

A versenyképességet támogató kompetenciák fejlesztése

2. modul

A személyes hatékonyságot, eredményességet javító kompetenciák fejlesztése

Az egész életen át tartó tanulás fejlesztése az
intézmények közötti nemzetközi együttműködéssel

TÁMOP-2.2.4.-08/1-2009-0012



Magyarország
EUROPAI UNIÓ
Operatív Program Intézményfejlesztés

Szemere Bertalan Szakközépiskola, Szakiskola és Kollégium
TÁMOP-2.2.4.-08/1-2009-0012

www.inter-studium.hu

Szemere Bertalan Szakközépiskola, Szakiskola és Kollégium



Szerkesztette: HOGYA Orsolya

Letorálta: Dr. Szakály Dezső

A kiadvány az „INTER-STUDIUM - Az egész életen át tartó tanulás fejlesztése az intézmények közötti nemzetközi együttműködéssel” című, TÁMOP-2.2.4.-08/1-2009-0012 számú projekt keretében készült



A projekt az Európai Unió támogatásával, a Társadalmi Megújulás Operatív Program társfinanszírozásával valósul meg

Tartalomjegyzék

| | |
|---|--------------------|
| 1. Kompetencia, kompetenciafejlesztés..... | 4 |
| 1.1 Kompetenciák jéghegy-modellje | 6 |
| 1.2 Kulcskompetenciák..... | 6 |
| 1.3 Kompetenciák a munkahelyen | 9 |
| 2. Önismeret..... | 11 |
| 2.1 A mindennapi személyiség fogalom..... | 12 |
| 2.2 Vezetői önismeret..... | 13 |
| 2.2.1 Johari-ablak..... | 14 |
| 2.2.2 Önismereti teszt..... | 17 |
| 3. Konfliktus, konfliktuskezelés..... | 20 |
| 4. Kockázatkezelés..... | 28 |
| 4.1 Bizonytalanság vs kockázat..... | 28 |
| 4.2 Kockázatkezelés..... | 29 |
| 4.2.1 A kockázatkezelés folyamata | 29 |
| 4.2.2 Kockázati források feltárása..... | 31 |
| 4.2.3 Kockázati tényező hatásának mérése, elemzése..... | 32 |
| 4.2.4 Kvalitatív értékelés | 33 |
| 4.3 A kockázatkezelési politika kialakítása..... | 34 |
| Irodalomjegyzék:..... | 36 |

1. Kompetencia, kompetenciafejlesztés

„A kompetenciát úgy kell tekinteni, mint olyan általános képességet, amely a tudáson, a tapasztalaton, az értékeken és a diszpozíciókon alapszik, és amelyet egy adott személy tanulás során fejleszt ki magában.” (Coolahan)

Kevés olyan fogalom van, amely napjainkban olyan népszerűségnek örvendene mind az oktatás, mind a munkára való alkalmasság tekintetében, mint a kompetencia, a kompetenciafejlesztés. Vannak ugyan, akik csupán múló divathullámot látnak ebben, de aki alaposabban elemzi azokat az okokat, amelyek a kompetencia fogalmának előtérbe kerülése mögött találhatóak, tartós és nagy horderejű fejlődési folyamatok jeleit fedezheti fel.

A '90-es évek leje óta a kompetencia fogalma jelentős változásokon, gazdagodáson ment keresztül. A szó eredeti jelentése az alkalmasság, ügyesség leírására volt használatos. Hétköznapi értelemben ez a jellemzője megmaradt, hiszen kompetens vezetőket keresünk, vagy valamely problémáról állítjuk, hogy a mi kompetenciánk, vagy nem a mi kompetenciánk. Szakmai értelemben a fogalom ennél jóval többet takar.



A kompetencia fogalma arra a tulajdonságunkra utal, amely az élet fennmaradása szempontjából talán a legfontosabb. Ha a jelentését más szóval akarnánk visszaadni, erre talán a 'cselekvőképesség' lenne a legalkalmasabb. Ha bővebben körül kell írunk, talán így tehetnénk: „*az a képességünk és hajlandóságunk, hogy a bennünk lévő tudást (ismereteket, készségeket és attitűdbeli jellemzőket) sikeres problémamegoldó cselekvéssé alakítsuk*”. Az embernek azt a bonyolult képességét, hogy meglévő tapasztalatait és tudását olyan komplex cselekvésekké tudja és akarja formálni, amelyekre szükség van az életben maradáshoz, a fejlődéshez és az egyéni vagy társas életben való boldoguláshoz, nem adják vissza az olyan megszokott fogalmak, mint a tudás, az ismeret, a készségek vagy a

képességek. Az új fogalom bevezetését és elterjedését egyebek mellett éppen az motiválta, hogy nem tudunk, és nem akarunk lemondani annak a komplexitásnak a kifejezéséről, amit beleértünk a kompetencia fogalmába. Olyan új fogalomra volt szükségünk, amely képes magában hordozni egy új, a megszokottól összetettebb jelentéstartalmat.

A kompetencia fogalmát úgy határozhatjuk meg, mint egy személy alapvető, meghatározó jellemzői, melyek okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel. Ebben a meghatározásban az alapvető azt jelenti, hogy a kompetencia eléggé tartós része a személyiségnek, hogy valószínűsítse a viselkedést a helyzetek és feladatok (szerepek) széles skáláján. Az okozati kapcsolat azt jelenti, hogy az adott kompetencia okozza, vagy legalábbis előrevetíti a viselkedést és a teljesítményt. A kritériumnak való megfelelés értelmében a létező kompetenciák alapján megjósolható, ki fog valamit jól vagy rosszul csinálni egy specifikus kritériumnak megfelelően. A kiváló teljesítményszint a sztenderd eltérés az átlagostól fölfelé, a hatékony teljesítés pedig a végzés minimálisan elfogadható szintjét jelenti.

A **kompetencia fogalma** alatt a pedagógiai lexikon a szó latin eredetére utalva alkalmasságot, ügyességet ért, arra helyezve a hangsúlyt, hogy ez értelmi jellegű tulajdonság, de fontos szerepet játszanak benne motivációs elemek, képességek, egyéb emocionális tényezők, például a hozzáállás bizonyos dolgokhoz.

Az egyén szintjén maradva a kompetenciáknak öt összetevőjét határozhatjuk meg:

- **Ismeretek, a tudás (knowledge):** információk, amivel a személy rendelkezik;
- **Készségek, jártasságok (skills),** melyek bizonyos fizikai és szellemi feladatok teljesülésének képességét adják;
- **Önértékelés, szociális szerepek,** melyek személyes értékek (**value**) mentén szerveződnek, tehát olyan attitűdök, értékek, melyeket a személy fontosnak ítél, hogy legyenek vagy megtegye őket pl. siker, karrier;
- **Személyiségvonások (character),** vagyis pszichikai-fizikai jellemzők és a helyzetekre, információkra adott válaszok;

- **Motivációk (motivation)**, irányítják, befolyásolják, szelektálják a viselkedést bizonyos magatartások, célok felé.

1.1 Kompetenciák jéghegy-modellje

A fentebb felsorolt jellemzők (kompetencia-összetevők) a tudatosság különböző szintjein vannak. Úgy képzelhetjük el őket, mint egy jéghegyet. A legtudatosabbak a vízszint fölött vannak és láthatóak, a kevésbé tudatos vagy tudattalan jellemzők a víz alatt vannak és a jéghegy láthatatlan részei. A kihívást az jelenti, hogy a kevésbé látható kompetenciákat nyilvánvalóvá tegyük, és ez által fel tudjuk használni őket az egyének fejlesztése területén.

