

Az első tréningnapon a további együttműködés alapkövét kell letenni. Legelőször az ismerkedés, a további tréningmenetről való eligazítás és a munkaszerződés megkötése kerül előtérbe. Ezután az elméleti alapok tanítása, átadása következik. Délután egy gyakorlat áll a programban, melynél a tréner egy enyhe konfliktust provokál a csoportban, melyet aztán értékelnek. Ezt követően az első gyakorlati tanácsadás keretében egy tréningrésztvevő konkrét ügye kerül kidolgozásra. A nap vége felé még a „személyiség típusok” témát tárgyalják, mielőtt a nap egy „metakommunikációs zárókörrrel” befejeződik.

Röviden

09.00 óra:	Köszöntés.....	25
09.05 óra:	Ismerkedés levelezőlapok segítségével – Aktivizálás.....	28
09.25 óra:	A tréning tartalmának áttekintése.....	32
09.40 óra:	Szociometrikus bevezető gyakorlat – Bemelegítés.....	37
10.20 óra:	Szünet.....	46
10.30 óra:	Konfliktus-magatartás reflexiója, és a tanulási célok megfogalmazása – gyakorlat.....	47
11.30 óra:	Rövid szünet.....	53
11.35 óra:	A konfliktus definíciója – Bevezetés.....	54
11.45 óra:	A konfliktus definíciója – Elmélet.....	57
11.55 óra:	Konfliktustípusok – Elmélet.....	62
12.10 óra:	Konfliktustípusok és megoldások – Kiscsoportos foglalkozás.....	68
12.30 óra:	Ebédszünet.....	71
13.30 óra:	A konfliktusok esélyei – Kiscsoportos foglalkozás.....	72
13.50 óra:	Konfliktus-dinamika: „Csőbomba” - gyakorlat.....	75
14.10 óra:	Konfliktus-dinamika – Elmélet.....	83
14.25 óra:	Rövid szünet.....	89
14.30 óra:	Visszaigazoló csapat (Reflecting Team).....	90
15.35 óra:	Szünet.....	106
15.45 óra:	A konfliktusok háttere: Riemann és Thomann személyiség-modellje – Elmélet.....	107
16.00 óra:	Önmagunk a személyiségmodellben – Gyakorlat.....	116
16.20 óra:	Konfliktus-menedzsment és személyiségstílusok – Kiscsoportos foglalkozások.....	121
16.40 óra:	Metakommunikáció/Zárókör.....	124
17.00 óra:	Történet: „A férfi esete a kalapáccsal”.....	127

Az első tréningnap

Köszöntés

9.00 óra

Tájékoztatásul

Célok:

- A résztvevők köszöntése
- A tréningtéma iránti érdeklődés felkeltése
- A résztvevőknek tájékoztatás nyújtása

Idő:

- 5 perc (3 perc, 2 perc pihenőidő – itt lábjegyzet: Az időmeghatározásnál minden építőelemnél hagyok valamennyi pihenőidőt, mert tapasztalataim szerint a tréning során előbb-utóbb szükség lesz rá.)

Eszköz:

- „Üdvözlünk” feliratú flipchart

Áttekintés:

- A tréner üdvözlöi a résztvevőket
- Bemutatja a tréning hasznosságát
- Megnevezi a tréning programtervét

Magyarázatok

A tréning kezdetének bevezető szavait leginkább a könyvborítón lévő fülszöveghez tudnám hasonlítani. Ahogy az alapján eldöntjük, hogy a könyv érdek-e minket, vagy inkább félretesszük, úgy döntünk a tréner bevezető szavai alapján arról is, hogy fogékonyak leszünk-e az ott hallottakra, vagy sem: szubjektív, tárgyilagos, és kapcsolati oldalon is.

A résztvevők a tréningen a „konfliktus” témát egyrészt bizonytalanul és félve, másrészt kíváncsian közelítik meg. Nagy az igénybevétel, és igen intenzíven kell a trénerre odafigyelni ebben a szakaszban, ezért döntő fontosságú, hogy a résztvevőkkel

Keltse fel a résztvevők érdeklődését!

