolni. (ha valaki akarja, otthon megcsinálhatja) Helyette azonnal a tárgyalási folyamatot, a megbeszélést lehet elkezdni.

²² A segédletek a függelékben és a hallgatói füzetben is megtalálhatóak.

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

A gyakorlat megbeszélése:

- Első pont természetesen a milyen volt most már felkészülten tárgyalni?
- Sikerült végighaladni a leegyeztetett folyamaton?
- Sikerült a csapdákat elkerülni? Mit nem?
- Hasznosnak érezték a módszertant?
- Hogy érzik? Megpróbálkoznak majd a munkájukban is hasonló folyamatokkal?

A feladat segítségével fejlesztendő kompetenciák: konszenzusépítési folyamat tervezése és vezetése.

5.2. Konszenzusépítési gyakorlat - Expedíció Tau Ceti III-ra²³

A gyakorlat célja: a konszenzuson alapuló csoportos problémamegoldás gyakorlása. A hatékony csoportos munka élményének megtapasztalása.

Új elem az értékkonfliktusok kezelésének nehézségei a szexualitással kapcsolatos értékek, beállítódások és előítéletek tárgyalásán keresztül.

Eszközök²⁴:

- Helyzetleírás és Instrukció minden résztvevőnek
- Javasolt szabályok listája minden résztvevőnek
- Papír és íróeszköz.

A gyakorlat menete:

- A tréner ismerteti az alaphelyzetet és kiosztja a helyzetleírást.

²³ Rudas, J. (2004). Delfi örökösei. Önismereti csoportok-elmélet, módszer, gyakorlatok. 6. kiadás. Dico Kiadó és Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest. pp. 198-199. alapján

²⁴ A segédletek a függelékben és a hallgatói füzetben is megtalálhatóak.

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

- Miután a helyzetet mindenki megértette a tréner kiosztja a Feladatlapot és a Javasolt szabályok listáját, és ismerteti az egyéni feladatot:
 - mindenkinek a saját elváráshoz kell illesztenie a szabályokat úgy, hogy
 - bármely szabályt törölhetnek a listáról;
 - bármilyen új szabályt felvehetnek a listára;
 - bármelyik szabályt módosíthatják.
- A tréner az egyéni feladatra 10 percet ad.
- Az egyéni munka befejezése után 4-6 tagú alcsoporthoz alakulnak, és különvonnak. Feladatuk:
 - konszenzussal megegyezni a végleges szabálylistáról.
- Amikor minden alcsoporthoz meghozta a döntését, a teljes csoport összegyűlik. Az alcsoporthoz egy vagy több képviselőt küldenek a képviselői csoportba, amelynek 30 perc alatt közös szabálylistát kell létrehoznia, szintén a konszenzus elve alapján. A képviselői csoport akváriumhelyzetben dolgozik (a többiek a megfigyelők).
- Ebben az esetben érdemes az akváriumot is végigcsinálni, mert az értékviták új elem, amit sokkal könnyebb közös élmény alapján megbeszélni.

A gyakorlat megbeszélése: mivel ebbe a gyakorlatba csak akkor érdemes belekezdeni, ha a tréner úgy érzi, hogy a csoport a konszenzusépítést alaposan megértette, a fő kérdés a megbeszélés alatt az lehet, hogy az értékkonfliktus mennyiben változtatja meg a tárgyalást. Milyen kiegészítő megfontolásokat lehet a korábbi módszertanhoz hozzátenni arra az esetre, amikor a tárgyalás folyamán komoly szerepet játszanak az értékek közötti különbségek? Milyen stratégiákkal lehet ilyen esetben élni?

Záró gyakorlat

A gyakorlat célja: a konszenzusépítés mélyítése és a konszenzusépítési folyamat

ÁROP – 1.1.21-2012-2012-0001

szakaszai szerint feleleveníteni és összefoglalni a három készségfejlesztő tréningblokk tartalmát.

Eszközök:

- Korábbi flip chart a konszenzusépítés folyamatáról
- Nagyméretű (106*152 mm) post-itok, vagy kb 15*20 cm-es karton lapok és blue tag (gyurma-ragasztó). Minden résztvevőnek jusson 3-5 db post-it vagy kártya és vastag flic toll.

A gyakorlat menete:

- A tréner mindenkit arra kér, hogy gondolja végig a készségfejlesztő modulok alatt mit tanult, melyek voltak az emlékezetes gyakorlatok és üzenetek. Egy-egy post-itre 1-1 dolgot írjon.
- A résztvevők Nominal Group módszerrel egyenként egy-egy post itet hoznak ki és ragasztják fel a konszenzusépítési folyamat azon helyére, ahol az adott gondolatnak, technikának, vagy eszköznek relevanciája van.

A gyakorlat megbeszélése: az elemeket a post-itek felragasztásakor beszéli meg a csoport. Nem is szükséges a felragasztó magyarázatát kiegészíteni, korigálni csak akkor érdemes, ha hibás. Amikor felkerültek a post-itek, a tréner most már a folyamat logikája szerint összegzi a tartalmakat.