1.2 Kulcskompetenciák

Az Európai Bizottság által elfogadott definíció szerint: A kulcskompetencia az ismeretek, készségek és attitűdök *transzferábilis*, többfunkciós egysége, amellyel mindenkinek rendelkeznie kell ahhoz, hogy személyiségét kiteljesíthesse és fejleszthesse, be tudjon illeszkedni a társadalomba és foglalkoztatható legyen. A kulcskompetenciákat, a kötelező oktatás illetve képzés időszaka alatt kell elsajátítani. A későbbiekben, az egész életen át tartó tanulás során mindenféle tanulás alapját ezek a kompetenciák képezik.

Alapvetően 8 kulcskompetenciát különböztetünk meg, melyek elengedhetetlenek a továbbtanuláshoz, az elhelyezkedéshez, illetve a társadalomba való hatékony beilleszkedéshez.

1. Anyanyelvi kommunikáció: A kommunikáció a **gondolatok, érzések és tények szóbeli és írásbeli formában történő kifejezésének és értelmezésének** képessége a társadalmi és kulturális kontextusok teljes skáláján – a munkahelyen, otthon és a szabadidőben.
2. Idegen nyelvi kommunikáció: Az idegen nyelvi kommunikáció a **gondolatok, érzések és tények szóban és írásban történő**

megértésének, kifejezésének és értelmezésének képessége a társadalmi és kulturális kontextusok megfelelő skáláján – a munkahelyen, otthon, a szabadidőben, az oktatásban és képzésben – **az anyanyelvtől különböző nyelve(ke)n**, illetve az iskola tanítási nyelvén az egyéni igények és szükségletek szerint.

3. Matematikai, természettudományi és technológiai kompetenciák: A legalapvetőbb szinten a matematikai kompetencia az **összeadás, kivonás, szorzás, osztás, a százalékok és a törtek** használatának képességét foglalja magában fejből és írásban végzett számítások során, különféle mindennapi problémák megoldása céljából. Egy magasabb fejlettségi szinten a matematikai kompetencia a **matematikai gondolkodásmód (logikus és térbeli gondolkodás) és a valóság magyarázatára** és leírására egyetemesen használt matematikai kifejezésmód (képletek, modellek, geometriai ábrák, görbék, grafikonok) használatára való képesség és készség az adott kontextusnak megfelelően. A természettudományi kompetencia azoknak az ismereteknek és módszereknek a **használatára** való képesség és készség, amelyekkel a természettudományok a természeti világot magyarázzák. A technológiai kompetencia ennek a tudásnak az **alkalmazása** a természeti környezet átalakításában az ember felismert igényeire vagy szükségleteire válaszolva.
4. Digitális kompetencia: A digitális kompetencia az **információs** társadalom **technológiáinak magabiztos és kritikus használatára** való képesség a munkában, a szabadidőben és a kommunikációban. Az információs és kommunikációs technológiák (IKT) alkalmazásához kapcsolódó készségek a legalapvetőbb szinten a **multimédia technológiájú információk keresését, értékelését, tárolását, létrehozását, bemutatását és átadását, valamint az internetes kommunikációt és a hálózatokban való részvétel képességét** ölelik fel.
5. A tanulás tanulása: A „tanulás tanulása” a saját **tanulás önállóan** és csoportban történő szervezésének és szabályozásának a képességét foglalja magában. Részt képezi a hatékony időbeosztás, a problémamegoldás, az új tudás elsajátításának, feldolgozásának, értékelésének és beépítésének, valamint az új

ismeretek és készségek különböző kontextusokban – otthon, a munkahelyen, az oktatásban és képzésben – történő alkalmazásának képessége. Általánosabban fogalmazva a tanulás tanulása erőteljesen befolyásolja azt, hogy az **egyén mennyire képes saját szakmai pályafutásának irányítására.**

6. Személyközi és állampolgári kompetenciák: A személyközi kompetenciákhoz tartoznak mindazok a viselkedésformák, amelyeket az egyénnek el kell sajátítania ahhoz, hogy képes legyen hatékony és konstruktív módon részt venni a társadalmi életben, és szükség esetén meg tudja oldani a **konfliktusokat**. A személyközi kompetenciák nélkülözhetetlenek a hatékony személyes és csoportos érintkezésben és mind a köz-, mind a magánélet területén.
7. Vállalkozói kompetencia: A vállalkozói kompetencia része a **változáshoz** való pozitív viszonyulás, az egyén saját (pozitív és negatív) cselekedetei iránti **felelősség** vállalása, a célok kitűzése és megvalósítása, valamint a **sikerorientáltság**.
8. Kulturális kompetencia: A **gondolatok, élmények és érzések** különféle módon – többek között zene, tánc, irodalom, szobrászat és festészet – történő **kreatív kifejezésének** fontosságát foglalja magában.

Mint ahogyan az már korábban összefoglalásra került, a kompetencia fogalma több összetevőből áll, nevezetesen

- Tudástartalom (**ismeret**)
- Tudás gyakorlati hasznosíthatósága (**képesség**)
- Új tudáselemek beépítésére való nyitottság (**attitűd**)

A kulcskompetenciák vonatkozásában értelmezhető egy olyan, úgynevezett referenciakeret, melyik minden egyes kompetencia esetében kitér a három összetevő tartalmára, azaz például, hogy mit jelent az anyanyelvi kommunikáció kompetencia esetében az ismeret, képesség, attitűd hármasság. Az alábbi példa ezt a hármasság kompetencia-összetevőit szemlélteti az anyanyelvi kommunikáció esetében:

| Ismeretek | Készségek | Attitűdök |
|--|--|---|
| ✓ alapszókincs, nyelvtan, | ✓ Üzenek közlése írásban és szóban | ✓ Konstruktív, kritikai párbeszéd folytatása |
| ✓ beszélt nyelvi stílusok, | ✓ Írott szövegek megértése és alkotása | ✓ Esztétikus kifejezőmód |
| ✓ irodalmi szövegfajták főbb jellemzőinek ismerete, stb. | ✓ Előadások megértéséhez segédeszközök használata, stb. | ✓ Kultúrák közötti kommunikáció iránti pozitív attitűd ✓ Irodalom szeretete, stb. |

1.3 Kompetenciák a munkahelyen

Mivel a készségek és képességek fontos szerepet játszanak a munkavégzésben, hajlamosak vagyunk túlbecsülni a szerepüket. Pedig nem a képesség dönti el egyedül, hogy egy kiváló elme mit tervez meg, bankrablást vagy biztonsági rendszert. A beállítódás, az érdeklődés és más személyiségjellemzők nagymértékben befolyásolják a munkában elért eredményt, sikert, elégedettséget.

Az alábbi listába a siker feltételeiként szereplő néhány kulcskompetenciát soroltunk fel. Az legelsőkhöz írtunk konkrét példát is, a többihez pedig keress saját példát:

Rugalmasság: *Amikor a főnököm este későn felhívott, hogy zuhog az eső és nem tud hazamenni egy üzletivacsoráról, mert félórája nem jön a taxi, felhúztam a farmeromat és hazavittem az én kis Trabimmel..*

Önállóság: *Soha nem lehetett megtalálni az iratokat, elődeim olyan gyakran változtak. Bár nem láttam még ilyet, kitaláltam, hogyan rendszerezem az iratokat, úgy, hogy mindent megtaláljak.*

Együttműködés

Konfliktuskezelés

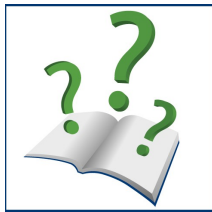
Felelősségvállalás

Kommunikációs készség

Frusztrációtűrés

A foglalkozások különböző terhelési szintet jelentenek. Mennyire bírom elviselni, ha nem teljesülnek alapvető testi-lelki szükségleteim, amikor dolgozom?