A résztvevők bizonytalanságaira figyelni

jó kapcsolat alakuljon ki, és a tréning iránt sikerüljön az érdeklődést felkelteni. Ez leginkább úgy érhető el, ha a hallgatóság érdeklődési körét figyelembe vesszük, így motiváljuk őket a tréning látogatására. Segítségünkre lehet, ha az „itt és mostra” hivatkozunk, úgy, hogy a tréner valami olyasmit kiragad, és témaként felvet, ami éppen akkor megtörtént, és minden résztvevőt érintett, legyen az dugó idefele jövet, a különösen szép vagy rossz időjárás, a rendezvény színhelye, vagy épp egy aktuális esemény. Anekdóták, közmondások, idézetek és metaforák is hatásos eszközök lehetnek a résztvevők érzelmi megközelítéséhez. Ugyanakkor a csoport érzelmi összekovácsolásánál szintén segítséget nyújthat, ha a tréner saját érzelmeit is kimutatja, például kíváncsiságát, örömét, izgatottságát stb.

Ha csak az ismerkedési szakasz után kíván áttekintést nyújtani a tréningről, ahogy én az útíttervemben javasoltam, akkor célszerű ezen a helyen legalább a tréningnap kezdetéről és befejezéséről, illetve az ebédszünetről tájékoztatást adni.

Gyorsan aktivizáljuk a résztvevőket!

A bevezetés mindig legyen rövid, nehogy a résztvevők hátradőljenek, és a korábbi tanulási helyzetekben megszokott régi ismerős passzivitás legyen úrrá rajtuk. A legfontosabb, hogy gyorsan aktívak legyenek – és kelljen lenniük.

Természetesen képtelenség lenne egy minden alkalomra megfelelő standard bevezető szöveget megfogalmazni. Olyan kezdő szavakra van szükség, melyek jól illenek a trénerhez, a résztvevőkhöz, és persze a helyzethez is. Egy lehetséges bevezető így hangzik:

Eljárás

A tréner így nyitja meg a tréninget:

„Jó reggelt kívánok, és szeretettel köszöntöm Önöket a „Győzzük le sikeresen a konfliktusokat!” című tréningen! A konfliktusok kezelése egy olyan téma, mely hétköznapi életünket végigkíséri, legyen szó szakmai vagy magánéletéről. A vitákat nem lehet kikerülni, azok ugyanis az életünkhöz tartoznak, hiszen az emberek különbözőek, más-más érdeklődési körökkel, véleményekkel és jellemvonásokkal.

Az esetek többségében egész jól tudunk bánni ezekkel a különbségekkel, de néha előfordul, hogy feszültség alakul ki, mely egyre csak növekszik, végül hangosan és érzelmekkel telien kitör. Gyakran azonban – éppen a munkában, ahol tárgyilagosan és józanul kellene eljárni – megkerülik, elnyomják, és a szőnyeg alá seprik a konfliktusokat.

tusokat. Legtöbbször aztán ezek bumeránghoz hasonló módon még erősebben ütnek vissza: ingerültséggel, megkeményedéssel, és hidegháborúval. És ami ezután történik, annak súlyos ára van, mind emberileg, mind gazdaságilag.

Éppen ezért rendkívül fontos, hogy továbbfejlesszük egyéni és összvállalati konfliktuskezelési képességünket, és ezért kell most három napot arra szánnunk, hogy ezen dolgozzunk, hiszen ez egy olyan téma, melynek központi jelentősége van a szakmai és magán-életünkben egyaránt.

Nagyon örülök annak, hogy a tréningen együtt fogunk ezért az ügyért dolgozni, mert számomra ez a téma nagyon fontos, és mert egyre inkább az a benyomásom, hogy mások tapasztalataiból sokat tudunk profitálni. Szemben más szakmai és módszertani tréningekkel itt nem csupán információt fogok közvetíteni Önöknek, bár természetesen időközönként elméleti magyarázatot is kívánok nyújtani, gyakorlatot vezetni és visszajelzést (feedback) adni, de ugyanolyan fontos, hogy bevonjuk, és közösen átbeszéljük az Önök tapasztalatait és ötleteit, és saját munkahelyi hétköznapijaikból vett konkrét eseteket is, hogy a lehető leghasznosabbnak tartsák ezt a tréninget.

Minden nap 9.00 órától 12.30-ig, és 13.30 órától 17.00-ig fogunk dolgozni, és mindeközben kisebb szüneteket is fogunk tartani.

Megjegyzés

- Miközben a tréner saját bevezető szavait mondja, tudatosan hagy némi időt, és szemkontaktust vesz fel a résztvevőkkel.