A frusztrációtűrési az a jellemzőnk, amely megmutatja, hogyan kezeljük azokat a helyzeteket, amelyekben alapvető szükségleteink nem teljesülnek. Talán könnyebb megérteni, miről van szó, ha a stresszel hozzuk kapcsolatba. Ezt mindenki másképpen tűri. A tanár megélheti munkáját úgy, mint stresszhelyzetet, a speciális rendőrségi alakulat vezetője pedig állíthatja, hogy unatkozik, ha nincs izgalmas bevetés. A fáradtságot sem egyformán bírjuk. Ha olyan a munkánk, hogy több energiát követel, mint amennyit adni tudunk, akkor ismét csak frusztrációnak vagyunk kitéve. Ha rosszul tűröd a frusztrációt, akkor olyan munkát kellene keresned, amelyben viszonylag kevésbé vagy kitéve neki. Ez azt jelenti, hogy ki kell kísérletezned, hol van a tűréshatárod.



- Definiálja a kompetencia fogalmát!
- Melyek a kompetencia összetevői?
- Milyen kulcskompetenciákat ismer?
- Melyek a legfőbb munkahelyi kompetenciák?



Gondolja végig, melyek azok a helyzetek, amelyekre különösen érzékeny vagy készítsen egy listát ezekről!

Keressen emlékeket olyan helyzetekre, amikor úgy érezte a legjobb volna elmenekülni, esetleg meg is tette!

Kérdezze meg az Önhöz közelállókat, hogy az ő véleményük szerint Ön mire különösen érzékeny?

2. Önismeret

“Felfedezni magunkban mindazt, amit másokban olyan könnyen meglátunk”

Bizonyos kompetenciáink meglétének vagy hiányának felismeréséhez, meglévő kompetenciáink szintjének azonosításához elengedhetetlen a megfelelő önismeret. Az önismeret önmagunk megértését, motivációink, belső folyamataink megértését, képességeink kiterjesztését, életünk mozgatórugóinak és nehézségeinek felfedezését jelenti. Az önismeret egy hosszú út.

Ismerjük-e önmagunkat? Tesszük fel a kérdést kimondva és kimondatlanul nap, mint nap magunknak. Szeretnénk az ismeretlent ismertté tenni, és saját magunk irányítani a sorsunkat. Ehhez viszont egészen pontosan tudnunk kell azt, hogy milyenek is vagyunk. Egyáltalán nem véletlen, hogy annak idején Delphiben a Pythia templom jósdájához – melynek homlokzatán az „Ismerd meg Önmagadat” felirat állt – gazdagok és szegények, tudósok és hadvezérek egyaránt elmentek, hátha bepillantást nyerhetnek önmagukba és jövőjükbe. Az „ismerd meg önmagad” gondolatot Szókratész is átvette, mi több: sokoldalúan továbbfejlesztette.



Az **önismeret**, önmegismerés egy olyan önmagunkra irányuló lelki folyamat, amely során megismerjük személyiségünk tulajdonságait, képességeit, szándékait, érzelmeinket, gondolatainkat és mindezek együttes működését. Az önmegismeréshez szükség van őszinteségre, hogy be tudjuk vallani magunknak azokat az igazságokat is, amelyek bevallása fájdalommal jár. Az önismereti folyamatot jó esetben önfogadás követi.

Nagyon izgalmas korban élünk, ahol **előtérbe került az önismeret**. Szüleink, nagyszüleink megadott séma szerint éltek, a társadalom

keskeny mezsgyébe szorította az elvárásokat, milyennek kell, illik lennie egy rendes férfinak, nőnek, férjnek, feleségnek, s milyen legyen az ő viszonyuk. Igen leegyszerűsített kapcsolatminta volt ez. Bizonyos szempontból ez nagyon kényelmes is volt, nem kellett filozofálniuk azon, hogy „*ki is vagyok én valójában?*”, hiszen meg volt adva, beléjük volt nevelve, hogy ilyenek kell lenni. Aki nem ezt követte, az deviáns volt, kívülálló, aki az egész társadalmi renddel szemben állt. Mára ezek a férfi-, nő- és kapcsolatmodellek lejártak, széthullóban vannak. Ez a kor elhozta nekünk azokat a tudásokat, melyek **segítenek felismerni nekünk, hogy kik is vagyunk valójában.** Még nem is olyan régen, 150 éve ez csak a papoknak, és a legmagasabb szellemi szinten élőknek adatott meg.

Amikor a *személyiségfejlesztés* témaköréről gondolkodunk, természetes, hogy felmerül bennünk a kérdés, mi is az a személyiség? Hétköznapi beszélgetéseinkben természetes módon használjuk a személyiség kifejezést, de vajon tudjuk-e pontosan, hogy mit is jelent a kifejezés: *személyiség*, vagy *személyiségfejlesztés*? Bizonyos tekintetben mindannyian kicsit pszichológusok (is) vagyunk, hiszen nagyon is érdekel bennünket, hogy az emberek miért olyanok, amilyenek, mi magunk - családjaink, barátaink és munkatársaink - miért vagyunk olyanok, amilyenek, és hogyan változhatunk – remélhetőleg pozitív irányba.

2.1 A mindennapi személyiség fogalom



Amikor azon gondolkodunk, hogy milyen tulajdonságokkal jellemezhetünk a legtalálósabban valakit, és ezekre a tulajdonságokra milyen viselkedésből és milyen szavakból következtethetünk, akkor lényegében azt tesszük, amit a személyiségpszichológusok.

Mi a különbség mégis? A **mindennapi értelemben a személyiség** fogalmát akkor használjuk, amikor egy emberre jellemző sajátosságot akarunk kifejezni. Például: A főnökünk a munkahelyünkön nem kérdez meg minket, nem kér, hanem többnyire utasít. Azt gondoljuk róla: **autokrata főnök.** Néhányszor látjuk-halljuk, hogyan viselkedik a

családjával. Azt tapasztaljuk, hogy a családtagjainak dirigál, ellentmondást nem nagyon tűr. Ekkor azt gondoljuk róla: **autokrata személyiség**. Akkor fogadjuk el a jellemző személyiségjegyet, ha több szituációban is bebizonyosodik, hogy az adott viselkedés jellemző rá.

A személyiségfejlesztés egy egész életen át tartó folyamat. Sok eszköze van. Amikor irodalmi műveket olvasunk, amikor önsegítő könyveket olvasunk, zenét hallgatunk, vagy önsegítő csoportba járunk, akkor autodidakta módon végezzük a személyiségfejlesztés munkáját. Amikor szakemberhez fordulunk, akkor professzionális személyiségfejlesztés az elvárásunk. Ahhoz, hogy a személyiségfejlesztés hatékony legyen, minél pontosabb képet kell kapnunk saját személyiségünkről. Ezért a személyiséget igyekszünk megmérni, azaz minél több információt gyűjteni róla.

2.2 Vezetői önismeret

A vezetői feladatokat ellátó személynek erkölcsi felelőssége ismernie a képességeit, tisztában lennie azzal, hogy az általa vezetett emberek boldogulását vagy éppen tönkretetését okozhatja. Korunkban erős versenyhelyzetben kell tevékenykednie mindenkinek. A túlfeszített megélhetési küzdelemben biztonságot és alkotókedvet nyújthat a megfelelő kvalitásokkal, hittel és emberséggel felruházott vezető. Vezetni annyit is jelent, mint családfőnek lenni. Ez a tisztség nagydolog, mert megköveteli a családtagok tiszteletét, a követelménytámasztást, a közösség összefogását és nem utolsósorban a példamutatást. Ezért a kellő mértékű és mélységű önismeret nélkülözhetetlen a sikerre vezető életstratégia kialakításához, az egyes cselekvési helyzetek, különösen a konfliktusok optimális megoldásához, a harmonikus emberi kapcsolatokhoz. Önismeretre tanít maga az élet, de rendszertelen összevisszaságban és sokszor súlyos kudarcok árán. Mindenkinek szüksége van arra, hogy egyszer-egyszer szisztematikusan szembenézzen önmagával, felszínre hozva rejtett énjét.

2.2.1 Johari-ablak

Az önismeret elég széleskörűen használt és vizuálisan is jól látható egyszerű modellje a Johari-ablak, melynek kidolgozói Joseph Luft és Harrington Ingham pszichológusok. Az elnevezés kettejük keresztnévének ötvözete (Joe és Harry → Jo-Hari → Johari)

A modell két fő dimenziót ad meg az „én” megértéséhez, egyfelől a viselkedés és stílus azon aspektusait, amelyek az „én” számára ismertek („Én”), másfelől pedig azokat, amelyek azoknak ismertek, akikkel kapcsolatban áll („Mások”). Elsősorban (szinte kizárólag) a pozitív tulajdonságokat vizsgálja, ellentétbe a Nohari ablak, mely kizárólag a negatív tulajdonságok mentén vizsgálja a személyiséget.

A dimenziók kombinálása az alábbi ábrát adják ki. (A négy rész valós mérete egyénenként más és más!)

| | | Az „én” számára | |
|---------------|-----------|-----------------|--------------|
| | | Ismert | Ismertlen |
| Mások számára | Ismert | Aréna | Vak |
| | Ismertlen | Zárt | Sötét |

Aréna

Avagy a nyilvános „én”. Az egyén viselkedésének azon része, amely mind számára, mind a vele kapcsolatban állók számára ismert. Az „Aréna” többek között olyan információkat tartalmaz, mint a név, a fizikai megjelenés, a családi, vállalati, politikai vagy más jellegű nyílt kötődések. A nyitott terület kitágítása az egyén és környezete számára is fontos, mert nagyobb lehetőséget nyújt a kiteljesedéshez. A probléma akkor merül fel, amikor a nyitott terület annyira megnyílik, hogy már az intim szférák is nyilvánossá válnak. Vigyázzunk tehát, mit mutatunk meg magunkból!

Vak

A „Vak” terület a személy viselkedésének és stílusának azon aspektusait tartalmazza, melyek mások számára ismertek, de az „én” számára nem. Például lehet valaki úgy nagyzó, nagyképű, vagy éppen modoros, hogy az számára nem tűnik fel, és mikor szembesítik vele (pl: a szemébe mondják), azt meglepetéssel és hitetlenkedve fogadja, mivel ő maga nincs tudatában személyisége ezen aspektusának. (Számára nem tűnik fel). Az ember önmagát csak akkor tudja fejleszteni és esetleg rossz szokásait elhagyni, ha sok mély és bensőséges kapcsolata van, amelyekben őszinte visszajelzéseket kap önmagáról.

Zárt

Az úgynevezett „Zárt” terület, (vagy „rejtett én”) azt foglalja magában, melyet a személy tud, de mások előtt nem tár fel (eltitkolja), vagyis az itt található dolgok titkosak. Például egy irodai megbeszélésen a beosztottat zavarhatja, ha a főnöke nem kínálja helyet, de a véleményét nem fejezi ki (elhallgatja) és elfogadja a helyzetet. A „Zárt” terület jelentős hányadát teszik ki a jó viszony megőrzése érdekében elhallgatott dolgok. A rejtett tulajdonságokat, dolgokat olyan titoknak tekinti mindenki, amit vagy azért rejt el, mert érzi, hogy szégyellnie kell, vagy boldogságot jelent neki, hogy senki nem tud róla. A rejtett terület nagyságát nagyban befolyásolja a gyermekkori nevelés, az a mikroklíma amiben felnőttünk. Amire kondicionáltak bennünket, aszerint nyílunk meg vagy zárkózunk el mások elől. A rejtett terület annál jobban csökken a nyitott terület javára, minél több barátunk van, és minél őszintébb munkahelyi kollektívában dolgozunk.

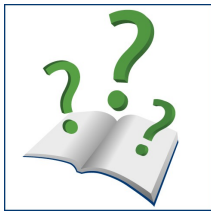
Sötét

A „Sötét” terület megközelíthetetlen mind az „én”, mind a vele kapcsolatban álló „mások” számára. Egyes pszichológusok szerint ez egy igen nagy terület, mely csak bizonyos egyedi körülmények (baleset, vészhelyzet, egy speciális életszakasz, vagy más nagyon ritka, egyedi esetek) hatására felszínre törő tulajdonság, cselekvés. Előfordulhat, hogy egy speciális eljárás (mint például a pszichoanalízis vagy a pszichodinamika) hirtelen tudatosíthatják a személyben énje rejtett aspektusait.

A „Sötét” területet nem lehet tudatosan szabályozni vagy megváltoztatni, ennél fogva nem játszik szerepet az egyéni hatékonyság mérésében.

A területek nem egyenlő méretűek, a gyermek születésekor, a „Sötét” szinte majdnem az egész ábrát lefedi. Az élet előrehaladtával, ahogy megismeri önmagát, illetve ahogy megismerik a vele kapcsolatban állók őt, ennek szintjéhez mérten folyamatosan csökken a „Sötét” terület, illetve növekszik a másik három terület mérete.

Az egyéni hatékonyság mérése szempontjából (melyre eredetileg tervezték) a legideálisabb egy nagy „Arénával” és kis „Vak” valamint kis „Zárt” területtel rendelkező személy. Azonban rájöttek, hogy nem feltétlenül egy ideális állapot van, mivel egy nagy „Arénával” rendelkező személy is lehet nem hatékony, mivel nem ez az egyetlen tényező a hatékonyságban.



- Ismertesse az önismeret és a személyiség fogalmát!
- Mi a Johari ablak, és melyek a legfőbb részei?



Végezzünk önismeretet az alábbi teszt kitöltésével!

Azonosítson önmagára olyan tulajdonságokat, melyek illeszkednek a Johari ablak egyes részeihez!

2.2.2 Önismereti teszt

A helyes önismeret egyik jellemzője, hogy a külvilág és saját magunk személyiségünkről, tulajdonságainkról alkotott képe nem különbözik túlságosan egymástól: vagyis hasonlóan látjuk magunkat, mint ahogy környezetünk lát minket. Ha a két vélemény között túl nagy a szakadék, az önismereti problémákra utalhat. Ha például barátaink, ismerőseink, munkatársaink jóval pozitívabban értékelnek minket, mint mi saját magunkat, az önmagunk, saját személyiségünk alábecslésére, alaptalan kisebbségi érzésünkre utalhat. Ha a helyzet fordított, vagyis környezetünk véleménye fest negatívabb képet rólunk, annál, mint ami magunkról él bennünk, ismét csak célszerű átgondolni, mennyire reális az énképünk, mennyire ismerjük saját magunkat. A következő kérdőív ehhez nyújt segítséget.

A kérdőívet legjobb csoportban kitölteni, egy osztályközösség, munkahely, vagy baráti társaság kiváló terep lehet ehhez. Az alább látható tesztet először magunkra vonatkozóan töltjük ki, vagyis értékeljük saját személyiségünket a különböző tulajdonság-párok mentén. Ezután próbáljuk meg (más színnel) bejelölni, milyennek láthat minket környezetünk. A teszt utolsó, harmadik szakaszában pedig véletlenszerűen minden résztvevőhöz sorsolunk valakit a csoportból, akit a megadott lista alapján jellemezhet. Annak érdekében, hogy a kérdőív valós eredményeket hozzon, meg kell kérnünk a résztvevőket, hogy társuk jellemzésénél ne „udvariaskodjanak”, próbáljanak minél objektívebb képet adni az általuk tapasztalt személyiségről. Ezt a célt esetleg segítheti, ha a lapra csak annak a neve kerül fel, akiről a jellemzés szól, s a jellemzőé titokban marad. Egy őszinte és jól működő csoportban azonban nincs szükség ilyen „trükkökre”.