Kapcsolatot kialakítani

Szakirodalom

A tréning kezdeti szakaszának kialakításához a következőket ajánlom:

- Geißler, Karlheinz: Anfangssituationen. Was man tun und besser lassen sollte. Beltz, 2005, 10. Aufl.
- Lamgmaack, Barbara/Braune-Krickau, Michael: Wie die Gruppe laufen lernt, Beltz, 2007, 7. Aufl.

2. A vezetők mint konfliktusmenedzserek: Közbeavatkozás konfliktusoknál – Gyakorlat

Tájékoztatásul

Célok:

- A résztvevők vezetőként rávilágítanak szerepükre konfliktushelyzetekben
- Kifejlesztik annak világos megértését, hogy mikor kell konfliktushelyzetekben beavatkozni

Idő:

- 45 perc

Eszköz:

- Esettanulmányok, előkészített tábla „Közbeavatkozás konfliktusoknál” felirattal

Áttekintés:

- A tréner különböző esettanulmányokat olvas fel, melyekben az a kérdés merül fel, hogy a vezetőknek közbe kell-e avatkozniuk, vagy sem
- Azoknak, akik közbe szeretnének avatkozni, a terem jobb oldalára kell menniük
- Azoknak, akik nem akarnak bebeszólni, bal oldalra kell állniuk
- A résztvevőket meginterjúvolják, hogy milyen megfontolások rejlenek nézőpontjuk mögött
- A táblára gyűjtik azokat az általános elveket, melyek arra a kérdésre keresik a választ, hogy mikor kell a vezetőknek konfliktusoknál közbeavatkozni

Magyarázatok

A konfliktusok megoldása központi vezetői feladat. Azt feltételezi, hogy a vezetők nemcsak arra képesek, hogy felismerjék a konfliktusokat, hanem arra is, hogy világos irányvonaluk legyen arról, mely konfliktusokba szeretnének beavatkozni, és legin-

kább mikor tegyék ezt meg. A következő gyakorlat, mely szociometriai alapokon nyugszik, alkalmas arra, hogy saját cselekedeteinkre rávilágítson, és azokat tisztázza. A résztvevőket arra buzdítják, hogy – a szó legszorosabb értelmében – foglaljanak állást.

Eljárás

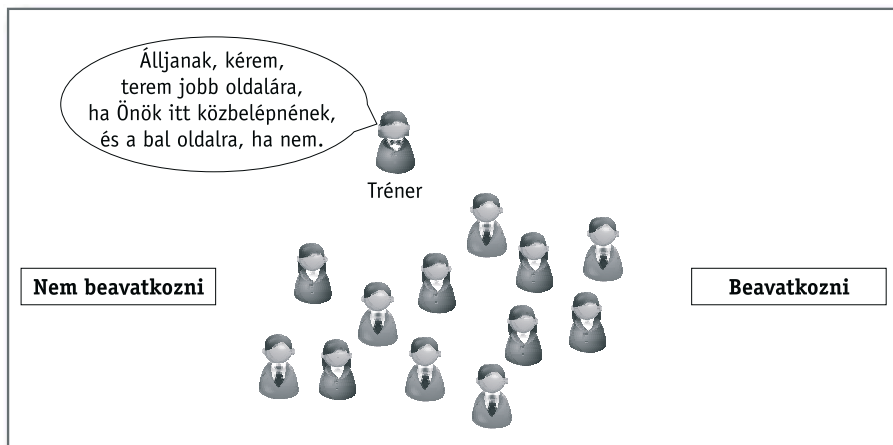
„A vezetők fontos kérdése, hogy mikor avatkozzanak be konfliktusok esetén – és mikor ne. Arról van szó tehát, hogy Öntől, mint vezetőtől, elvárják, hogy konfliktusok esetén állást foglaljon, beavatkozzon, és gondoskodjon arról, hogy az ügy megoldódjon. Ez azonban nem mindig szükséges, és nem mindig segíthet. Alapvetően felnőtt emberekkel van dolgunk, akikről feltételezhetjük, hogy képesek nézeteltéréseiket maguk tisztázni. Ugyanakkor mindannyian tudjuk, ez nincs mindig így, hogy vannak olyan konfliktusok, melyeknél szükséges, hogy vezetőként ne hagyja figyelmen kívül, hanem bátran közbelépjen.