A teszt elemzésekor a társak által készített jellemzések visszakerülnek gazdájukhoz. Így saját önjellemzésüket összehasonlíthatják azzal, ahogy társaik látják őket. A tesztek áttanulmányozásakor érdemes odafigyelni arra, hogy a három kérdőív- változat eredményei között mekkora a különbség. Érdekes megnézni az egyes kérdőíveknél kapott összpontszámokat, s ezeket összehasonlítani egymással; de az is meglepő

eredményekkel szolgálhat, ha megnézzük, melyek voltak azok a tulajdonságok, melyeknél nagyobb eltérés mutatkozott saját és társunk megítélésében. Természetesen szem előtt kell tartani, hogy a társunktól kapott értékelés csupán egyetlen ember véleményét tükrözi, s nem környezetünk minden tagjáét. Úgy gondolom azonban, mégis elgondolkodtató eredményeket mutathat azzal kapcsolatban, mennyire látjuk reálisan önmagunkat, s melyek azok a területek, ahol személyiségünk még fejleszthető lenne.

ÖNISMERETI KÉRDŐÍV

Húzza alá a megfelelőt!

1. Milyennek látom magamat?
2. Milyennek látnak engem társaim?
3. Milyennek látlak Téged? (Ki..... Kit.....)

Minden szópárnál karikázza be a megfelelő számot!

| | | | | | | | | |
|------------------|---|---|---|---|---|---|---|-----------------|
| Aktív | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Passzív |
| Őszinte | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Őszintétlen |
| Szeretetre méltó | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Utálatos |
| Barátságos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Barátságtalan |
| Jóindulatú | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Rosszindulatú |
| Tapasztalt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Tapasztalatlan |
| Tájékozott | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Tájékozatlan |
| Udvarias | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Udvariatlan |
| Kedves | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Morózus |
| Magabiztos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Bizonytalan |
| Bátor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Gyáva |
| Szórakoztató | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Unalmas |
| Vonzó | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Taszító |
| Tisztességes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Tisztességtelen |
| Jelentős | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Jelentéktelen |
| Érzékeny | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Érzéketlen |

ÉRTÉKELŐLAP

| Szópár | 1. érték | 2. érték | 3. érték |
|----------------------------------|----------|----------|----------|
| Aktív-passzív | | | |
| Őszinte- őszintétlen | | | |
| Szeretetre méltó- utálatos | | | |
| Barátságos- barátságtalan | | | |
| Jóindulatú- rosszindulatú | | | |
| Tapasztalat- tapasztalatlan | | | |
| Tájékozott- tájékozatlan | | | |
| Udvarias-udvariatlan | | | |
| Kedves- morózus | | | |
| Magabiztos- bizonytalan | | | |
| Bátor- gyáva | | | |
| Szórakoztató- unalmas | | | |
| Vonzó- taszító | | | |
| Tisztességes- tisztességtelen | | | |
| Jelentős- jelentéktelen | | | |
| Érzékeny- érzéketlen | | | |

(A kérdőív forrása: Dr. Boros Mária: Személyiségfejlesztés, 2005.)

3. Konfliktus, konfliktuskezelés

"Egy konfliktust harccal megoldani annyit jelent, mint a régi konfliktust újabbakal elmérgesíteni."

A konfliktus mindennapi életünk természetes velejárója. Nap, mint nap összetűzésbe kerülünk családdal, a munkahelyünkön kollégáinkkal vagy a főnökünkkel, de akár a hentesel is helyi húsboltban, mert nem a legszebb darab húst választotta ki számunkra. Rosszak-e azonban feltétlenül a konfliktusok? Rossz-e az, ha két ember véleménye nem egyezik, és ezt ki is fejezik szavakkal, mely sokszor vitába torkollik? Tudjuk, hogy a konfliktusok sokszor eredményesebb megoldáshoz vezetnek, és a konfliktusok, viták képesek előrébb vinni a szervezetet.

A „konfliktus” a latin *confictus* szóból származik, ami fegyveres összeütközést jelent, de a mindennapi szóhasználatban az emberi összeütközés szinonimájaként használjuk. Szociológiai szempontból azon társadalmi helyzeteket vagy folyamatokat jelenti, amelyekben két vagy több személy vagy csoport között érdekellentét van, amely érzelmi és/vagy szándékbeli ellentétben, időnként ellenséges interakcióban is kifejeződik. Pszichológiai szempontból aktív frusztrációt jelent. Minden választás feszültséggel jár. A konfliktusok a krízishez hasonlóan a döntés, a választás problémáját jelentik, frusztrációt okoznak.

Megkülönböztetünk személyen belüli konfliktusokat, de létrejöhetnek egyének és csoportok között is, vagy akár társadalmi szinten.

A **személyen belüli konfliktusok** fakadhatnak abból, hogy két vonzó dolog közül kell választani, vagy abból, hogy ugyanaz a dolog vonz és taszít egyszerre. A konfliktusok tartós stressz állapotokhoz vezethetnek, ahol a megoldás sokszor csak a helyzetből való kilépés. Lehet alkalmazkodási zavarok és lelki betegségek oka. A személyen belüli konfliktusokat nevezik másképpen, **dilemmáknak** is. E területen a pszichológia, pszichiátria és a szociológia szakértői jelentős kutatásokat végeztek és végeznek.



Egyéni vagy csoport konfliktusok egy szervezeten belül is előfordulhatnak, ezeket nevezzük **szervezeti konfliktusoknak**. Ennél még magasabb szintűek az ún. **szervezetközi konfliktusok**, amelyek csoportok, vagy szervezetek között alakulnak ki.

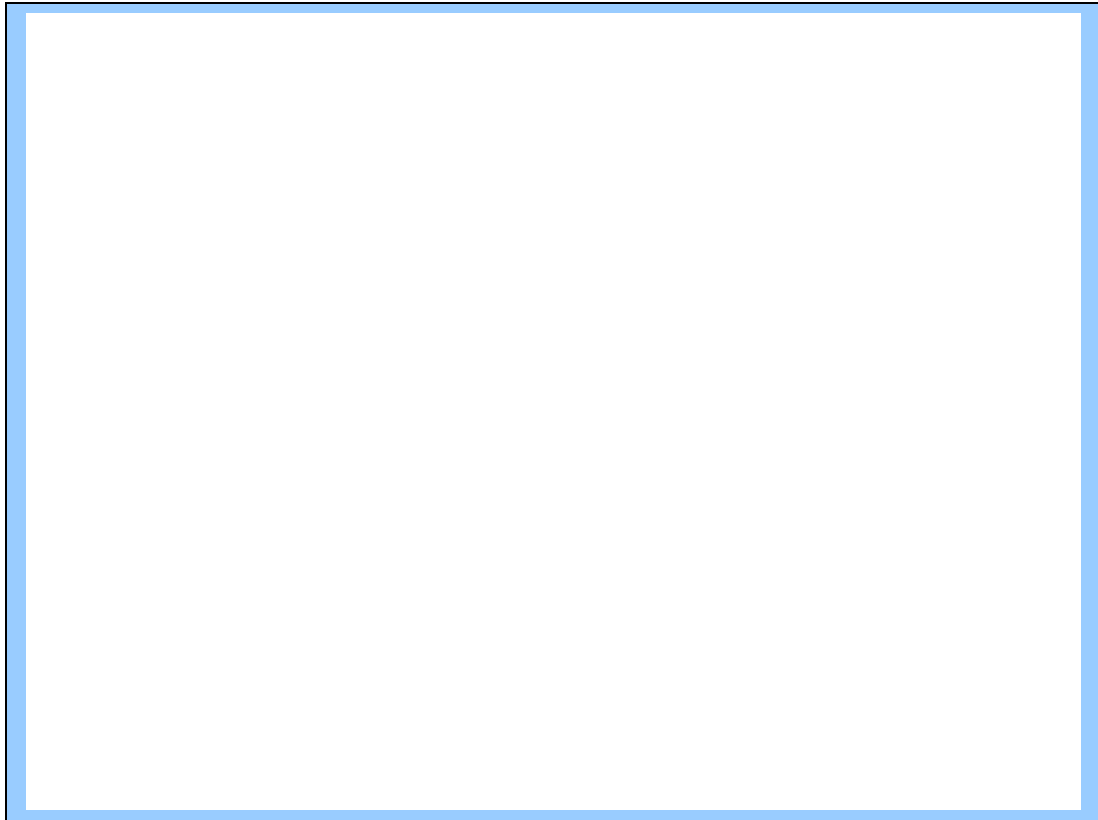
A konfliktus legszélesebb körébe az ún. **társadalmi konfliktusokat** soroljuk. Társadalmi konfliktusokat okozhat helyi szinten a polgármester megválasztása, vagy egy szemétegető létrehozása.

A konfliktus fajtái

- **Termékeny (konstruktív)** az a **konfliktus** , amely minden fél számára kielégítően végződik. Például fejleszti a problémamegoldó tevékenység minőségét, tisztázza a kérdéseket, enyhítik a feszültséget, átláthatóvá teszik a hatalmi viszonyokat. Ilyen környezetben a konfliktus szereplői ötleteiket, véleményüket kreatívan tudják kifejezésre juttatni.
- **Terméketlen (destruktív)** az a **konfliktus** , amely a másik teljes megsemmisítésére tör. Ez a típusú konfliktus egyértelműen rontja a csoport teljesítményét, akár további frusztrációkat szül és így újabb konfliktus kialakítója. Az efféle konfliktusok védekező magatartáshoz vezetnek és végeredményben a csoport szétesését eredményezheti.

A konfliktus folyamata

A konfliktus egy folyamatnak tekinthető, melynek van kiindulópontja, és van vége. A folyamat különböző fázisok láncolata, melyek a gondolati, érzelmi szinten keletkezett konfliktustól a kézzelfogható összeütközésig felölelik a konfliktus kialakulásának és kezelésének minden mozzanatát. A következő ábra szemléletes módon mutatja be a konfliktus folyamatát, annak különböző fázisaival.



1. **Látens konfliktus:** Azoknak a feltételeknek a megjelenését jelenti, amelyek a konfliktust okozzák, vagy azt megelőzik. Ezek a megelőző állapotok általában felszín alattiak. Ilyenkor a konfliktus még, mint lehetőség jelenik meg, nem alakul ki feltétlenül. Ahhoz, hogy konfliktus alakuljon ki, valamelyik félnek rá kell ébrednie arra, hogy fenyegetettségnek van kitéve.
2. **Észlelt konfliktus:** Az észlelés szorosan kapcsolódik az érzésekhez. A fenyegetettség hatására sokféle érzés alakulhat ki bennünk, düh, félelem, feszültség, idegesség, aggodalom stb. Sokszor az érzéseink alapján ébredünk rá, hogy baj van, konfliktus helyzetbe kerültünk.
3. **Átértett konfliktus:** Az észlelés és az érzések valamilyen reakciókat váltanak ki belőlünk. Sokféle megoldás adódik a konfliktus megoldására: megegyezés, támadás vagy konstruktív probléma megoldás egyaránt. A konfliktus tényének felismerése negatív érzést vált ki az emberekből, amelyet kivetítünk a másik félre. Ilyenkor már átélt konfliktusról beszélünk.

4. **Kézzele fogható konfliktus:** Nyilvánvaló jelei vannak a konfliktusnak, ezek egy kívülálló számára is észlelhetőek. Ezek lehetnek hangos vita, egyeztető tárgyalás, konzultáció, sértett elvonulás, és kitudja még hány féle módon reagálhatunk.
5. **Konfliktus feloldása / elnyomása:** A konfliktus megoldása, végkimenete sokféle lehet. Az eredmény attól függ milyen a felek pszichikai reakciója, milyen a közöttük fennálló kapcsolat, milyen volt a szituáció stb.

Az alapesetek a következők:

- a felek megegyeznek, mindenki enged annak érdekében, hogy a konfliktust megoldják,(harmónia)
 - az egyik fél győz a másik fölött, ami további konfliktus forrása lehet, hiszen a vesztes fél frusztrációja tovább nő, (a másik fél megsemmisítésére tett erőfeszítés)
 - a konfliktus elnyomása, úgy teszünk mintha mi sem történt volna, de a szunnyadó parázs bármikor lángra kaphat, és újabb konfliktusban találják magukat a felek.
6. **Konfliktus utóhatások:** A konfliktus megoldásának módja meghatározza, hogy milyen újabb konfliktus alakulhat ki. Ha valamelyik fél abszolút vesztesnek érzi magát, akkor ez feszültséget kelt benne, ami ismét konfliktust fog okozni. A nyertes fél hajlamos pozícióját túlértékelni, ezzel másokat frusztrál, és ismét konfliktus helyzetbe kerül.

A konfliktus forrásai

A szervezeti konfliktusokat több tényező okozhatja, de leggyakrabban az alábbi okokra vezethetők vissza a konfliktusok:

Kevés erőforrás: Az erőforrások magukban foglalják a pénzt, az eszközöket, az embereket és az információt. Gyakran a szervezeti egységek versengenek a szűkösen rendelkezésre álló erőforrásokért, és ezek olyan helyzetekhez vezethetnek, ahol a konfliktus elkerülhetetlen.

Hatásköri tisztázatlanság: Konfliktusok kerülhetnek akkor is felszínre, amikor a munkakörből adódó feladatok és felelősségek tisztázatlanok. A

személyek nem tudnak abban megegyezni, hogy egy adott feladat elvégzése kinek a felelőssége, ki rendelkezik az erőforrások felett.

Személyiségek összeütközése: Személyiségközi konfliktus akkor alakulhat ki, amikor két személy egészen egyszerűen nem tud együttműködni, vagy nem látják a dolgokat még hasonlóan sem. A személyiségközi összeütközések az eltérő értékekből, attitűdből adódnak.

Hatalmi és státuszbeli különbségek: Hatalmi konfliktusok akkor alakulhatnak ki, ha egy adott személynek kérdéses a másik fölötti hatalma. Akkor kerülhet valaki ilyen helyzetbe, ha szeretné hatalmát, státuszát növelni az adott szervezeten belül.

Célbeli különbségek: Akkor alakulhat ki célkonfliktus, ha az egyes személyek mást és mást szeretnének elérni. Az egyes munkacsoportokon belüli célkonfliktusok minden szervezet természetes velejárója.

Kommunikációs zavarok: A hibás kommunikáció hibás észleléshez, és ebből kifolyólag félreértésekhez vezethet, amelyek hosszútávon fennálló konfliktusokhoz vezethetnek. A kommunikációs láncban számos helyen felléphet hiba (kódolás, csatornaválasztás, stb.), melyek konfliktusokat eredményezhetnek a szervezetben.

A konfliktuskezelés módjai

A konfliktusokat eltérő módon kezelhetjük, vannak, akik inkább elfutnak előle, míg mások foggal-körömmel harcolnak igazukért.

Konfliktushelyzetben az egyén viselkedését két dimenzió mentén vizsgáljuk:

- **Önérvényesítés** = mennyire tudja hatalmát, anyagi eszközeit, személyes vonzerejét mozgósítani, hogy az ő szempontjai érvényesüljenek, akár a másik fél rovására is. Az aktivitás, a nem kooperativitás jellemzi.
- **Önalávetés vagy együttműködés** = milyen mértékben képes feladni saját törekvését annak érdekében, hogy a másik ember akarata, vágya stb. érvényesüljön. A passzivitás, a kooperatív magatartás kerül előtérbe.