Azért, hogy megvitathassák alapkérdésünket – beavatkozni vagy nem beavatkozni –, előkészítettem Önöknek néhány esettanulmányt, melyek kapcsán azt szeretném kérni, hogy foglaljanak állást, mégpedig a következőképpen: felolvasok Önöknek egy esetet, és Önök a terem jobb oldalára állnak, ha beavatkoznának, és bal oldalra, ha nem. Eddig érthető?

Első eset:

Önök fültanúi annak, ahogy egy kolléganőjük kínos telefonbeszélgetést folytat egy ügyféllel. Munkatársnője nyilvánvalóan nem megfelelő hangnemet üt meg. Önnek már régebben is feltűnt, hogy néha szükséztlenül, szinte már udvariatlanul viselkedik. De ez volt az első eset, hogy tanúja volt egy nyilvánvalóan hibás viselkedésnek.

Álljanak, kérem, a terem jobb oldalára, ha Önök itt közbelépnek, és a bal oldalra, ha nem.”

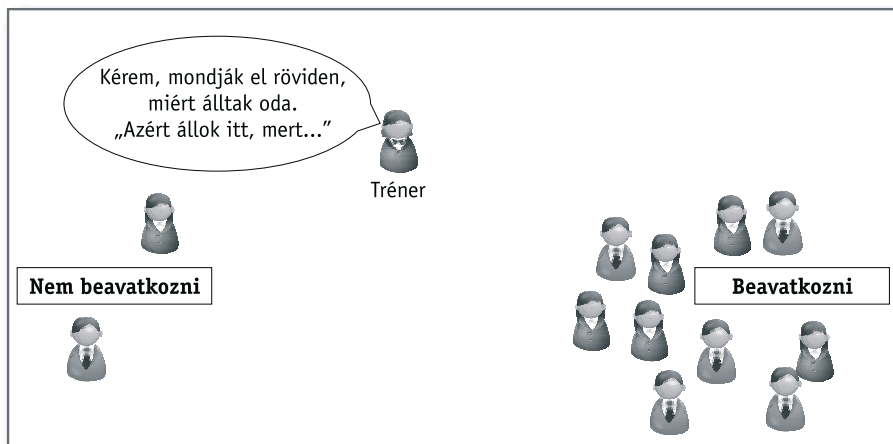


Ha minden résztvevő szétoszlott, a tréner mindkét csoport képviselőit meginterjúvolja, úgy, hogy először a kisebb csoporttal – tehát a „kisebbség véleményével” kezdi, hogy ennek a csoportnak a hadát erősítse, csoportnormától eltérő pozíciójukat képviselje. Hogy nyilatkozatuk rövid és velős legyen, bevált módszer a következő bevezető mondat alkalmazása:

„Szeretném megtudni, hogy milyen indítékok rejlenek pozíciójuk mögött. Ezért mindkét csoportból szeretnék egy pár véleményt hallani. A legjobb, ha a következő mondatot befejezik: »Azért állok itt, mert...«”

A tréner arra kéri a résztvevőket, hogy foglaljanak állást.

A résztvevők elmagyarázzák álláspontjukat.



A tréner néhány véleményt begyűjt, és ügyel arra, hogy a különböző pozíciók háttere egyértelmű legyen, és az egymástól eltérő felfogások egymás mellett állhassanak.

Ennél az első esetenél rendszerint alig van eltérő vélemény. A legtöbbször minden résztvevő azon a véleményen van, hogy egy vezetőnek ilyen helyzetben közbe kell avatkoznia, és a munkatárssal meg kell keresni a beszélgetés lehetőségét, hogy hasson rá, hogy az ügyfelekkel kapcsolatos viselkedésén változtasson.

Ezután a tréner előhossa a „Közbeavatkozás konfliktusoknál” feliratú táblán, és igyekszik a résztvevőkkel együtt az első esetből általános elveket megfogalmazni. Véleményem szerint kívánatos, és segítséget nyújtó lehet, ha a tréner is véleményt formál.

„Megállapíthatjuk tehát, hogy a vezetőnek konfliktusoknál közbe kell avatkoznia, ha

- *a munkatárs nyilvánvalóan téves viselkedése áll fenn,*
- *az ügyfélszolgálatot sérti, vagy*
- *a vállalat céljait és érdekeit sérti.*

Itt vezetőként az az Önök feladata, hogy a vállalat képviselőjeként észleljék saját szerepüket, és gondoskodjanak arról, hogy a vállalat érdekeit megvédjék.”

Közbeavatkozni, ha...	Nem közbeavatkozni, ha...

A „Közbeavatkozás konfliktusoknál” táblán a tréner a résztvevőkkel együtt összegyűjti, hogy milyen általános elveket lehet az esettanulmányok alapján kiszűrni.

Második eset:

Munkatársai, Anton László és Bertha Enikő, odamennek Ön-höz. Mérgesek, és arról tájékoztatják Önt, hogy kollégájuk, Czézár úr, rendszeresen folytat magánbeszélgetéseket telefonon. Lászlónak és Enikőnek ez azért bosszantó, mert így a hí-vások hozzájuk kerülnek átirányításra, és ez jelentős többlet-munkát eredményez számukra. Arra kéri Önt, hogy tegyen va-lamit ez ellen.

Ez az eset legtöbbször vitatottabb, ezért még fontosabb, hogy a tréner interjú keretén belül rákérdezzen, hogy mi motiválta és indokolja a résztvevők helyválasztását, és mit értenek az egyes résztvevők az alatt, hogy közbeavatkozni, vagy inkább hagyni. Majd a tréner ismét megállapítja, hogy milyen általános érvényű következtetést lehet az ügyből levonni:

„Tehát itt is érvényesül, hogy a vezetőnek konfliktusoknál közbe kell avatkozni, ha

- *A munkatárs nyilvánvalóan téves viselkedése áll fenn, vagy*
- *A vállalati szabály ellen vétett.*
- *A vezető mások megítélésekor ideális esetben elsősorban saját megfigyeléseire kell, hogy támaszkodjon.*
- *Emellett nem szabad közbeavatkozni, ha a munkatársak képesek a konfliktust önállóan is megoldani.”*

Miután minden általános pontot rögzítettek, a tréner rátér a következő esetpéldára.

Harmadik eset:

Munkatársa, Újoncz Nóra, arra panaszkodik Önnek, hogy ne-hezére esik tapasztalt kolléganőjével, Öregh Ildikóval együtt dolgoznia. Egyre inkább úgy bánik vele, mintha »magas levon ülne«. Ezen kívül a közös projekthez kapcsolódó fontos infor-mációkat nem adja tovább. Nóra szólt már neki emiatt, de sü-ket fülekre talált. Korábban Ildikó már megszólította, és arra panaszkodott, hogy Újoncz Nóra gyakran bárgyú és kotnyeles is, ezért az együttműködés nem produktív.

A többségnek itt gyakran az a véleménye, hogy a vezetőnek be kell kapcsolódnia, és mindkét munkatársnővel el kell beszélnie. Mások azon a véleményen vannak, hogy először fel kell szólítani a kolléganőket, hogy oldják meg maguk között a konfliktust.

Itt is rögzíti a tréner az általános érvényű következtetéseket a táblára, például:

- *A vezető ne avatkozzon közbe, ha a munkatársak képesek egymás között szabályozni a konfliktusokat.*
- *A vezetőnek bátorítania kell a munkatársakat arra, hogy egymást között oldják meg a konfliktust.*
- *Kerülni kell azt, hogy valamelyik félnek a pártját fogja. Ha a munkatársak nem tudják egymást között szabályozni a konfliktust, a vezetőnek be kell avatkoznia, és az érintetteket közötti beszélgetést irányítania kell.”*

Negyedik eset:

Egy kolléga hébe-hóba könnyű célzatos megjegyzéseket tesz egy új kollegina felé („Na édesem!”). A lány átsiklik a megjegyzések felett, de úgy tűnik, mégis bosszantja. A kolléganő összességében inkább félénk és visszahúzódó. A munkatársak máris a kolléga »intenzív támogatásán« viccelődnek. Ön tanúja annak, ahogy a férfi valamit magyaráz neki, és közben átöleli a vállát. A lány megmerevedik, és bár nem mond semmit, látszik, hogy a helyzet kellemetlen neki.

Ez a szituáció nagyon egyértelmű. Rendszerint alig akad eltérő vélemény. A tréner itt is rögzíti az általános következtetéseket a táblára:

„A vezetőnek közbe kell avatkoznia, ha szexista vagy rasszista megnyilvánulások merülnek fel.”

Megjegyzések:

- Az interjúk központi funkciója, hogy áthidalják a két különböző „tábor” ellentétes sarkait, és nyilvánosságra kerüljenek azok a gondolatok, melyek a pozíciók mögött rejlenek. Így érhető el legtöbbször a kölcsönös megértés, és így válik lehetővé a dif-