Konfliktus helyzetben az ember viselkedését e két tényező aránya szabja meg. A két dimenzió arányát figyelembe véve 5 féle konfliktuskezelési

magatartás különböztethető meg. Fontos kihangsúlyozni, hogy egyik magatartás sem jó, vagy rossz, hanem vannak olyan helyzetek, szituációk, mikor egyik, vagy másik alkalmazása nagyobb sikerhez vezet.

Versengés: önérvényesítő és nem együttműködő. Az egyén saját szándékait érvényesíti a másik rovására, a versengő maximálisan önérvényesítő, domináns. A másik szempontjait nem veszi figyelembe, semmiképpen sem akar veszíteni. Sokféle taktikát lehet használni: hatalom, fenyegetés, érvelés, mások meggyőzése. Alkalmazása célszerű lehet, ha a gyors, határozott cselekvés életbevágóan fontos, lényeges kérdéseknél, népszerűtlen intézkedések bevezetésénél, vagy önvédelemként a nem versengő viselkedés adta előnyökkel visszaélőkkel szemben.

Alkalmazkodás: együttműködő és nem önérvényesítő. A versengés ellentéte. Az egyén lemond saját szándékairól, hogy a másik szándékai érvényesülhessenek. Az alkalmazkodó feladja célkitűzéseit és hagyja, hogy a másik szempontja érvényesüljön. Rendszerint igyekeznek fenntartani a kapcsolatokat, és félnek olyan dolgok megtételétől, amely az embereket eltávolíthatja egymástól. A konfliktusokat rossznak tartják. Nagylelkűséget, emberiséget vagy engedelmességet tükröz.

Alkalmazása hasznos lehet olyan esetekben, amikor belátjuk, hogy tévedtünk, elfogadjuk a jobbik álláspontot, vagy amikor a probléma sokkal fontosabb a másik számára, mint a mi számunkra, s eleget akarunk tenni a másik igényeinek. Az alkalmazkodó magatartással „hitelt” szerezhethetünk későbbi-számunkra fontosabb- problémák esetére is.

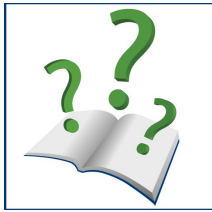
Elkerülés: nem önérvényesítő és nem együttműködő. Az egyén nem követi közvetlenül saját szándékait, sem a másik személy szándékait. A elkerülés alkalmazásának többnyire időnyerés a célja, egyik fél se megy bele nyílt konfrontációba, kitérnek a probléma felvállalása alól is. Rendszerint nagyon felkavarja őket érzelmileg az a feszültség, ami a konfliktusból ered. Az elkerülő szerint a konfliktus egy rossz dolog. Célszerű lehet akkor is elkerülni a konfliktus, amikor tudjuk, hogy mások esetleg nagyobb hatékonysággal képesek megoldani a feszültséget szülő helyzetet.

Problémamegoldás: egyszerre önérvényesítő és együttműködő. Az elkerülés ellentéte. A másik személlyel együtt sikerüljön közös megoldást találni, mely mindkét fél szándékainak megfelel. Kifejezésre juttatják szükségleteiket és céljaikat, komoly és alapos munka különböző megoldások, alternatívák feltárására. Elkezdik tisztelni a másik nézőpontjait. Megerősítheti a kapcsolatot, és kölcsönös tiszteletet válthat ki. Alkalmazása hatékony lehet, amennyiben a cél a tanulás, olyanok gondolatainak hasznosítására kerül sor, akik más szempontból közelítenek a problémához.

Kompromisszumkeresés: átmenet az önérvényesítés és az együttműködés között. A cél valamilyen kivitelezhető és kölcsönösen elfogadható megoldás találása. A kompromisszumkereső többről mond le, mint a versengő, de kevesebbről, mint az alkalmazkodó. A cél elérése szempontjából ez félút. Lényege, hogy mindkét fél számára nem a kívánt, de még elfogadható megoldás születik. A kompromisszumok segítségével fenntarthatók a kapcsolatok. Ez nagyon gyakori módja a konfliktusok kezelésének. Alkalmazása hatékony, amennyiben fontosak a célok, de nem éri meg az esetleges szakítást, ami egy önérvényesítőbb stílussal járna.

A konfliktusokat nem lehet kiküszöbölni az életünkből, de nem is feltétlenül rossz dolog, hogy léteznek konfliktusok. Az ember életminősége

azon is múlik, hogy miként tud hozzáállni a problémához. A belső konfliktusok jelentik a kezdetet, hiszen először azt kell átgondolni, hogy mik az én félelmeim, feszültségeim, reményeim. Célkitűzésünk az lehet, hogy az életünk során a konfliktuskerülő stratégiák helyett a konstruktív konfliktuskezelő módszereket tudjuk elsajátítani, fejleszteni.



- ✓ Melyek a konfliktus különböző típusai?
- ✓ Ismertesse a konfliktuskezelés folyamatát!
- ✓ Melyek a konfliktusok lehetséges forrásai?
- ✓ Ismertesse a konfliktuskezelés lehetséges módjait!



Az iskolai kosárlabda bajnokág döntőjének szervezése kapcsán keressen példákat az esetleges konfliktusforrásokra!

4. Kockázatkezelés

„Vedd számításba, hogy a nagy szerelem és a nagy siker kockázattal jár!” Dalai láma

Ahogyan a konfliktusok mindennapi szinten jelen vannak életünkben, elmondhatjuk, hogy a kockázat, a kockázatvállalás is gyakran végigkíséri munkánkat, magánéletünket. „Kockázat nélkül nincs siker” tartja a mondás is, amely kockázat azonban kellőképpen felmérve, végiggondolva, és megfelelő módon kezelve csökkenthető. Önmagában a kockázat nem jó, vagy rossz dolog, nem félni kell tőle, hanem kezelni.

Minden projekt, projektfolyamat magában hordoz kisebb-nagyobb bizonytalanságot, kockázatot. Használható-e azonban szinonimaként e két fogalom? Fontos hangsúlyozni, hogy a két fogalom tartalmában sok különbséget hordoz, éppen ezért nem keverendő a bizonytalanság és a kockázat kifejezések.

4.1 Bizonytalanság vs kockázat



Bizonytalanság: információ hiány a jövőre vonatkozóan. Valamilyen adat jövőbeli előfordulásának értékei (helye, ideje, mértéke) nem ismert kellő mértékben. A bizonytalanság hatása pozitív és negatív egyaránt lehet, a pozitív eltéréstől sem szabad elfelejtkezni az elemzés során.

Kockázat: A bizonytalanság mérhető hatása, mely így számszerűsíthető, azaz kvantitatív módon kifejezhető és előrejelezhető.

A kockázatok hatását különböző módszerek segítségével előre lehet jelezni, azok bekövetkezési valószínűségét számszerűsíteni lehet a megfelelő eljárásokat alkalmazva. Egy új termék bevezetése kockázattal jár, vajon lesz-e iránta kereslet, azonban ez a kockázat piackutatással, alapozó felmérésekkel csökkenthető.

4.2 Kockázatkezelés

Az a folyamat, amelynek során **feltérképezzük, csoportosítjuk, elemezzük, számszerűsítjük és kezeljük** a kockázatot. A cél sokszor nem a kockázati tényező megszüntetése, ugyanis ez az esetek többségében egyáltalán nem lehetséges, hanem annak

- áthárítása (biztosítások kötése, kötbér, stb.),
- csökkentése (tengerpartra utazok nyaralni, ahol valószínűbb, hogy meleg időt fogunk ki),
- megosztása (az árfolyam kockázat miatt különböző értékpapírokba fektetek be).

4.2.1 A kockázatkezelés folyamata



A kockázatkezelés egy folyamatos tevékenység, de kiemelkedő fontosságú a projekt kezdeti fázisában. Különböző szerzők különböző folyamatokat állítottak össze a kockázat kezelésére, azonban abban mindannyian egyetértenek, hogy a kockázatkezelés a projekt minden fázisát végigkövető tevékenység kell, hogy legyen.

A következő ábra a kockázatkezelés egy lehetséges folyamatát mutatja.

4.2.2 Kockázati források feltárása

Kockázati forrás, azaz a kockázat okozója lehet szervezeten kívüli, külső vagy szervezeten belüli, belső forrás. Feltárásukra sok esetben a csoportos ötletelő technikák (brainstorming) a legalkalmasabbak. (pl. időjárás)

Kockázati tényező, azaz a kockázati forrásból származó hatóerő, melynek projektre gyakorolt hatása mérhető és számszerűsíthető. (pl. ledolgozható napok száma)

A kockázati források feltárásának alkalmas eszköze a külső és belső működési környezeti elemek mentén való végiggondolása a lehetséges kockázati forrásoknak, míg belső kockázati források azonosítását szolgálja a tevékenységek, tulajdonosok, személyzet vizsgálata.

A következő táblázatban példaként összefoglalunk néhány gyakran előforduló, tipikus kockázati forrást és ehhez kapcsolódó kockázati tényezőt.

| KOCKÁZATI FORRÁS | KOCKÁZATI TÉNYEZŐ |
|-------------------------|---|
| Infrastrukturális | Az infrastruktúra elégtelensége vagy hibája megakadályozhatja a normális működést. |
| Gazdasági | Kamatláb-változások, árfolyam-változások, infláció negatív hatással lehetnek a tervekre. |
| Jogi és szabályozási | A jogszabályok és egyéb szabályok korlátozhatják a kívánt tevékenységek terjedelmét. A szabályozások nem megfelelő megkötések tartalmazhatnak. |
| Elemi csapások | Tűz, árvíz vagy egyéb elemi csapások hatással lehetnek a kívánt tevékenység elvégzésének képességére. A katasztrófavédelmi terv elégtelennek bizonyulhat. |
| Hírnév | A nyilvánosságban kialakult rossz hírnév negatív hatást fejthet ki. Például a kialakult rossz megítélés csökkentheti a kívánt tevékenység terjedelmét. |
| Személyzeti | A hatékony működést korlátozza, vagy teljesen ellehetetleníti a szükséges számú, megfelelő képesítésű személyi állomány hiánya. |
| Egészség és biztonsági | Ha az alkalmazottak jó közérzetének igénye elkerüli a figyelmet, a munkatársak nem tudják teljesíteni feladataikat. |

4.2.3 Kockázati tényező hatásának mérése, elemzése



A kockázatok felmérésének számos módszere létezik, de sikere döntő mértékben attól függ, hogy milyen információk állnak rendelkezésre. A kockázati tényezők hatásának mérésére megkülönböztetünk kvalitatív és kvantitatív módszereket. A kvalitatív értékelés során a kockázat hatását nem számszerűsítjük, csupán skálán mérjük. A módszer alkalmazása során tapasztalatokra támaszkodó szakértői becslésekre építünk, melyek tapasztalaton, azaz néhány megfigyelésen alapulnak, vagy nagyszámú tapasztalati adatra építenek.

A kvantitatív módszerek a kockázat hatását számszerűen fejezik ki. Az érzékenységvizsgálatot és a valószínűségi elemzést soroljuk ezen módszerek közé.

4.2.4 Kvalitatív értékelés

A várható kockázatok teljes körének összegyűjtését követően, az egyes kockázatokat - azok valószínűsége és a szervezetre gyakorolt hatása alapján - térképen kell ábrázolni. A kockázat bekövetkezésének valószínűsége és szervezetre gyakorolt hatása mértékétől függően 4 csoportra oszthatóak a kockázatok.

- | | |
|------------------------------------|------------|
| 1. Nagy bekövetkezési valószínűség | Nagy hatás |
| 2. Nagy bekövetkezési valószínűség | Kis hatás |
| 3. Kis bekövetkezési valószínűség | Nagy hatás |
| 4. Kis bekövetkezési valószínűség | Kis hatás |

Az egyes kockázatokat ennek megfelelően ábrázolhatjuk a valószínűség-hatás mátrixban. A jobb felső negyedben azonosított kockázatok a legjelentősebb kockázatok, a bal alsó negyed kockázatai a legkisebb szintűnek minősíthetők. A bal felső és a jobb alsó negyed kockázatai mérsékeltnek minősíthetők.

4.3 A kockázatkezelési politika kialakítása



A kockázatelemzés lényege, hogy kiszűrjük a projekt sikerességét ténylegesen befolyásoló kockázati tényezőket, és ezek kezelésére valamilyen beavatkozási intézkedéseket, akciókat dolgozzunk ki. Az intézkedések megtervezése során elsősorban a kritikus és nem kritikus kockázati tényezők kezelésére kell helyezni a hangsúlyt, az elhanyagolható mértékű kockázatokkal nem szükséges foglalkoznunk. A kockázatkezelési politika összeállítása során elég a 10 legjelentősebb kockázati tényezőre koncentrálni, ez a mennyiség még hatékonyan és sikeresen kezelhető.

Fontos, hogy a kockázatkezelés során legyünk proaktívak, és számítsunk a kockázat bekövetkezésére. A kockázatkezelési akció kidolgozása során a kockázat forrását kezeljük, amennyiben lehetséges, és csak utána a tüneteit.

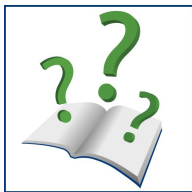
Mit tehetünk egy bizonyos kockázattal?

- csökkenthetjük a valószínűségét
- mérsékelhetjük a hatását
- átháríthatjuk (pl. alvállalkozóra, biztosítóra)

- elkerülhetjük (pl. nem vállaljuk a munkát, nem alkalmazunk ismeretlen technológiát)

A kockázatkezelési politika nem kell, hogy egy bonyolult dokumentum legyen, hanem valóban, egy bizonyos kockázati tényező előfordulása esetén tartalmazza a szükséges intézkedéseket, akár tömören, táblázatos formában is.

| | Kockázati tényező | Kategória | Kockázatkezelés módja |
|----|---|------------------|--|
| 1. | A célcsoport azonosítása sikertelen | Nem kritikus | Szülők, oktatási intézmények bevonása |
| 2. | Partnerintézményekkel való sikertelen együttműködés | Kritikus | Hálózat létrehozása, hatékony kommunikáció |
| 3. | | | |



- ✓ Mi a különbség bizonytalanság és kockázat között?
- ✓ Mutassa be a kockázatkezelés folyamatát!
- ✓ Milyen módszerekkel mérhetjük a kockázatok hatását?
- ✓ Milyen kockázatkezelési módokat ismer?



Készítse el a kosárlabda bajnokság szervezésének kockázatkezelési politikáját! Azonosítsa a lehetséges kockázati forrásokat, kockázati tényezőket, azok hatását, illetve kezelésük módját!

Irodalomjegyzék:

Keményné Dr. Pálffy Katalin: Bevezetés a pszichológiába

[Európai Tanács. Lisszaboni Európai Tanács, 2000. március 23–24. Az elnökség következtetései. \(European Council. Lisbon European Council 23 and 24 March 2000. Presidency conclusions.\)](#)

Görög Mihály: A projektvezetés mestersége

www.frisssdiplomas.hu

Dr. Boros Mária: Személyiségfejlesztés, 2005.

konfliktuskezelés a mi anyagunk Gyémántok csiszolása???